

**Digitalización en la Gestión del Talento Humano
y su impacto en las Empresas Comerciales**

**Digitalization in Human Talent Management
and its impact on Commercial Companies**

Yerison Josuet Espinoza-Ajila¹
Universidad Técnica de Machala
Yespinoza9@utmachala.edu.ec

Angel Chandel Alvarado-Pale²
Universidad Técnica de Machala
Aalvarado17@utmachala.edu.ec

Iddar Iván Jaya-Pineda³
Universidad Técnica de Machala
ijaya@utmachala.edu.ec

Eduardo Vinicio Pulla-Carrión⁴
Universidad Técnica de Machala
epulla@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3176

V10-N3 (may-jun) 2025, pp 908-920 | Recibido: 19 de marzo del 2025 - Aceptado: 01 de mayo del 2025 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2625-6710>. Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

2 ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8111-5431>. Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3022-9730>. Magíster en Administración de Empresas, Docente en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

4 ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0543-0830>. Magíster en Administración de Empresas, Docente en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La transformación digital ha transformado la administración del talento humano en las compañías de negocios, promoviendo modificaciones importantes en los procedimientos de selección, formación y crecimiento del personal. Esta investigación examina la influencia de la digitalización en la gestión del recurso humano en empresas de comercio en Machala, Ecuador. A través de un método cualitativo utilizando técnicas de análisis descriptivo y explicativo, se recolectaron datos mediante encuestas realizadas a 45 compañías inscritas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Los hallazgos demuestran que la digitalización ha mejorado la eficiencia en las operaciones, el proceso de toma de decisiones y la comunicación interna en las entidades. No obstante, se detectaron obstáculos como la resistencia al cambio y la ausencia de formación en instrumentos digitales, lo cual impacta en la integración total de la tecnología en los procedimientos de la organización. Pese a estos retos, la mayoría de los entrevistados considera que la digitalización constituye una posibilidad para incrementar la productividad y la competitividad en el mercado. La investigación determina que la implementación de tecnologías digitales en la administración del talento humano no solo actualiza los procedimientos de la empresa, sino que también requiere de estrategias de capacitación constante y liderazgo digital para potenciar su efecto beneficioso. Se aconseja a las compañías destinar recursos a la formación y a la creación de una cultura corporativa enfocada en la innovación, con el objetivo de asegurar un cambio exitoso hacia la digitalización del talento humano.

Palabras Clave: transformación digital; gestión del talento humano; productividad; resistencia al cambio; innovación tecnológica.

ABSTRACT

Digital transformation has transformed human talent management in business companies, promoting important changes in staff selection, training and growth procedures. This research examines the influence of digitalization on human resource management in commercial companies in Machala, Ecuador. Through a qualitative method using descriptive and explanatory analysis techniques, data was collected through surveys conducted in 45 companies registered with the Superintendency of Companies of Ecuador. The findings show that digitalization has improved efficiency in operations, the decision-making process and internal communication in the entities. However, obstacles were detected such as resistance to change and the lack of training in digital tools, which impacts the full integration of technology into the organization's procedures. Despite these challenges, most of the interviewees consider that digitalization constitutes a possibility to increase productivity and competitiveness in the market. Research determines that the implementation of digital technologies in human talent management not only updates company procedures, but also requires constant training strategies and digital leadership to enhance its beneficial effect. Companies are advised to allocate resources to training and the creation of a corporate culture focused on innovation, with the aim of ensuring a successful shift towards the digitalization of human talent.

Keywords: digital transformation; human talent management; productivity; resistance to change; technological innovation.

Introducción

Dentro del marco actual de globalización y rápido progreso tecnológico, la necesidad de acelerar el avance tecnológico es esencial en las actuales condiciones mundiales. La transformación digital se ha vuelto una exigencia esencial para las empresas que aspiran a preservar su competitividad y pertinencia en el mercado. Este fenómeno, que conlleva la incorporación de tecnologías digitales en todos los sectores de una entidad, demanda un análisis riguroso de los procesos, modelos empresariales y, en última instancia, del capital humano (Maldonado, 2022).

Esta transformación digital surge como un factor necesario en la administración de recursos humanos a escala mundial, explorando nuevas maneras en que las entidades gestionan elementos como el reclutamiento, la formación, la conservación de talento y la gestión del personal en su totalidad. Este fenómeno se distingue por la incorporación de tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización, con la finalidad de perfeccionar los procedimientos vinculados a la mano de obra. La digitalización no solo ha facilitado las labores administrativas, sino que también ha implementado métodos innovadores para optimizar la toma de decisiones fundamentada en datos y potenciar la experiencia del trabajador, lo que representa una transformación importante en el paradigma convencional de la administración de recursos humanos (Pérez, TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2023).

En el contexto actual, la transformación digital a pesar de convertirse en una herramienta prometedora enfrenta varios problemas y retos. Uno de los más relevantes radica en la resistencia al cambio de los empleados. Para García y Mendoza (2020), el 65% de los empleados en empresas ecuatorianas sienten que no tienen las habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas tecnologías, lo que genera una barrera significativa para la implementación efectiva de la transformación digital. Esto, sumando al

miedo de perder autonomía laboral, la calidad percibida de la información y la influencia social (Meier et al., 2013).

Por esta razón, las empresas requieren de un talento humano capaz de adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas que les permita relacionarse de una forma diferente con sus clientes externos e internos, ante esta nueva realidad es necesario que los encargados de talento humano generen estrategias que les permita contar con trabajadores capacitados y comprometidos mediante la creación de experiencias digitales a través de la formación, el aprendizaje y tecnologías modernas, donde les permitan desarrollarse en su ámbito laboral (Kassar y Baralt, 2022).

Sin embargo, el rol del departamento de Recursos Humanos es crucial con el objetivo de asistir a los directivos de las empresas en su adaptación a la tecnología, guiar a los distintos expertos en la implementación de nuevos modelos de trabajo y carrera, promover la adaptación global de las empresas y fomentar transformaciones en la sociedad, la normativa y las políticas públicas (Estela y Requeme, 2023).

Así mismo, para Madruñero et al. (2024), las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son unidades productivas generadoras de empleo y riqueza para una nación, que para sobrevivir están obligadas a crear estrategias tendientes a superar las barreras e innovar en el mercado. Precisamente éstas están asociadas al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, para fortalecer la productividad y competitividad, estrechando con ello la relación productor-consumidor para facilitar más el acceso a los bienes y/o servicios.

Estado del Arte

La digitalización

La digitalización ha optimizado el acceso y el análisis de información, mejorando la eficiencia en la prestación de servicios. No obstante, estas innovaciones también plantean desafíos, incluyendo la desigualdad digital y la

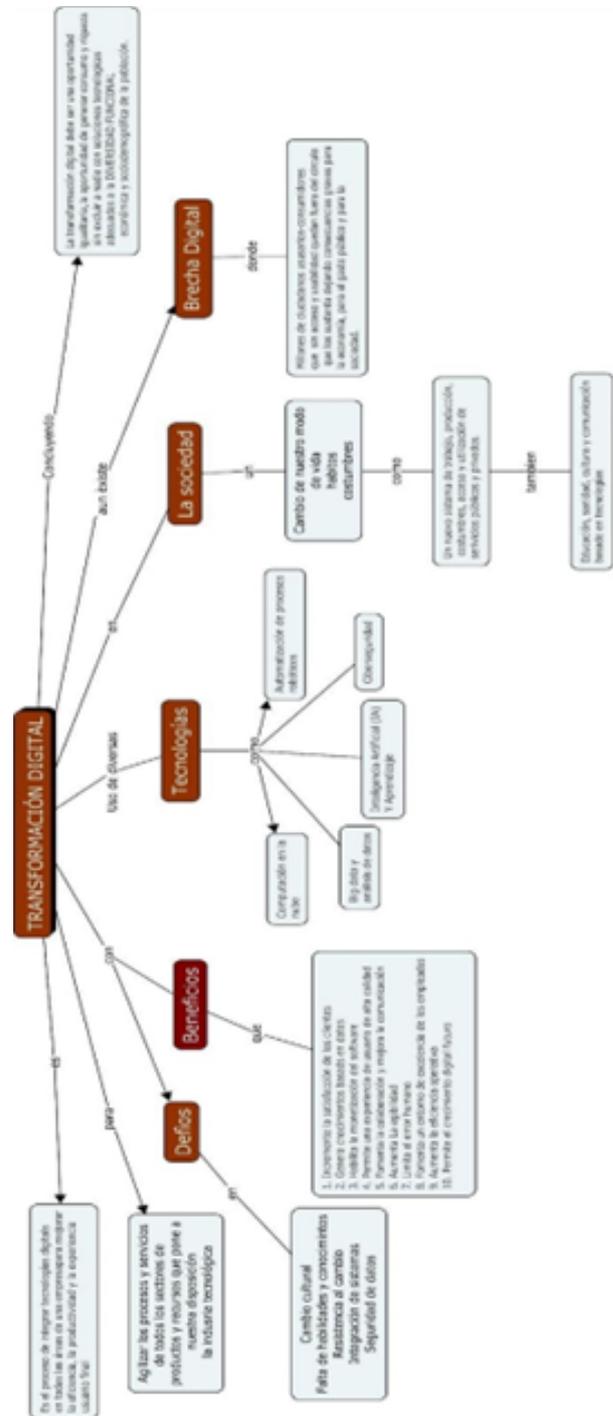
falta de acceso a la tecnología en comunidades vulnerables (Guamán et al., 2024).

Esta herramienta es un pilar dentro del desarrollo de las empresas, y utilizarla es una clara ventaja competitiva. Existe diversas revisiones de literatura que expresan que la digitalización es un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades digitales y tecnológicas para permitir que los modelos de negocio, los procesos operativos y las experiencias del cliente creen valor. Por ejemplo, los medios digitales han ayudado a las empresas a poder generar una recopilación automática de datos, y ayuda a identificar cual es el medio o canal por el cual llegan nuestros clientes potenciales o reales. Este proceso permite a la empresa almacenar y clasificar los datos según características de nuestro público objetivo, para que mediante el Journey Map se pueda analizar en qué etapa del proceso de compra nuestro cliente, deja de tener satisfacción con la empresa. De esta forma, se hace una retroalimentación para definir estrategias de fidelización al cliente (Rondón et al., 2023)

De alguna manera la digitalización en la vida cotidiana se volvió un fenómeno normal en sectores sociales más favorecidos y se constituyó en una práctica social necesaria para comunicarse e interactuar sobre asunto de interés común, así como el procesamiento de informaciones en el ámbito laboral y hasta la escolarización se ve sometida a la lógica de la digitalización, es decir de su uso depende ciertas relaciones personales, laborales y escolares. Por eso se puede afirmar que la tecnología digital condiciona la vida cotidiana de millones de seres de humanos en el mundo, porque de su utilización depende la interacción social, el acceso a la información y la continuidad de un curso en ciertas circunstancias como la pandemia (Ricardi, 2022).

Figura 1

Transformación digital



Nota: La figura constituye el proceso de transformación digital

<https://www.agorarsc.org/transformacion-digital-transformacion-digital-social-y-transformacion-tecnologica-social/>

El talento humano y la digitalización

Según Estela y Requelme (2023), la fuerza de trabajo está viviendo un cambio considerable. Se transforma en distinta, digital, computacional, mundial y competitiva. Asimismo, tanto las posibilidades como la demanda están en constante cambio a un ritmo nunca antes visto. Esto ofrece una ocasión para reconsiderar las prácticas de Recursos Humanos, la administración del talento y las organizaciones. Es posible desarrollar plataformas, procesos y herramientas que conserven y conserven su importancia a través del tiempo, con el objetivo de encabezar uno de los cambios más significativos que se han observado en el ámbito laboral.

En la era digital, el talento humano se distingue por su capacidad de adaptación y actualización continua ante los progresos tecnológicos. En este escenario, se requiere un liderazgo digital que pueda utilizar las herramientas tecnológicas para potenciar la enseñanza y el aprendizaje. En la era digital, el talento humano requiere el manejo de estrategias de aprendizaje móvil, o sea, el uso de aparatos móviles para simplificar la obtención de conocimientos y competencias. Esto demanda la habilidad para elegir y administrar correctamente las aplicaciones y recursos digitales existentes. (Brito et al., 2023).

Y que, desde el punto de vista de Rodríguez (2020), es importante contar con personas en las organizaciones que manejen efectivamente el mundo digital. No obstante, las organizaciones cuentan con un grupo heterogéneo de equipo humano, los cuales responden laboralmente a sus competencias, basados a su vez en la capacitación profesional y a la generación a la cual pertenecen cuando de manejo de tecnologías se refiere.

Repercusiones de la digitalización en las empresas

Las empresas con el pasar del tiempo se han adecuado a las necesidades del mercado y por ende a sus propias necesidades, una de ellas es la digitalización, cuya incidencia dentro de

las mismas genera expectativas de crecimiento y competitividad, sin embargo, llegar a evolucionar en los nuevos mercados junto a la tecnificación y digitalización no es tarea fácil, esto constituye un nuevo reto para las organizaciones que pretenden sostenerse en el tiempo.

Durante la pandemia, las empresas, debido a la cuarentena, de un instante a otro tuvieron que detenerse y manejar una circunstancia completamente diferente a la que se encontraban acostumbradas. Muchas debieron ajustarse y tomar la decisión de dar los primeros pasos para adentrarse en la era digital. Varias organizaciones se vieron obligadas a llevar a cabo labores a distancia, además de centrarse en la búsqueda de vías digitales de comunicación con sus clientes internos, o sea, empleados y proveedores; y a su vez aprender a competir con sus clientes externos, quienes igualmente tuvieron que emplear vías digitales para interactuar con las empresas de bienes y servicios (Sánchez, 2024).

Por otro lado, es fundamental adoptar procesos y prácticas empresariales para competir de manera eficaz en un mundo cada vez más digital con la finalidad de mantener la competitividad y la relevancia en el mercado. La tecnología no es solo un componente de la transformación digital, también son relevantes las estrategias, la administración del talento, la estructura organizativa y el liderazgo. Esto no solo conlleva a la adopción de tecnologías emergentes, sino también la modificación de la cultura corporativa y el método de trabajo (Valenzuela et al., 2024).

En esta investigación se propone como objetivo principal analizar la digitalización en la gestión del talento humano y su impacto en las empresas comerciales. Y a su vez determinar los efectos que las Tics representan en el campo empresarial.

Innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos en la Era Digital

Los cambios digitales han transformado radicalmente la administración de recursos

humanos (RRHH), promoviendo innovaciones que trascienden la simple implementación tecnológica. En años recientes, la incorporación de instrumentos digitales ha facilitado la mejora de procesos, la optimización de la toma de decisiones y el impulso de una cultura organizacional más rápida y conjunta. De acuerdo con Pérez (2024), estas herramientas no solo incrementan la eficiencia en las operaciones, sino que también permiten realizar diagnósticos exactos sobre el ambiente laboral y la productividad, contribuyendo a potenciar la experiencia del trabajador y los resultados de la organización. Además, este análisis facilita la creación de programas de desarrollo a medida y la identificación precoz de posibles fuentes de desmotivación o conflictos en el trabajo, propiciando una administración del talento más preventiva y proactiva.

Bienestar del Empleado y Ética Digital

Uno de los retos actuales más significativos en la digitalización de los recursos humanos es la preservación del bienestar emocional y psicológico de los empleados. Pese a que las herramientas digitales brindan varias ventajas, como la flexibilidad en el trabajo y el acceso a distancia, también pueden provocar efectos perjudiciales como el agotamiento digital, la hiperconectividad o el aislamiento. Sin embargo, para Molina (2019), el sistema de prevención de riesgos profesionales, que necesita prestar más atención a los peligros del desarrollo (digital) generados por los entornos industriales y sociales externos, necesita prestar más atención al “principio de precaución”, específicamente como administración cautelosa para prevenir el efecto perjudicial en la salud de dispositivos y condiciones de uso intensivas, de forma ubicua, tanto dentro como fuera del trabajo, en aquellos que no son industriales

Transformación Cultural y Desarrollo de Competencias

La innovación tecnológica en Recursos Humanos no puede comprenderse sin un cambio simultáneo en la cultura de la organización. No es suficiente con la introducción de herramientas

digitales si no se fomenta simultáneamente una actitud receptiva al cambio, a la experimentación y al aprendizaje constante. Patiño (2021), sostiene que las compañías que han conseguido progresar exitosamente en sus procesos de digitalización no solo han destinado recursos a la tecnología, sino también al fomento de habilidades digitales tanto blandas como duras en sus empleados. Esto abarca competencias como la educación digital, el razonamiento crítico, la comunicación en línea eficaz y el liderazgo a distancia. La cultura digital también conlleva la reestructuración de jerarquías, fomentando sistemas más equitativos y cooperativos, en los que los trabajadores adquieren mayor independencia para innovar y solucionar problemas. Este cambio demanda un liderazgo palpable, consistencia entre el discurso y la acción, y un sistema de estímulos que aprecie la iniciativa digital y el perfeccionamiento constante. Solo de esta manera, la tecnología podrá ser verdaderamente asimilada por los individuos y convertida en resultados sostenibles.

Método

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y explicativo, con el objetivo de analizar el impacto de la digitalización en la gestión de talento humano en un grupo de empresas comerciales en la ciudad de Machala y que ha decir de Acosta (2023), el estudio cualitativo parte del supuesto de que la realidad es subjetiva, dinámica y está compuesta por varias situaciones; realiza un estudio profundo y reflexivo de los significados inter e intra subjetivos que componen la realidad estudiada.

Además, se llevó a cabo un análisis de la bibliografía científica que facilitó la identificación de procesos, factores y procedimientos enfocados en el tema de digitalización en el talento humano y su repercusión en las empresas. Además, para hallar los documentos científicos, se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica en varios artículos científicos, que estaban relacionados con el tema de investigación.

El método mediante el cual se seleccionó la muestra es el no probabilístico por

conveniencia, enfocándose exclusivamente a las empresas de comercialización de productos alimenticios en la provincia de El Oro, por su accesibilidad y disponibilidad. La encuesta se distribuyó mediante Google form donde se aplicaron a 45 empresas registradas en el Superintendencia de Compañías del Ecuador con las mismas características en cuanto a sus activos. La elección de esta muestra específica garantiza la relevancia de los resultados para cumplir con el objetivo de la investigación y se estructuró en 4 secciones, dos secciones compuestas de 3 preguntas y dos secciones compuestas de 2 preguntas, bajo la escala de Likert.

A su vez, el estudio correspondiente de cada componente permitió establecer que el impacto de la digitalización en la gestión del talento humano en las empresas comerciales, en la ciudad de Machala. Cada pregunta del cuestionario tiene como finalidad recolectar datos sobre el uso de las herramientas digitales, su impacto en la productividad, percepción de los empleados, desafíos y adaptaciones. Además, se eligió el programa informático Excel para analizar los resultados, el cual mostró las derivaciones en tablas de las distintas variables analizada

Resultados

Esta investigación mediante preguntas estructuradas por segmentos reveló la digitalización ha generado una nueva percepción por parte del talento humano en cuanto a su desempeño laboral y por ende la mejora de la eficiencia operativa de los mismos. En este contexto, se sostiene el interés de las empresas por aprovechar los instrumentos tecnológicos con la finalidad de mejorar el rendimiento de sus empleados. Además, el estudio presenta hallazgos significativos en el área de estudio y que tienen un elevado nivel de relevancia. Mediante empresas de tamaño medio y pequeño registradas en la Superintendencia de compañías del Ecuador.

Luego de haber aplicado el instrumento de investigación en las empresas del cantón Machala se encuestaron a 45 personas, de los cuales 40

eran gerentes y 5 personas administrativas, 12 de sexo femenino y 33 de sexo masculino, estos datos permitieron tener un contexto general de quienes manejan las empresas y como la digitalización impacta en la gestión del talento humano en las empresas. A continuación, en la tabla 1 se muestra la primera dimensión sobre el uso de las herramientas digitales en la empresa.

Tabla 1
Uso de Herramientas Digitales en la Empresa

ID	Indicador	1		2		3		4		5		Total
			%		%		%		%		%	
P1	La empresa utiliza herramientas digitales para la gestión del talento humano	12	26,67	7	15,56	13	28,89	8	17,78	5	11,11	45
P2	Las herramientas digitales han contribuido al proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa	23	51,11	5	11,11	12	26,67	3	6,67	2	4,44	45
P3	La digitalización a contribuido al desarrollo del talento humano en la empresa	24	53,33	5	11,11	4	8,89	3	6,67	9	20,00	45

Nota. resultados del cuestionario.
 Clasificación de las respuestas: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Se puede decir que, la mayoría de los encuestados que representan un 28.89% se mantiene neutral en cuanto al uso de herramientas digitales en la empresa. Otra mayor parte de los encuestados 51.11% piensa que las herramientas digitales han contribuido a los procesos de reclutamiento de la empresa. Este hallazgo se alinea con las tendencias presentes en el área de recursos humanos, en la que la automatización de

procesos y la adopción de tecnologías digitales han mejorado notablemente las tareas de Recursos Humanos. De acuerdo con Montaudon-Tomas et al. (2020), la automatización de labores rutinarias y administrativas posibilita que los expertos en Recursos Humanos inviertan más tiempo en tareas estratégicas y de planificación, incrementando de esta manera la eficiencia y la calidad en la administración del talento. De la misma manera, el 53.33% dio a conocer que la digitalización ha contribuido al desarrollo del talento humano. Los resultados revelan que el uso de las herramientas digitales representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia, la gestión en los procesos del talento humano, así como su desarrollo.

Tabla 2
Impacto en la productividad de la empresa

ID	Indicador	1		2		3		4		5		Total
			%		%		%		%		%	
P1	La digitalización a la mejora operativa del departamento de talento humano	18	40,00	3	6,67	12	26,67	5	11,11	7	15,56	45
P2	La digitalización ha aumentado la productividad en los trabajadores	19	42,22	4	8,89	11	24,44	6	13,33	5	11,11	45

Nota. resultados del cuestionario.
Clasificación de las respuestas: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Se puede notar que la mayoría de los encuestados que representan un 26.67% se mantiene neutral en cuanto a la percepción de la mejora operativa del departamento de talento humano producto de la digitalización por lo que es evidente el progreso de la inteligencia artificial

en el ámbito de los recursos humanos ha evidenciado que la implementación de algoritmos de aprendizaje automático y análisis de datos en masa puede transformar el proceso de selección, incrementando la eficacia y disminuyendo el sesgo en la elección de aspirantes.. Sin embargo, un 42.22% de los encuestados considera que la digitalización ha contribuido a la productividad de los trabajadores en la empresa. Con estos resultados se puede inferir que la digitalización juega un papel importante dentro de la productividad a pesar de tener ciertas dudas por parte de las personas que están al frente de las empresas. Estos resultados evidencian una aceptación gradual del cambio digital como un medio para la mejora de la organización. Según Ultreras-Rodríguez et al., (2024), la aplicación de inteligencia artificial en el área de recursos humanos ha revolucionado la administración del talento, posibilitando una mayor eficacia y exactitud en los procedimientos de selección y evaluación.

Tabla 3

<i>Percepción de los empleadores</i>												
ID	Indicador	1		2		3		4		5		Total
			%		%		%		%		%	
P1	La digitalización sirve como apoyo a sus trabajadores	23	51,11	4	8,89	11	24,44	3	6,67	4	8,89	45
P2	El uso de plataformas digitales ha contribuido la comunicación interna	20	44,44	7	15,56	10	22,22	5	11,11	3	6,67	45

Nota. resultados del cuestionario.
Clasificación de las respuestas: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

En cuanto a la percepción de los empleadores los encuestados que representan un 51.11% concuerdan que la digitalización

sirve como apoyo a los trabajadores dentro de sus empresas. Así mismo, un 44.44% de los encuestados considera que el uso de plataformas digitales contribuye a la comunicación interna. Con lo denotado se puede deducir que la digitalización como parte de las herramientas de los trabajadores contribuye a su desarrollo y mejora los niveles comunicacionales dentro de la empresa. De acuerdo con Gonzabay y Pacheco (2024), la incorporación de inteligencia artificial en los procesos de selección de personal ha evidenciado incrementar la eficiencia y la diversidad en la elección de personal, además de disminuir gastos y proporcionar una experiencia más gratificante para los aspirantes. Estos beneficios que los empleadores perciben apoyan la implementación de tecnologías digitales en la administración del capital humano.

Se puede interpretar que la mayoría de los encuestados que representan un 28.26% considera que todavía existe resistencia a la digitalización de los procesos dentro de la empresa. Sin embargo, un 44.44% de los encuestados considera que ha generado espacios de capacitación para el manejo de herramientas digitales que permiten un mejor desenvolvimiento en los empleados. Existe un alto porcentaje de encuestados un 77,78% que concuerda de sobremanera que la digitalización tiene un impacto positivo en los empleados y trabajadores. Con estos resultados generados es importante recalcar la importancia del impacto que generan las herramientas digitales tanto el talento humano como en la empresa, a pesar de existir cierto temor en su aplicabilidad por parte de algunos empleados y trabajadores, pero que con una capacitación adecuada se puede superar

Tabla 4
Adaptación a herramientas digitales

ID	Indicador	1		2		3		4		5		Total
			%		%		%		%		%	
P1	La digitalización a presentado resistencia en los empleados	10	21,74	13	28,26	12	26,09	5	10,87	6	13,04	46
P2	Existe capacitación en la empresa para el uso adecuado de las herramientas digitales	20	44,44	12	26,67	5	11,11	3	6,67	5	11,11	45
P3	La digitalización ha tenido un impacto positivo en la gestión del talento humano	35	77,78	6	13,33	2	4,44	1	2,22	1	2,22	45

Nota. resultados del cuestionario.
 Clasificación de las respuestas: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

Discusión

Los cambios digitales en la gestión del talento humano se han transformado en un elemento estratégico esencial para las organizaciones que aspiran a mantener su competitividad en un contexto global. La incorporación de instrumentos tecnológicos en los procedimientos internos no solo perfecciona las tareas administrativas, sino que también transforma la percepción del reclutamiento, la formación y la comunicación interna. En este escenario, la digitalización no es únicamente una innovación tecnológica, sino un proceso holístico que impacta la cultura de la organización, los estilos de liderazgo y, principalmente, el modo en que se desarrolla y se conserva el capital humano.

Los hallazgos de esta investigación demuestran que, mediante herramientas digitales, plataformas de análisis de datos, las empresas han conseguido incrementar notablemente la eficacia operacional y la productividad de sus procesos. Esto se ve reflejado en la percepción de los encuestados en la presente investigación, y en un alto porcentaje de estos consideran clave la digitalización como herramienta clave para la gestión del talento humano y que a su vez están dispuesto a la adaptación tecnológica con la finalidad de obtener mayores

beneficios a mediano plazo, considerando tanto la optimización de procesos operativos y de gestión, así como la toma de decisiones en la alta dirección. Esta visión favorable concuerda con estudios actuales que subrayan la relevancia de emplear las tecnologías de la información para potenciar la competitividad y la capacidad de reacción de las entidades (Canossa y Peraza, 2023).

Sin embargo, la adaptación de la digitalización a la gestión del talento humano no está ajena a los desafíos estructurales actuales. Una de las limitantes que mayormente resalta el estudio es la resistencia al cambio, evidenciada tanto en el miedo a la pérdida de independencia como en la incertidumbre respecto a la obtención de nuevas habilidades digitales. El estudio muestra que un porcentaje considerable de empleados experimenta incertidumbre frente a la modificación de sus métodos de trabajo convencionales, lo que resalta la importancia de diseñar estrategias de formación continua y programas de acompañamiento que simplifiquen la transición. El estudio muestra que un porcentaje considerable de empleados experimenta incertidumbre frente a la modificación de sus métodos de trabajo convencionales, lo que resalta la importancia de diseñar estrategias de formación continua y programas de acompañamiento que simplifiquen la transición. Bajo esta misma línea, la capacitación no debe restringirse a elementos técnicos, sino que debe abarcar el fomento de habilidades blandas y de liderazgo digital que faciliten a los empleados la integración total a los nuevos modelos operativos (Maldonado, 2022).

Otro reto significativo detectado en esta investigación es la ausencia de un acceso equitativo a la tecnología en las organizaciones, particularmente en las de menor envergadura. Aunque las grandes empresas han progresado notablemente en la puesta en marcha de soluciones digitales, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentran con más obstáculos debido a limitaciones en el presupuesto y restricciones en la infraestructura tecnológica (Madruñero et al., 2024). En este contexto, la digitalización debe estar respaldada por políticas

organizativas que faciliten la democratización del acceso a instrumentos tecnológicos y la formación requerida para su uso.

Por otro lado, se ha evidenciado que la digitalización tiene un efecto beneficioso en la comunicación interna de las compañías. Los hallazgos de la investigación señalan que la utilización de plataformas digitales simplifica la interacción entre los trabajadores y fomenta una mayor fluidez en la difusión de datos. Esto es particularmente significativo en un escenario donde la eficacia en la comunicación se refleja en una toma de decisiones más efectiva y en un aumento en la productividad global de la compañía (Brito et al., 2023). La adopción de instrumentos de colaboración, tales como programas de administración de proyectos y plataformas de mensajería corporativa, ha facilitado la mejora en la coordinación de labores y el fortalecimiento del trabajo colaborativo en las organizaciones.

Desde un punto de vista estratégico, la digitalización no solo afecta los procesos de operación, sino que también modifica la cultura de la organización. La implementación de tecnologías demanda que las compañías promuevan un enfoque de innovación y aprendizaje constante, donde los trabajadores sean motivados a adquirir nuevas competencias y a ajustarse a las fluctuaciones constantes del ambiente digital. En este contexto, los líderes de negocios desempeñan un rol crucial en la administración del cambio, pues deben desempeñar el papel de mediadores del proceso de cambio, fomentando la implicación activa de los empleados y garantizando que la digitalización se aplique de forma eficaz y duradera (Estela y Requelme, 2023).

Además, los hallazgos del estudio indican que la digitalización que está ocurriendo en la actualidad a nivel global afecta directamente a las empresas, organismos e instituciones del sector público y privado. Las entidades, sin importar sus campos de actividad, deben incorporar estas tecnologías digitales para beneficiarse de las habilidades que brindan para modificar sus procesos e impulsar nuevos

modelos organizativos, que les faciliten ajustarse de manera apropiada a este nuevo panorama digital. En este contexto, las tecnologías digitales están impactando de manera significativa en la mayoría de los campos del trabajo humano. Así pues, la transformación digital no solo representa un desafío técnico que puede solucionarse introduciendo tecnología, sino que también demanda liderazgo (Méndez et al., 2023).

Finalmente, este estudio resalta que el proceso de digitalización no debe ser considerado simplemente como una simple implementación tecnológica, sino como una oportunidad completa para reconfigurar la estructura de la organización y promover una cultura de innovación. Aunque los desafíos son considerables, especialmente en lo que respecta a la resistencia al cambio y la necesidad de formación, las ventajas en cuanto a eficiencia en las operaciones, mejora en la comunicación interna y aumento de la competitividad son claras. Por lo tanto, es crucial que las entidades elaboren estrategias que fusionen de forma consistente los elementos tecnológicos y humanos, para crear un ambiente favorable para el crecimiento integral de los trabajadores y el desarrollo sostenible de la empresa.

En conclusión, la digitalización en la administración del talento humano constituye un proceso intrincado y de múltiples aspectos que, pese a los retos propios, brinda posibilidades para perfeccionar procesos, robustecer la cultura de la organización y potenciar la competitividad en un mercado global. El secreto del triunfo reside en la habilidad de las organizaciones para incorporar las tecnologías emergentes con estrategias de formación y liderazgo que promuevan un verdadero cambio cultural. Solo así se puede asegurar que la implementación de herramientas digitales se refleje en un incremento auténtico de la eficacia y en un crecimiento sostenible del capital humano.

Además, este análisis corrobora que la digitalización no solo modifica los procesos de gestión del talento humano, sino que también reconfigura los patrones de interacción interna y el liderazgo de la organización. Las pruebas

empíricas señalan que las tecnologías digitales, tales como las plataformas de administración y los sistemas de análisis de datos, impulsan una toma de decisiones más estratégica, promueven la transparencia y robustecen la cultura de colaboración en las organizaciones.

Igualmente, se deduce que el triunfo de la digitalización en la administración del talento humano se basa en gran parte en una organización estructurada, la dedicación de la dirección superior y la inversión constante en formación. Las empresas de pequeña y mediana escala, especialmente, se topan con obstáculos relacionados con la infraestructura tecnológica y los recursos económicos; no obstante, con políticas organizativas apropiadas, pueden incorporar instrumentos digitales que impulsen la eficacia y el bienestar de su personal.

Referencias Bibliográfica

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Adan, E., & Requelme, R. (2023). Reeditando normativas para la época digital. *Revista de investigación de sistemas e informática*, 6.
- Brito, M., Narcisa, O., & Toscano, E. (2023). GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL: CÓMO ATRAER, RETENER Y POTENCIAR PROFESIONALES EN LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI. *Latitud*, 22.
- Brito, M., Orozco, N., & Edgar, T. (2023). Gestión del Talento Humano en la Era Digital: Cómo, Atraer, Retener y Potenciar Profesionales en la Educación del Siglo XII. *Latitud*, 2(18), 20-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.55946/latitud.v2i18.228>
- Canossa, H., & Peraza, N. (2023). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. *Digital Publixher* 593, 1(0),

- 302.319. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2170>
- Canossa, H., & Peraza, N. (2024). Gestión del Talento Humano en la Era de la Inteligencia Artificial: Retos y Oportunidades en el Entorno Laboral. *593 Editorial Digital CEIT*, 4.
- Estela Estela, A., & Requelme Ibáñez, R. (2023). Reeditando normativas para la época digital. *Revista de investigación de sistemas e informática*, 16(2), 211-2017. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/risi.v16i2.27150>
- Estela, A., & Rafael, R. (2023). Reeditando normativas para la época digital. *Revista de investigación de sistemas e informática*, 2.
- García, L., & Mendoza, R. (2020). Competencias digitales en el entorno empresarial. *Estudios empresariales*, 3.
- Guaman, L., Macías, D., Zambrano, K., & Guillen, S. (2024). Impacto de la digitalización en la intervención social Oportunidades y desafíos para trabajadores sociales. *Ideas y Voces*, 4(3), 103-116. <https://doi.org/https://doi.org/10.60100/bciv.v4i3.163>
- Kassar, Z., & Baralt, R. (2022). La gestión del talento humano en la era digital: Un desafío para el desarrollo de las organizaciones. *MOMBOY*, 18, 1-21. <https://doi.org/doi.org/10.70219/mby-182022-74>
- Madruñero, D., Mendieta, N., & Alajo, A. (2024). Herramientas digitales para la gestión de información en las PYMES de cinco cantones de Cotopaxi. *Visionario Digital*, 3.
- Madruñero, D., Mendieta, N., & Alajo, A. (2024). Herramientas digitales para la gestión de información en las PYMES de cinco cantones de Cotopaxi. *Visionario Digital*, 8(3), 138-155. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v8i3.3135>
- Maldonado, V. (2022). El Rol del Talento Humano en la Transformación Digital de las Empresas Ecuatorianas. *Zambos*, 1.
- Maldonado-Nova, V. (2022). El Rol del Talento Humano en la Transformación Digital de las Empresas Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 34-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/2>
- Meier, R., Esther, R., & Schuppan, T. (2013). ICT-enabled public sector organisational transformation: Factors constituting resistance to change. *Information Polity*, 315-316.
- Méndez, X., Valiente, Y., Mantilla, J., & Gonzales, Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(1), 705-719. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>
- Molina, C. (2019). La «gran transformación» digital y bienestar en el trabajo: riesgos emergentes, nuevos principios de acción, nuevas medidas preventivas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social CEF*, 1(1), 5-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.51302/rtss.2019.1428>
- Patiño, E. (2021). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Global Negotium*, 1(7), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Pérez, E. (2023). TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *Negociación Global*, 7(1), 27-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Pérez, E. (2024). Transformación Digital en la Gestión de Recursos Humanos. *Global Negotium*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Ricardi, R. (2022). Digitalización, ¿una nueva condición social? *Cuadernos de Sociología*, 2(3), 68-75. <https://doi.org/doi.org/10.54549/cs.2022.2.3.4574>
- Rodríguez, J. (2020). Las competencias digitales en el ámbito organizacional: Desde la visión del liderazgo transformacional. *Gaceta de Pedagogía*, 39.

- Rondón Aquino, V., Reategui-Jauregui, T. T.,
Olórtegui Alcalde, L. M., Bernia León,
W. C., & Vargas Merino, J. A. (2023).
Digitalización y captación de clientes
en empresas a nivel Latinoamérica.
Una revisión sistemática de la literatura
2013-2023. *Digital Objet*, 3.
- Sánchez Laguna, B. (2024). Retos en la
digitalización empresarial de una
Microempresa peruana del sector
de confección y comercialización.
Caso Creaciones Sava. *Lex*, 22(33),
393-412. [https://doi.org/http://dx.doi.
org/10.21503/lex.v22i33.2656](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/lex.v22i33.2656)
- Valenzuela Ramírez, S., Contreras Basurto,
A., & Rivera Landeros, E. (2024).
Transformación digital en la sociedad.
Ingenio y Conciencia, 11(21), 105-108.
[https://doi.org/https://doi.org/10.29057/
escs.v10i20.11733](https://doi.org/https://doi.org/10.29057/escs.v10i20.11733)