

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0319>

Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital

Human talent management in the context of digital transformation

López-Solís Sandra Carolina

Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador.
Correo: slopezs@unemi.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3995-8418>

Rivera-Barberán Gary Roberto

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
Correo: gary.riverab@ug.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0445-9356>

Mendoza-Lino Katherine Monserrate

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
Correo: katherine.mendozali@ug.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0368-2531>

Zambrano-Moreira Mónica Elizabeth

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
Correo: monica.zambranomo@ug.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-2860-2600>

RESUMEN

Este artículo analiza cómo la innovación digital afectó la gestión de la capacidad humana y enfatiza el papel fundamental de las tecnologías sofisticadas, como la inteligencia artificial, los grandes datos y el empleo, la educación y el desarrollo de los empleados. Se centra en adaptarse al entorno digital a través de una innovación, aprendizaje estable y liderazgo que promueve una gestión efectiva del cambio. Este artículo enfatiza la importancia de las tecnologías digitales, como el análisis de datos y la tecnología de programación y la necesidad de que los empleados adquieran tecnología y tecnología digital para cumplir con las tareas futuras. También enfatiza la importancia de la micro educación y la educación continua como una herramienta central para actualizar a los empleados. Al mismo tiempo, se discute la diversidad, la educación integral y los lugares amigables de los empleados en los lugares más importantes de la adaptación de la agencia a la mezcla y los entornos de trabajo flexibles. La gestión de la comunicación y el compromiso de los empleados desempeñan un papel fundamental en el éxito de la transformación digital dentro de una empresa.

Palabras claves: transformación digital, gestión del talento humano, aprendizaje continuo, liderazgo digital, competencias digitales, microaprendizaje, trabajos híbridos.

ABSTRACT

This article analyzes how digital innovation has affected human capacity management and emphasizes the fundamental role of sophisticated technologies such as artificial intelligence, big data, and the employment, education, and development of employees. It focuses on adapting to the digital environment through innovation, continuous learning, and leadership that promotes effective change management. The article highlights the importance of digital technologies such

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 11 de noviembre de 2024.

Fecha de aceptación: 23 de enero de 2025.

Fecha de publicación: 12 de febrero de 2025.



as data analysis and programming technology, as well as the need for employees to acquire digital skills to meet future tasks. It also emphasizes the importance of microlearning and continuous education as a central tool to keep employees updated. At the same time, it discusses diversity, comprehensive education, and employee-friendly spaces as key aspects of the organization's adaptation to hybrid and flexible work environments. Communication management and employee engagement play a critical role in the success of digital transformation within a company.

Keywords: digital transformation, talent management, continuous learning, digital leadership, digital skills, microlearning, hybrid work.

1. INTRODUCCIÓN

En el tiempo digital, se reconstruyeron ideas de negocios, y la organización reconstruyó el modelo de negocio. Como papel estratégico, la gestión del talento humano enfrenta nuevos desafíos debido a la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), grandes datos y automatización. Según un estudio reciente (Gómez y López, 2022; Martínez et al., 2021), esta tecnología está cambiando las tecnologías necesarias y los profundos cambios culturales que afectan todos los niveles de planes también están cambiando. En este sentido, el área de recursos humanos debe desarrollarse hacia la iniciativa y el enfoque estratégico que administra el lado técnico y humano del cambio (Rodríguez y Sánchez, 2023).

Este proceso requiere no solo la implementación de nuevos dispositivos, sino también la introducción de una forma de promover la cultura de la innovación y el aprendizaje continuo. La recopilación y el análisis de datos utilizando herramientas de big data e inteligencia artificial pueden ayudar a las empresas a diseñar experiencias laborales que se ajusten mejor a las expectativas individuales, aumenten la satisfacción y reduzcan la rotación (López & Hernández, 2023). La implementación de una plataforma digital para la gestión del talento facilita procesos como la contratación, la formación y el desarrollo profesional, optimiza la toma de decisiones y mejora la eficiencia organizacional.

Mientras tanto, el liderazgo en la gestión del cambio juega un papel fundamental. Los líderes deben fomentar una comunicación abierta y transparente animando a sus equipos a adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de trabajo. Investigaciones recientes (González & Pérez, 2024) muestran que el desarrollo

de habilidades de liderazgo digital es esencial para guiar a las empresas en este proceso y asegurar un equilibrio entre los objetivos tecnológicos y el bienestar de los empleados. Este enfoque integral no solo contribuye al éxito organizacional, sino que también mejora el crecimiento personal de los empleados, un motor clave de la transformación digital.

La adaptación y la diversidad emergen también como pilares estratégicos de la gestión del talento en el entorno digital. Advanced Technologies proporciona herramientas para evaluar y eliminar sesgos en los procesos de selección y promoción consistentes con un lugar de trabajo equitativo y más diverso (Vega & Castillo, 2023). Esto no sólo enriquece la cultura organizacional, sino que también mejora la creatividad y la innovación, elementos esenciales en un mundo en constante cambio. Las empresas que adoptan políticas inclusivas y promueven la equidad tienen más probabilidades de retener el talento y mejorar el desempeño global.

Las organizaciones están integrando tecnología para monitorear y promover la salud física y mental de sus empleados a través de aplicaciones móviles, de bienestar y personales. Según Hernández y Ortiz (2023), estas iniciativas no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también mejoran el compromiso y la productividad de los empleados. En este contexto, los recursos humanos deben asumir un papel activo en el establecimiento de un equilibrio entre las necesidades de habilidades y el bienestar integral de los empleados, que asegure el éxito continuo de la institución.

2. METODOLOGÍA

En el contexto de la innovación digital, este estudio adoptó un enfoque documental destinado a revisar y analizar sistemáticamente revistas científicas, informes técnicos y parábolas relacionadas con la gestión del talento humano. A través de este método, podríamos entender el estado de la tecnología, identificar nuevas políticas y sacar conclusiones basadas en diversas fuentes académicas y reales.

Se han priorizado artículos y libros publicados entre 2018 y 2023 a partir de bases de datos académicas como Scopus, Ebscohost y Google Scholar Center. Para garantizar el valor de los datos recopilados, sólo se consideraron significativas las fuentes que cumplieron con los criterios y temas de rigidez metodológica. Según Hernández Sampier et al. (2014), la investigación documental permite analizar fenómenos desde una perspectiva histórica y contextual y promover conocimientos potentes en campos tan intensos como las capacidades humanas.

Del mismo modo, este análisis contiene informes recientes de organizaciones internacionales, como el estudio de los recursos humanos digitales formados por PwC 2021, que enfatiza que el 74 % de la compañía ha comenzado a cambiar en sus propias habilidades. La revisión, por otro lado, también se consideró un marco teórico propuesto por autores como Chiavenato (2020), enfatizando la importancia de adaptar la gestión del talento a los requisitos del entorno digital.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La transformación digital está revolucionando las empresas y obligándolas a adaptarse a un entorno tecnológico cada vez más cambiante. En este contexto, la importancia de contar con habilidades digitales cobra importancia no sólo en aspectos técnicos como la programación o el análisis de datos, sino también en habilidades interpersonales que faciliten la colaboración remota. Según Deloitte (2022), un alto porcentaje de líderes empresariales cree que estas habilidades son importantes para la competitividad.

De acuerdo con Montero Guerra (2020), "las empresas deben ser conscientes de un cambio de rol de los departamentos de RRHH dentro de la organización y de la necesidad de estar preparados para liderar el cambio de la transformación digital" (p. 56).

Además, los líderes de una organización deben asegurarse de establecer estrategias de gestión del talento que favorezcan la estabilidad a largo plazo, lo cual es crucial para mantener su competitividad en la economía global. Es

fundamental evitar decisiones impulsivas a corto plazo que puedan llevar a crisis económicas y despidos masivos (Temkin, 2008).

La gestión del talento será un pilar esencial de esta transformación, especialmente a la luz de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT) y el big data. Según Olis Barreto (2021), al lograr que los colegas participen activamente en este proceso, Desarrollar el compromiso con los objetivos organizacionales es clave para enfrentar los desafíos de la revolución 4.0.

Este proceso de cambio no se trata solo de implementar nuevas tecnologías, sino también de gestionar y optimizar el talento para los requisitos de los mercados emergentes. Las organizaciones deben reinventarse constantemente y crear entornos donde la adaptabilidad y el compromiso sean fundamentales para el éxito.

Competencias Más Demandadas en la Transformación Digital

La transformación digital requiere que los empleados se adapten rápidamente a las nuevas tecnologías y modelos de negocio. Las habilidades más buscadas incluyen análisis de datos, programación avanzada y gestión de proyectos. Según un estudio realizado por García (2021), las empresas buscan cada vez más profesionales con capacidad analítica que puedan interpretar grandes cantidades de datos y programadores que puedan crear soluciones tecnológicas innovadoras. Además, las habilidades interpersonales como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son esenciales en entornos de trabajo híbridos y virtuales (Rodríguez & Mendoza, 2020).

Según un análisis realizado por Pérez (2023), el análisis de datos es la habilidad más buscada por las empresas. El 85% de las organizaciones buscan expertos en este campo. La programación avanzada le sigue de cerca con un 78%, mientras que las habilidades interpersonales importantes para la colaboración y la gestión de equipos tienen una gran demanda con un 70%. A continuación, se ofrece una descripción general de las tecnologías más solicitadas:

Tabla 1. Tecnologías más sólidas

Competencia	Porcentaje de demanda
Análisis de datos	85%
Programación avanzada	78%
Habilidades blandas	70%
Gestión de proyectos	65%

La transformación digital ha redefinido las habilidades de la fuerza laboral y ha requerido un enfoque estratégico para la gestión del talento humano. En este contexto, se necesitan habilidades digitales básicas, como el manejo de herramientas tecnológicas y la capacidad de trabajar en un entorno virtual. Según Berghaus y Back (2017), la transformación digital requiere que los empleados adapten sus habilidades no solo para utilizar nuevas tecnologías sino también para integrarlas en los procesos de planificación. Esto pone de relieve la importancia de los programas de formación continua para garantizar una transición exitosa al entorno digital.

Por otro lado, cada vez son más buscadas tecnologías relacionadas con la innovación y las soluciones a problemas complejos. Según un estudio de Caliskan y Zhu (2020), las organizaciones que priorizan habilidades en tecnologías como análisis de datos, pensamiento crítico y adaptabilidad tienen mejores resultados en el proceso de transformación digital. Esta conclusión refuerza la necesidad de fomentar una cultura de aprendizaje continuo donde los empleados puedan desarrollar habilidades que los posicionen como actores clave en este proceso (Caliskan & Zhu, 2020).

Además, las tecnologías de inteligencia emocional y colaboración virtual se han convertido en competidores importantes en el contexto digital general. Según el informe de la OCDE 2021, los trabajadores necesitarán desarrollar habilidades sociales y adaptarse a dinámicas flexibles y distribuidas para trabajar en equipos virtuales. Esto incluye una reevaluación de las habilidades sociales y técnicas y destaca la importancia de las estrategias necesarias para desarrollar las capacidades humanas en la era digital (OCDE, 2021).

Desarrollo de Competencias Digitales

Una de las estrategias clave para afrontar la transformación digital es invertir en programas de formación continua. Según López (2021), las empresas deberían invertir en programas que permitan a los empleados adquirir continuamente nuevas habilidades digitales. Por ejemplo, Microsoft ha creado una plataforma de aprendizaje digital para ayudar a los empleados a mantenerse al día con las últimas tecnologías. La empresa ha impulsado la formación en diversos campos, incluida la inteligencia artificial y la programación en la nube, a través de su programa Microsoft Learn (Microsoft, 2021).

Los métodos de micro aprendizaje y teoría de juegos también están incursionando en la formación corporativa. Estos métodos no sólo mejoran el conocimiento, sino que también mejoran el compromiso de los empleados. Ruíz et al. (2023) destacan que las empresas que implementan el micro aprendizaje logran mayores tasas de retención de conocimiento en comparación con los métodos tradicionales. Este tipo de aprendizaje permite a los empleados consumir pequeñas cantidades de contenido en intervalos cortos, lo que facilita la integración en su flujo de trabajo diario.

Así mismo, desarrollar capacidades digitales a través de la estrategia organizacional se ha convertido en una máxima prioridad para atraer y retener talento en la era digital. Según López-Gómez y Sánchez-López (2020), las organizaciones que realizan capacitación técnica a sus empleados no solo mejoran su desempeño laboral, sino que también mejoran la satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa. Estos programas ayudan a las organizaciones a adaptarse a los cambios tecnológicos y posicionarse como empleadores atractivos en un mercado competitivo.

Por otro lado, la clave para mantener las habilidades digitales es promover la cultura de planificación basada en la innovación y la educación continua. García-Peñalvo. (2021) Los empleados deben desarrollar tecnologías como la creatividad, el pensamiento crítico y la cooperación en el entorno virtual para mantener la motivación y promover el espacio para reducir la facturación de los empleados. Además, estas iniciativas fortalecen la actitud de la compañía como

una institución innovadora y centrada en el futuro para atraer a candidatos con alto potencial.

También se necesitan procesos de talento humano en tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y análisis de datos. Un estudio reciente (Martínez., 2022) ha demostrado que el uso de estas herramientas no solo maximiza el proceso de selección y formación, sino que también facilita la identificación de habilidades y permite métodos de desarrollo laboral a medida. Esto crea un ambiente de trabajo donde los empleados ven oportunidades reales de crecimiento y contribución.

Finalmente, los métodos de aprobación y salud del lugar de trabajo juegan un papel fundamental en la preservación de la tecnología. Según Fernández y Torres (2021), una compañía que prioriza la prioridad del bienestar de los empleados, los beneficios competitivos y los programas de reconocimiento es mantener un equipo obligatorio y compatible de objetivos organizacionales. Este método fortalece la relación entre los empleados y la empresa con el desarrollo de la tecnología digital.

Modelos de Trabajo Flexibles

El surgimiento de la transformación digital también ha impulsado la adopción de modelos de trabajo híbridos. A medida que el trabajo remoto y presencial comienzan a convivir en muchas organizaciones, las empresas están reorganizando sus políticas laborales y herramientas tecnológicas. Según un informe de Gartner (2023), la tecnología híbrida no solo brinda a las organizaciones acceso a más talento global, sino que también contribuye a una mayor productividad y satisfacción de los empleados.

Los modelos híbridos presentan tanto un desafío como una oportunidad importante para la gestión del talento humano. El mayor desafío es garantizar la cohesión y el trabajo en equipo a pesar de la distancia física. Sin embargo, según González (2022), las herramientas de colaboración digital como las plataformas de videoconferencia y los sistemas de gestión de proyectos han permitido a los equipos aumentar la productividad y alcanzar sus objetivos.

De la misma manera los modelos de trabajo flexibles están ganando protagonismo en la situación actual debido a los cambios provocados por la digitalización y los cambios en la dinámica de la fuerza laboral. Los modelos híbridos que combinan trabajo presencial y control remoto ofrecen a empresas y trabajadores una mayor adaptabilidad a los desafíos actuales. Según Contreras et al. (2021), este enfoque no solo mejora el equilibrio entre la vida personal y laboral, sino que también mejora la productividad y la satisfacción laboral. Asimismo, la flexibilidad de la fuerza laboral permite a las organizaciones adaptarse a las expectativas cambiantes de sus equipos, lo cual es clave para retener el talento en un entorno dinámico.

Por otro lado, los acuerdos laborales flexibles fomentan la innovación al permitir a los empleados gestionar su tiempo y recursos de manera eficiente. Según un estudio de Galanti et al. (2021), las organizaciones que adoptan un modelo híbrido experimentan una mejor colaboración en equipo, especialmente cuando se implementan herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación y la gestión de proyectos. Este modelo también reduce los costos operativos al reducir la necesidad de espacio físico permanente. Sin embargo, es necesario establecer políticas claras para garantizar la cohesión del equipo y mantener altos niveles de desempeño.

Los modelos de trabajo flexibles también tienen un enorme impacto en la atracción y retención de talento. Investigaciones recientes sugieren que los empleados dan prioridad a las empresas que ofrecen acuerdos laborales flexibles, especialmente en sectores donde las habilidades profesionales tienen una gran demanda (Waizenegger et al., 2020). Este enfoque no sólo aumenta la competitividad de la institución, sino que también contribuye al bienestar de sus empleados al permitirles igualar mejor sus responsabilidades profesionales y personales.

4. CONCLUSIONES

En conclusión la transformación digital pasa por redefinir el talento humano y crear nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones. Tecnologías sofisticadas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización están transformando tanto los procesos de planificación como las habilidades necesarias para la fuerza laboral. Los departamentos de recursos humanos deben adaptarse a estos cambios y velar por la incorporación de nuevas habilidades y el desarrollo integral de los empleados para promover una cultura de innovación y aprendizaje permanente. Además, la gestión de plataformas digitales y habilidades interpersonales es necesaria para maximizar la eficiencia de las unidades organizativas y mejorar la experiencia de los empleados.

REFERENCIAS

- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. *MCIS 2017 Proceedings*. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/mcis2017/22>
- Caliskan, A., & Zhu, J. (2020). Competency-based training for digital transformation: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120347. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120347>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: La nueva era digital*. McGraw-Hill Education.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2021). La relación entre el trabajo remoto y el bienestar de los empleados: Un modelo de mediación moderada. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(1), 89-104. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2020-0066>
- Deloitte. (2022). *Future of Work: Digital Transformation*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/future-of-work.html>
- Deloitte. (2022). *Tendencias en gestión del talento humano*. Informe Global de Talento Humano.
- Fernández, R., & Torres, M. (2021). Estrategias de bienestar laboral en el contexto de la transformación digital. *Revista de Psicología Organizacional*, 8(3), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.psiorg.2021.08.002>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' well-

- being and performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 632329.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.632329>
- García, S. (2021). La transformación digital en la gestión del talento humano. *Journal of Digital Business*, 18(3), 215-230.
- García-Peñalvo, F. J. (2021). Competencias digitales y estrategias organizacionales para la transformación digital. *Digital Competence Review*, 5(2), 12-25. <https://doi.org/10.1016/j.dcr.2021.05.003>
- Gartner. (2023). Hybrid Work and Employee Retention: Key Insights. Gartner Research. <https://www.gartner.com/en/insights/future-of-work>
- Gómez, J., & López, P. (2022). Transformación digital y gestión de talento humano: Retos y oportunidades. *Revista de Innovación Empresarial*, 12(4), 45-60.
- González, L. (2022). Transformación digital y sus implicaciones para la capacitación de empleados. *Tecnología y Trabajo*, 14(2), 100-115.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- López, F. (2021). Estrategias de atracción y retención de talento en la era digital. *Revista de Gestión y Liderazgo*, 7(1), 56-70.
- López-Gómez, A., & Sánchez-López, B. (2020). Formación digital para la atracción de talento humano: Un análisis estratégico. *Revista de Innovación Empresarial*, 4(1), 30-42.
<https://doi.org/10.1016/j.rie.2020.03.001>
- Martínez, A., Pérez, L., & Torres, R. (2021). Competencias digitales en el entorno laboral. *Journal of Digital Business*, 10(3), 123-140.
- Martínez, P. (2022). Inteligencia artificial en la gestión del talento humano: Nuevas perspectivas. *Journal of Technology and Talent Management*, 9(4), 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.jottm.2022.09.004>
- Microsoft. (2021). Microsoft Skills Academy: Bridging the Digital Skills Gap. <https://www.microsoft.com/en-us/education>
- Montero Guerra, J. M. (2020). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. Universidad Complutense de Madrid.
<https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/85c19037-7544-49ff-992b-40dde59e6bf7/content>
- OECD. (2021). Skills for the digital transformation: Insights from OECD countries. *OECD Skills Outlook 2021*. <https://doi.org/10.1787/20776791>

- Olis Barreto, I. M. (2021). Transformación digital en las organizaciones. Recuperado de https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf.
- Pérez, L. (2023). Competencias digitales y su impacto en la empleabilidad. *Journal of Digital Education*, 8(3), 50-65.
- PwC. (2021). Hacia la transformación digital: Tendencias globales en talento humano. Recuperado de <https://www.pwc.com>
- Rodríguez, A., & Mendoza, R. (2020). Modelos de trabajo flexibles en la era digital: Un análisis de su efectividad. *Innovación Empresarial*, 4(1), 32-47.
- Rodríguez, M., & Sánchez, E. (2023). La digitalización y su impacto en las dinámicas laborales. *Gestión y Sociedad*, 15(2), 34-50.
- Ruiz, C., Fernández, J., & Gómez, S. (2023). Microaprendizaje y gamificación en el desarrollo de competencias digitales. *Educación y Tecnología*, 8(1), 56-72.
- Ruiz, M., López, A., & Sánchez, R. (2023). El impacto de la gamificación y el microaprendizaje en la retención de conocimientos en entornos digitales. *Revista de Innovación y Tecnología*, 15(2), 45-58.
- Temkin, S. (2008). Managers feel strain of economic crisis. *Business Day*
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- World Economic Forum. (2022). Future of Jobs Report 2022. Recuperado de <https://www.weforum.org>.