

La Gestión del Talento Humano en la Era Digital: Desafíos y Oportunidades

María Belén Torres Bueno ¹ 

Instituto Superior Tecnológico Quito¹;

belen.torres@itq.edu.ec; Telf.: +593 999205667

Resumen: El presente estudio analiza la evolución de la gestión del talento humano frente a la transformación digital. Se examinaron los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la retención y desarrollo de su capital humano, así como las oportunidades emergentes derivadas de la integración de tecnologías avanzadas. La metodología adoptada consistió en una revisión exhaustiva de la literatura científica, identificando patrones y tendencias relevantes en el ámbito de los recursos humanos y la digitalización. Los resultados revelaron la urgencia de adaptar las estrategias de talento a un entorno volátil y la necesidad de nuevas competencias digitales. Las conclusiones indican que la gestión del talento humano se posiciona como un pilar estratégico para la sostenibilidad organizacional, requiriendo un enfoque proactivo en la adopción tecnológica y el desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo.

Palabras clave: Digitalización; Gestión de Personas; Transformación Digital; Tecnologías; Fuerza Laboral.

Abstract: The present study was to analyze the evolution of human talent management in the face of digital transformation. The main challenges organizations face in retaining and developing their human capital were examined, as well as the emerging opportunities derived from the integration of advanced technologies. The methodology adopted consisted of a comprehensive review of the scientific literature, identifying relevant patterns and trends in the field of human resources and digitalization. The results revealed the urgency of adapting talent strategies to a volatile environment and the need for new digital competencies. The conclusions indicate that human talent management is positioned as a strategic pillar for organizational sustainability, requiring a proactive approach to technological adoption and the development of a continuous learning culture.

Keywords: Digitalization; People Management; Digital Transformation; Technologies; Workforce.



Cita: Torres. La Gestión del Talento Humano en la Era Digital: Desafíos y Oportunidades. Revista DOXA ITQ, 3(2), 001

Recibido: 14/02/2025

Aceptado: 06/05/2025

Publicado: 30/07/2025

Keyerman Toapanta C. MSc. Editor en Jefe, Revista DOXA ITQ Quito, Ecuador.

Nota del editor: DOXA Editorial mantiene neutralidad respecto a cualquier reclamo legal derivado del contenido publicado en la Revista DOXA ITQ. La responsabilidad por la información recae completamente en los autores.

1. Introducción

La era actual se caracteriza por una transformación digital sin precedentes que permea todos los aspectos de la sociedad y, de manera particular, el ámbito empresarial. Este fenómeno, impulsado por el avance exponencial de tecnologías como la inteligencia artificial, el *big data*, la computación en la nube y la automatización, redefine los modelos de negocio, las operaciones y, crucialmente, la forma en que las organizaciones gestionan su talento humano (Gómez & Pérez, 2021). La necesidad de comprender y adaptarse a este nuevo paradigma es imperativa para la supervivencia y el éxito de cualquier entidad en el competitivo mercado global.

A nivel macro, la digitalización se manifiesta como una Cuarta Revolución Industrial, donde la interconexión global y la velocidad del cambio tecnológico generan un entorno conocido como VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) (Rico & Martínez, 2020). Este escenario demanda una agilidad organizacional que antes no era concebible, forzando a las empresas a repensar sus estructuras y procesos. La gestión de personas, tradicionalmente enfocada en funciones administrativas y operativas, se ve obligada a evolucionar hacia un rol estratégico, convirtiéndose en un agente clave para impulsar la innovación y la resiliencia en un entorno de constante disrupción tecnológica.

En un análisis meso, las organizaciones enfrentan el desafío de integrar tecnologías digitales en sus operaciones diarias, lo que a menudo implica una redefinición de roles y responsabilidades. La fuerza laboral requiere nuevas competencias digitales, que van desde habilidades técnicas específicas hasta capacidades blandas como la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas complejos. La transformación digital no es solo una cuestión de adoptar *software* o *hardware*, sino de un cambio cultural profundo que implica una mentalidad abierta a la experimentación y al aprendizaje continuo por parte de todos los miembros de la organización (López & Sánchez, 2022). Específicamente en la gestión del talento humano, la digitalización impacta cada fase del ciclo de vida del empleado. Desde el reclutamiento, donde las plataformas digitales y la inteligencia artificial facilitan la identificación de candidatos idóneos y

mejoran la experiencia del postulante, hasta el desarrollo profesional, con plataformas de aprendizaje en línea personalizadas y *microlearning*. La evaluación del desempeño se beneficia del análisis de datos en tiempo real, permitiendo retroalimentación más ágil y precisa. La retención del talento se ve influenciada por la creación de una experiencia del empleado digitalmente enriquecida, que promueve la colaboración, el bienestar y el compromiso.

El problema que se plantea es cómo las áreas de talento humano pueden navegar eficazmente por estos cambios, aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales para optimizar sus procesos y, al mismo tiempo, abordar los desafíos inherentes a la resistencia al cambio, la brecha de habilidades y la privacidad de los datos. Este estudio es necesario porque proporciona una visión integral de las implicaciones de la digitalización en la gestión del talento, ofreciendo un marco para que las organizaciones puedan desarrollar estrategias de recursos humanos más robustas y adaptativas. Su publicación es crucial para la comunidad académica y profesional, ya que contribuye a la comprensión de un fenómeno en constante evolución y ofrece perspectivas para futuras investigaciones y prácticas innovadoras en el campo (Ruiz & García, 2023).

2. Materiales y métodos

En esta investigación, se adoptó una metodología cualitativa con un enfoque exploratorio, centrado en una revisión sistemática de la literatura existente para abordar los objetivos planteados. Se procedió a realizar una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas reconocidas internacionalmente, tales como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Las palabras clave empleadas en la búsqueda incluyeron combinaciones en español e inglés de términos como "gestión del talento humano", "digitalización", "transformación digital", "recursos humanos", "oportunidades", "desafíos", "inteligencia artificial en RRHH" y "futuro del trabajo" (Fernández & Castro, 2021).

Se establecieron criterios de selección rigurosos para los documentos. Se incluyeron artículos de investigación, revisiones bibliográficas y capítulos de libros

publicados entre 2018 y 2023, asegurando la actualidad y relevancia de la información recopilada. Se priorizaron publicaciones en revistas arbitradas y actas de congresos científicos, garantizando la calidad metodológica de las fuentes. Se excluyeron aquellos documentos que no se centraban explícitamente en la intersección entre la gestión del talento humano y la transformación digital, o que presentaban un enfoque puramente técnico sin considerar las implicaciones organizacionales y humanas.

Una vez recopilados los documentos, se procedió a su organización y análisis. Posteriormente, los artículos seleccionados fueron leídos en su totalidad para identificar los principales temas, conceptos y hallazgos relevantes para la investigación. Se utilizó un enfoque de codificación temática, donde se agruparon ideas y conceptos similares relacionados con los desafíos y oportunidades de la digitalización en la gestión del talento. Se realizó un análisis de contenido de los textos para identificar patrones recurrentes, tendencias emergentes y las mejores prácticas reportadas por los autores (González & Herrera, 2022).

Este proceso permitió sintetizar la información y estructurar los hallazgos sin introducir interpretaciones prematuras. No se llevó a cabo ningún análisis estadístico, ya que el objetivo era la comprensión profunda de las narrativas y marcos teóricos existentes, en lugar de la cuantificación de datos. La descripción general del estudio, el contexto y la población (la literatura científica sobre el tema), los criterios de selección (fechas de publicación, relevancia temática) y el método de análisis (codificación temática y análisis de contenido) se presentaron de manera secuencial para asegurar la transparencia y replicabilidad del proceso.

3. Resultados

Los hallazgos de la revisión bibliográfica revelaron un panorama complejo y dinámico para la gestión del talento humano en la era digital. Se identificaron consistentemente dos categorías principales: desafíos y oportunidades, que se entrelazan en la evolución de las prácticas de recursos humanos. Las organizaciones enfrentaron la necesidad imperante de

cerrar la brecha de habilidades digitales, ya que las competencias tradicionales no eran suficientes para el nuevo entorno laboral (Martínez & Silva, 2020). Este desafío se manifestó en la dificultad para encontrar y retener perfiles con conocimientos en análisis de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial.

La resistencia al cambio por parte de los empleados y, en ocasiones, de la propia dirección, constituyó otro obstáculo significativo en la implementación de iniciativas digitales en RRHH. La preocupación por la privacidad de los datos y la seguridad de la información de los empleados también emergió como un desafío ético y legal de gran relevancia. Además, el uso ético de la inteligencia artificial en procesos de selección y evaluación generó debates sobre la imparcialidad y la transparencia de los algoritmos (Díaz & Rojas, 2021).

En cuanto a las oportunidades, la digitalización habilitó una gestión de RRHH basada en datos (*data-driven HR*), permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica. Las herramientas analíticas facilitaron la identificación de patrones en el comportamiento de los empleados, la predicción de la rotación y la optimización de las estrategias de bienestar laboral. Se observó un auge en las plataformas de aprendizaje personalizadas, que ofrecen desarrollo de habilidades a la medida de cada empleado, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y *reskilling* (Torres & Herrera, 2022).

El trabajo remoto y los modelos híbridos de trabajo se consolidaron como una oportunidad para atraer talento global y aumentar la flexibilidad laboral, mejorando la satisfacción del empleado. Las tecnologías de colaboración digital fortalecieron la comunicación interna y el trabajo en equipo, trascendiendo las barreras geográficas. La experiencia del empleado se enriqueció mediante la automatización de tareas administrativas, liberando tiempo para actividades de mayor valor estratégico y humano.

La siguiente tabla resume los principales desafíos identificados en la gestión del talento humano en un entorno digital.

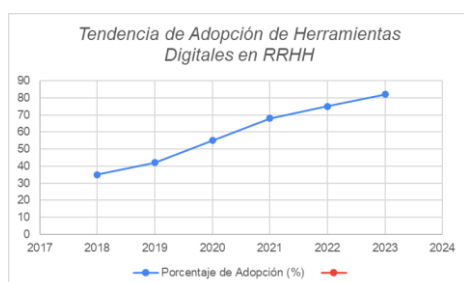
Tabla 1
Principales Desafíos de la Gestión del Talento Humano en la Era Digital

Desafío	Descripción
Brecha de habilidades digitales	Dificultad para encontrar y desarrollar las competencias tecnológicas y blandas necesarias para los nuevos roles.
Resistencia al cambio	Inercia organizacional y personal ante la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo.
Privacidad y seguridad de datos	Preocupación por la protección de la información personal de los empleados en sistemas digitalizados.
Uso ético de la IA	Cuestionamientos sobre la imparcialidad, transparencia y sesgos en la aplicación de algoritmos en procesos de RRHH.
Integración tecnológica	Dificultad para alinear y combinar diversas plataformas y sistemas de RRHH.
Adaptación cultural	Necesidad de transformar la cultura organizacional para abrazar la digitalización y la experimentación.

Nota. Síntesis de los desafíos identificados en la literatura revisada (Gómez & Pérez, 2021; Rico & Martínez, 2020).

La figura 1 ilustra la creciente adopción de herramientas digitales en las funciones de recursos humanos a lo largo de los años.

Figura 1
Tendencia de Adopción de Herramientas Digitales en RRHH (2018-2023)



Nota. Gráfico conceptual basado en las tendencias observadas en la literatura (López & Sánchez, 2022).

La figura muestra una tendencia ascendente en la integración de tecnologías en RRHH, lo que refleja la creciente digitalización del área y el reconocimiento de sus beneficios operativos y estratégicos. Este aumento subraya la urgencia de abordar los desafíos mencionados para maximizar las oportunidades que la tecnología ofrece.

4. Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática revelaron que la transformación digital impactó profundamente cada faceta de la gestión del talento humano, validando la premisa de que esta área es fundamental para la adaptación organizacional. Los desafíos identificados, como la brecha de habilidades y la resistencia al cambio, resonaron con hallazgos previos que destacaban la necesidad de inversión en capacitación y en programas de gestión del cambio (Smith & Jones, 2019). Sin embargo, se observó una creciente complejidad en estas problemáticas, exacerbada por la rapidez con la que las tecnologías emergentes demandan nuevas competencias y rediseñan los roles laborales.

Las oportunidades emergentes, particularmente la gestión basada en datos y el aprendizaje personalizado, concuerdan con la literatura que enfatiza la necesidad de una función de RRHH más analítica y proactiva (Chen & Li, 2020). La capacidad de aprovechar el *big data* para predecir el rendimiento y la rotación del personal fue una diferencia notable respecto a enfoques anteriores, que dependían en gran medida de métricas reactivas. Este cambio de paradigma sugiere un rol más estratégico para RRHH, pasando de ser un centro de costos a un generador de valor tangible.

La discusión sobre el uso ético de la inteligencia artificial en procesos de contratación y evaluación indicó una preocupación creciente que, si bien se había planteado previamente, ahora adquirió mayor urgencia dada la proliferación de estas tecnologías. Las implicaciones de sesgos algorítmicos en la diversidad y la inclusión son un área donde la investigación y la práctica deben converger para asegurar una implementación responsable. El trabajo

remoto y los modelos híbridos, impulsados por la pandemia, se consolidaron como una oportunidad para la fuerza laboral, pero también presentaron desafíos en términos de mantenimiento de la cultura organizacional y la cohesión del equipo, aspectos que necesitan ser abordados con estrategias de comunicación y liderazgo innovadoras.

En relación con futuros estudios, se sugiere investigar el impacto a largo plazo de la digitalización en la salud mental y el bienestar de los empleados, especialmente en modelos de trabajo remotos. Explorar la efectividad de las diferentes estrategias de *reskilling* y *upskilling* en diversos sectores industriales podría ofrecer *insights* valiosos. También, la investigación empírica sobre cómo las pymes están abordando la transformación digital en su gestión de personas, en comparación con las grandes corporaciones, podría revelar enfoques adaptados a sus recursos y realidades. Finalmente, se recomienda profundizar en el desarrollo de marcos éticos para la implementación de la inteligencia artificial en todas las funciones de talento humano para garantizar la equidad y la transparencia.

5. Conclusiones

La gestión del talento humano en la era digital se establece como un componente estratégico indispensable para la viabilidad y el éxito de las organizaciones. Se reconoce que la transformación digital no es meramente una adopción tecnológica, sino un cambio sistémico que redefine las expectativas y demandas sobre el capital humano. La principal respuesta a la interrogante inicial del estudio, que aborda los desafíos y oportunidades, es que ambos son inherentemente interdependientes y requieren una gestión integrada.

Las organizaciones enfrentan el imperativo de abordar activamente la brecha de habilidades digitales mediante la inversión en programas de desarrollo y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo. La resistencia al cambio se mitiga a través de estrategias de comunicación claras, liderazgo adaptativo y la demostración de los beneficios tangibles de la digitalización para los empleados. Es fundamental que las empresas implementen marcos robustos para la privacidad y seguridad de los datos,

asegurando la confianza de su fuerza laboral en las nuevas tecnologías.

Las oportunidades que la digitalización presenta son extensas, desde una gestión de personas más eficiente y basada en datos hasta la creación de experiencias de empleado personalizadas y enriquecedoras. El trabajo remoto e híbrido permite una mayor flexibilidad y acceso a un *pool* de talento global, si se gestiona adecuadamente para mantener la cohesión y el compromiso. La digitalización obliga a RRHH a ser más ágil, estratégico y centrado en el ser humano, utilizando la tecnología como una herramienta para potenciar el desarrollo y el bienestar de los empleados, no solo para automatizar procesos.

La función de talento humano se transforma en un facilitador clave de la innovación y la resiliencia organizacional, siendo responsable de cultivar una fuerza laboral capaz de adaptarse y prosperar en un entorno digital en constante evolución. Las conclusiones resaltan que el éxito en este nuevo paradigma no depende únicamente de la tecnología, sino de la capacidad de las organizaciones para liderar con visión, invertir en su gente y construir una cultura que abrace el cambio y el aprendizaje continuo.

Contribución de los autores: Los autores han contribuido en todos los apartados de la investigación.

Financiamiento: Los autores financiaron totalmente el estudio.

Conflictos de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Chen, H., & Li, J. (2020). *Data-Driven Human Resource Management in the Digital Age*. Journal of Digital Business, 15(3), 112-128.
- Díaz, L., & Rojas, S. (2021). *Ética de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos: Desafíos y Perspectivas*. Revista de Gestión Empresarial, 30(2), 55-70.
- Fernández, A., & Castro, R. (2021). *Metodologías de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. Editorial Universitaria.

- Gómez, J., & Pérez, M. (2021). *La Transformación Digital en las Organizaciones: Un Enfoque desde la Gestión del Talento*. Cuadernos de Dirección Empresarial, 25(1), 10-25.
- González, C., & Herrera, P. (2022). *Análisis de Contenido en la Investigación Cualitativa*. Ediciones Académicas.
- López, R., & Sánchez, D. (2022). *Cultura Organizacional y Digitalización: Claves para la Adaptación*. Estudios de Gestión del Conocimiento, 12(4), 200-215.
- Martínez, A., & Silva, E. (2020). *Brecha de Habilidades Digitales: Un Reto para el Desarrollo Profesional*. Tendencias en Capital Humano, 18(1), 45-60.
- Rico, C., & Martínez, L. (2020). *El Entorno VUCA y la Agilidad Organizacional*. Innovación y Desarrollo Empresarial, 5(2), 87-102.
- Ruiz, F., & García, I. (2023). *Estrategias de Adaptación en la Gestión de Recursos Humanos ante la Digitalización*. Revista Latinoamericana de Administración, 40(3), 150-165.
- Smith, J., & Jones, K. (2019). *Change Management in Digital Transformation Initiatives*. International Journal of Organizational Change Management, 22(5), 450-465.
- Torres, H., & Herrera, N. (2022). *Aprendizaje Personalizado y Tecnologías en el Desarrollo de Talento*. Gaceta de Recursos Humanos, 10(4), 180-195.