

HABILIDADES CONTEMPORÁNEAS ADAPTADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ERA DIGITAL

María José Aroca Caiza¹

(Recibido en agosto 2024; aceptado en noviembre 2024)

¹Docente de la Carrera de Gestión del Talento Humano, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Universidad Estatal de Bolívar ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6204-5298>

maria.aroca@ueb.edu.ec

Resumen: En la era digital actual, la Gestión del Talento Humano (GTH) enfrenta desafíos significativos que exigen el desarrollo de habilidades contemporáneas, incluidas competencias digitales, para adaptarse a las nuevas demandas organizacionales. Este estudio examinó estas habilidades en el contexto de la ciudad de Guaranda, Ecuador. La investigación empleó un enfoque mixto de tipo transversal descriptivo, involucrando el área de Talento Humano de diferentes instituciones públicas. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado que abordó cinco dimensiones clave: familiaridad con la transformación digital, competencias digitales en GTH, capacidad de adaptación organizacional, desafíos en la implementación de tecnologías digitales y habilidades críticas en GTH. Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer competencias digitales específicas como parte de las habilidades contemporáneas, promoviendo la adaptabilidad organizacional y priorizando un enfoque centrado en la experiencia del empleado, a fin de lograr una gestión del talento más efectiva. Se puede concluir que este estudio puede proporcionar perspectivas valiosas para el desarrollo de programas de capacitación y estrategias de mejora en GTH en el sector público de Guaranda.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, habilidades contemporáneas, competencias digitales, transformación digital, adaptabilidad organizacional, sector público.

CONTEMPORARY SKILLS ADAPTED TO HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

Abstract: In the current digital era, Human Talent Management (HTM) faces significant challenges that demand the development of contemporary skills, including digital competencies, to adapt to new organizational demands. This study examined these skills in the context of the city of Guaranda, Ecuador. The research employed a mixed approach with a descriptive cross-sectional design, involving 10 Human Talent Managers from different public institutions. For data collection, a structured questionnaire was used that addressed five key dimensions: familiarity with digital transformation, digital competencies in HTM, organizational adaptability, challenges in implementing digital technologies, and critical skills in HTM. The results evidenced the need to strengthen specific digital competencies as part of contemporary skills, promoting organizational adaptability and prioritizing an employee-centered approach, in order to achieve more effective talent management. This study can provide valuable insights for the development of training programs and improvement strategies in HTM in the public sector of Guaranda.

Keyword: Human Talent Management, contemporary skills, digital competencies, digital transformation, organizational adaptability, public sector.

HABILIDADES CONTEMPORÂNEAS ADAPTADAS À GESTÃO DO TALENTO HUMANO NA ERA DIGITAL

Resumo: Na atual era digital, a Gestão de Talentos Humanos (HTM) enfrenta desafios significativos que exigem o desenvolvimento de competências contemporâneas, incluindo competências digitais, para se adaptarem às novas exigências organizacionais. Este estudo examinou essas competências no contexto da cidade de Guaranda, Equador. A pesquisa utilizou uma abordagem transversal descritiva mista, envolvendo a área de Talento Humano de diferentes instituições públicas. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado que abordou cinco dimensões chave: familiaridade com a transformação digital, competências digitais em GTH, capacidade de adaptação organizacional, desafios na implementação de tecnologias digitais e competências críticas em GTH. Os resultados evidenciaram a necessidade de fortalecer competências digitais específicas como parte das competências contemporâneas, promovendo a adaptabilidade organizacional e priorizando uma abordagem focada na experiência dos colaboradores, a fim de alcançar uma gestão de talentos mais eficaz. Pode-se concluir que este estudo pode fornecer perspectivas valiosas para o desenvolvimento de programas de formação e estratégias de melhoria em GTH no setor público de Guaranda.

Palavras-chave: Gestão de Talentos Humanos, competências contemporâneas, competências digitais, transformação digital, adaptabilidade organizacional, setor público.

INTRODUCCIÓN

Los avances en la tecnología digital han ido transformando significativamente la manera en que las empresas funcionan en la actualidad, impulsando cambios importantes para gestionar su recurso más valioso: el talento humano. Esta transformación ha forzado a las organizaciones a rediseñar sus métodos de administración, el compromiso con los empleados y la estructura del trabajo. Como afirma Bersin (2019), "la transformación digital está redefiniendo la forma en que las empresas administran el talento, comprometen a los empleados y diseñan el trabajo" (p. 1), indicando que las competencias necesarias para prosperar en este entorno en constante evolución también han cambiado a medida que la tecnología avanza rápidamente. La Gestión del Talento Humano (GTH), que ocupa un papel central en la transformación digital, se encuentra en un proceso de reinención para adaptarse a las nuevas realidades del entorno laboral, y ahora requiere adoptar una mentalidad ágil y centrada en la tecnología. Como señalan Ulrich y Dulebohn (2015), "la función de Recursos Humanos está experimentando una revolución digital que requiere nuevas competencias, roles y estructuras de entrega" (p. 191).

Para mantenerse relevante y eficaz, la GTH contemporánea debe adoptar una mentalidad ágil, innovadora y centrada en la tecnología. Esto se debe a que, en el pasado, se enfocaba en procesos burocráticos y enfoques tradicionales, es decir, antes de la era digital actual, se centraba más en procesos administrativos como tareas operativas, nómina, contrataciones, despidos, entre otros, utilizando enfoques no tan innovadores para áreas como la capacitación, la evaluación y el reclutamiento. Por tal motivo, el dominio de las herramientas y plataformas tecnológicas se han convertido en una de las habilidades más importantes en la era digital. En esta línea, Parry y Tyson, (2014) señalan que los profesionales deben estar familiarizados con las nuevas tecnologías para la gestión del talento humano. Esto no solo permite la automatización de tareas y mejora la eficiencia, sino que también una toma de decisiones más informada basada en datos. La era digital requiere el desarrollo de competencias

blandas esenciales, como la agilidad, la adaptabilidad y la capacidad de pensamiento crítico, además de las competencias técnicas relacionadas con el uso de herramientas digitales como sistemas de reclutamiento en línea (Linkeding, Talent Solutions) y plataformas de aprendizaje E-learning. Como afirman Narayanan et al. (2019), los profesionales del área de Recursos Humanos necesitan mantener una postura ágil y adaptable, ya que el ambiente corporativo está en continua transformación. Esto implica que deben tener la capacidad de modificar sus métodos y planes estratégicos para responder efectivamente a los retos y posibilidades emergentes. (Angrave, 2016).

Otra competencia clave en la era digital es la capacidad de fomentar una cultura de innovación y colaboración. Como explican Caligiuri et al. (2020), "las organizaciones exitosas son aquellas que abrazan la diversidad de perspectivas y fomenten un entorno en el que los empleados se sientan empoderados para compartir ideas y trabajar juntos en la resolución de problemas complejos" (p. 8). Los recursos humanos, en este sentido, desempeñan un papel esencial en la creación de estas culturas, al fomentar una mentalidad de crecimiento y comunicación abierta, según sugiere el estudio de Deloitte (2019) sobre las tendencias globales de capital humano. Esto es particularmente relevante para coordinar equipos distribuidos geográficamente, como sugieren Charlier et al. (2016), quienes destacan la importancia de desarrollar habilidades para liderar y motivar a equipos distribuidos geográficamente, aprovechando herramientas de colaboración en línea y fomentando una comunicación efectiva" (p. 301).

El análisis de datos también se ha convertido en una habilidad clave en la GTH moderna por tanto es indispensable que los profesionales adquieran competencias sólidas en análisis de datos aplicadas al talento humano como datos sobre el desempeño, preferencias laborales, facilitando la toma de decisiones informadas. Además de estas habilidades técnicas y blandas, la era digital exige un enfoque centrado en el empleado y en la experiencia del usuario. Por último, es necesario que desarrollen

mecanismos y procedimientos que resulten fáciles de usar y atractivos, asegurando que la experiencia del empleado sea satisfactoria en todas las etapas de su ciclo laboral, abarcando desde su incorporación hasta su crecimiento profesional y permanencia en la organización, (Angrave et al. 2016; Cascio y Montealegre 2016),

La GTH en la era digital requiere competencias fundamentales adaptadas a la era digital. Mientras Roberson y Park (2019) enfatizan la necesidad de implementar prácticas inclusivas que consideren la diversidad global de los empleados, el World Economic Forum (2020) subraya la importancia de que los profesionales de Recursos Humanos se mantengan actualizados en tendencias y tecnologías emergentes. Ulrich et al. (2017) complementan esta visión destacando el papel crucial del liderazgo y la comunicación efectiva para fomentar la confianza y colaboración en los equipos. Por su parte, Boudreau et al. (2015) señalan que el éxito organizacional en el entorno actual dependerá de la capacidad para desarrollar habilidades contemporáneas como el dominio digital, el análisis de datos, la agilidad y la innovación, junto con la promoción de una cultura inclusiva y una mentalidad de crecimiento. A nivel mundial, las empresas están adoptando enfoques innovadores y centrados en la tecnología para gestionar el talento. La analítica de personas, las plataformas de aprendizaje virtual y los sistemas de reclutamiento en línea se han convertido en herramientas indispensables para los profesionales de recursos humanos. Además, habilidades como la agilidad, la adaptabilidad y el pensamiento crítico son cada vez más valoradas en un entorno empresarial en constante evolución (World Economic Forum, 2020).

En América Latina, y específicamente en Ecuador, la adopción de tecnologías digitales en la GTH enfrenta desafíos particulares, como la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia al cambio. Bravo-Ortiz y Pérez-Arévalo (2021) señalan que, aunque las organizaciones reconocen la importancia de la transformación digital, aún enfrentan grandes obstáculos para implementarla con éxito. Asimismo, como subrayan Sánchez-Torres y Miles (2022),

la digitalización debe promover la inclusión y evitar exacerbar desigualdades, considerando las realidades locales de cada región. Estos aspectos son cruciales para que las empresas ecuatorianas puedan aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología en la GTH que, si bien ha sido gradual, se observa una creciente conciencia sobre la importancia de la transformación digital en este ámbito. Por lo que, se ha comenzado a invertir en plataformas digitales para mejorar sus procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Sin embargo, aún existen desafíos en términos de infraestructura tecnológica y desarrollo de habilidades digitales en el sector de recursos humanos.

A nivel local, en la Provincia de Bolívar, en el Cantón Guaranda, la transición hacia una gestión del talento humano digitalizada presenta tanto oportunidades como retos. Las empresas de esta región están explorando cómo las tecnologías digitales pueden optimizar sus procesos de recursos humanos, aunque la implementación aún se encuentra en fases iniciales. La capacitación en habilidades digitales y la capacidad de adaptación a nuevas metodologías de trabajo son áreas clave que requieren atención en esta provincia.

Por lo tanto, la GTH en la era digital se encuentra en un proceso de transformación radical, que exige nuevas competencias y un enfoque renovado en la innovación y el crecimiento continuo. Schwarzmüller et al. (2020) destacan que, en este contexto, los líderes deben desarrollar competencias como la agilidad cognitiva y la inteligencia emocional digital para fomentar la innovación en entornos virtuales y mantenerse competitivos en un panorama en constante evolución. Además, la inteligencia artificial y el análisis de datos son herramientas fundamentales que facilitan la toma de decisiones estratégicas en la GTH, aunque, como advierten Tambe et al. (2023), estas tecnologías están revolucionando procesos como la selección de personal y la evaluación del desempeño, aunque advierten sobre la importancia de mantener un enfoque centrado en el ser humano para evitar sesgos algorítmicos. Asimismo, la creciente dependencia de soluciones digitales para

la gestión de recursos humanos, acelerada por la pandemia de COVID-19, ha puesto de relieve la necesidad de desarrollar competencias digitales en todos los niveles de la organización, especialmente en el área de recursos humanos (Carnevale y Hatak, 2020).

En este contexto, la transformación digital ha impactado prácticamente en todas las áreas de las organizaciones, y la Gestión del Talento Humano no es una excepción. Para abordar las habilidades contemporáneas requeridas en esta disciplina, es esencial examinar las teorías y modelos que sustentan este cambio paradigmático como la Teoría de la Agilidad Organizacional, propuesta por Worley y Lawler (2018), quien enfatiza la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en un entorno empresarial volátil e incierto donde las organizaciones ágiles son capaces de detectar y responder rápidamente a los cambios en el entorno, reinventando sus modelos de negocio y estrategias según sea necesario. Esta teoría sugiere que la Gestión del Talento Humano debe enfocarse en desarrollar habilidades y estructuras que permitan a las organizaciones ser más ágiles y adaptativas. Esto incluye la capacidad de ajustar rápidamente los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención de acuerdo con las necesidades cambiantes del mercado laboral (Worley & Lawler, 2018). Es importante fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mentalidad de crecimiento en los empleados, lo que contribuye a que estén en constante evolución y crecimiento, preparándose para los retos y cambios del entorno laboral moderno, esto los vuelve más valiosos, productivos y comprometidos a largo plazo con la organización. En este contexto, como afirman Worley y Lawler (2018), "los profesionales de Recursos Humanos deben promover el desarrollo de habilidades transferibles y la adaptabilidad en los empleados, permitiéndoles prosperar en entornos de rápido cambio" (p. 8).

Otra de las teorías en referencia es la del Modelo de Competencias Digitales en Recursos Humanos, propuesto por Parry y Battista (2019), que identifica cuatro dimensiones claves: competencias tecnológicas, competencias analíticas, competencias

de gestión del cambio y competencias de diseño de experiencias. En cuanto a las competencias tecnológicas, los autores enfatizan la importancia de dominar herramientas digitales como sistemas de reclutamiento en línea, plataformas de aprendizaje virtual y herramientas de análisis de datos. Las competencias analíticas se refieren a la capacidad de recopilar, analizar e interpretar datos relacionados con el talento humano, con el fin de tomar decisiones informadas y basadas en evidencia. Las competencias de gestión del cambio implican la habilidad de liderar y facilitar la transformación digital dentro de la organización, fomentando la adopción de nuevas tecnologías y prácticas. Finalmente, las competencias de diseño de experiencias se enfocan en crear procesos y sistemas de Recursos Humanos centrados en el empleado, aprovechando la tecnología para mejorar la experiencia del usuario. La Teoría de la Experiencia del Empleado Digital, desarrollada por Strohmeier y Parry (2020), se centra en la importancia de crear una experiencia positiva y atractiva para los empleados, es decir, que el uso de herramientas digitales sea sencillo y facilite las tareas en lugar de complicarlas, que la transición e integración de tecnología sea fluida a través de capacitaciones, creando un entorno laboral cada vez más digitalizado. Esta teoría enfatiza la importancia de la comunicación efectiva y la participación de los empleados en el diseño y desarrollo de estas experiencias digitales. Involucrar a los empleados en este proceso puede aumentar la adopción y el compromiso con las nuevas tecnologías y prácticas. Esta teoría sugiere que los profesionales de Recursos Humanos deben diseñar procesos y sistemas fáciles de usar y aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia y la satisfacción de los empleados. Esto incluye el uso de herramientas digitales, plataformas de aprendizaje en línea y sistemas de reconocimiento y recompensas digitales.

Estas tres teorías proporcionan un marco sólido para comprender las habilidades contemporáneas requeridas en la Gestión del Talento Humano en la era digital. La Teoría de la Agilidad Organizacional destaca la importancia de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo, el Modelo de Competencias Digitales en Recursos Humanos identifica las

habilidades clave necesarias que los profesionales de Recursos Humanos deben desarrollar, y la Teoría de la Experiencia del Empleado Digital enfatiza la importancia de crear experiencias digitales atractivas y centradas en el empleado. Juntas, estas teorías ofrecen una base sólida para abordar los desafíos y oportunidades de la transformación digital en la Gestión del Talento Humano. En este contexto de transformación digital y nuevos desafíos para la GTH, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias digitales clave que los profesionales de recursos humanos en la Provincia de Bolívar necesitan desarrollar para adaptarse exitosamente a la era digital y mejorar la eficacia de la gestión del talento en sus organizaciones? Para abordar esta pregunta, el objetivo principal de este estudio fue identificar y analizar las competencias digitales esenciales que los profesionales de recursos humanos en la Provincia de Bolívar deben adquirir y fortalecer para impulsar la transformación digital en la gestión del talento humano y contribuir al éxito organizacional en la era digital. Este objetivo no solo busca proporcionar una comprensión más profunda de las necesidades específicas de la región en términos de habilidades digitales en el ámbito de los recursos humanos, sino también sentar las bases para el desarrollo de programas de capacitación y estrategias de mejora que permitan a las organizaciones de la Provincia de Bolívar mantenerse competitivas en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

MÉTODO

El presente estudio se enmarcó en un enfoque mixto, de tipo descriptivo y trasversal para abordar la compleja realidad de las habilidades contemporáneas en la Gestión del Talento Humano (GTH) en la era digital, describir el estado actual e identificar patrones, tendencias en las prácticas de gestión del talento humano en la era digital. Para la revisión de la literatura se utilizó la revisión sistemática de documentos en bases de datos de acceso libre proporcionando un marco sólido para explorar las habilidades contemporáneas en GTH en el contexto de la era digital. La población objetivo consistió en Gerentes de instituciones públicas de Guaranda., un entorno urbano en desarrollo que

ofrece un contexto único para examinar la adaptación de las prácticas de GTH a las demandas de la era digital. Se seleccionó una muestra intencional y por conveniencia de 10 gerentes, representando diversas entidades gubernamentales, lo que permitió hacer un análisis en profundidad de tipo fenomenológico de las percepciones y prácticas en GTH en el sector público local.

Para el análisis cualitativo se diseñó un cuestionario ad-hoc compuesto por preguntas cerradas, que abordó cinco dimensiones claves: Familiaridad con la transformación digital, Competencias digitales en GTH, Capacidad de adaptación organizacional, Habilidades críticas en GTH contemporánea. Se utilizó como técnica la entrevista semiestructurada participante con cada gerente en sus respectivos lugares de trabajo. Este método permitió obtener aclaraciones inmediatas y la obtención de respuestas más reflexivas. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 minutos y se llevaron a cabo en un período de tres semanas. Para el análisis cuantitativo, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas, incluyendo frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Estos análisis se realizaron utilizando software estadístico especializado. Por último, se consideró el tratamiento ético de la información garantizando el manejo adecuado de la información previo consentimiento informado de los participantes, garantizando la privacidad y alto nivel de confidencialidad.

RESULTADOS

Los datos sociodemográficos de la muestra proporcionaron una visión integral de los perfiles de los gerentes, con un 50 % de los participantes hombres y un 50 % mujeres. La mayoría de los gerentes (60 %) contaba con un título universitario, mientras que el 40 % poseía un postgrado. En términos de experiencia, el 50 % de los participantes tenía entre 6 y 10 años en el área de Gestión del Talento Humano. Estos datos sociodemográficos sugieren que las percepciones y necesidades de capacitación digital pueden estar influenciadas por el nivel educativo y los años de experiencia, lo cual es relevante para el diseño de programas de formación más específicos y adaptados a los perfiles de los gerentes.

Competencias Digitales: El análisis muestra importantes desafíos y oportunidades en la preparación digital de los profesionales de RRHH en Guaranda. El 50 % de los profesionales de RRHH evalúan sus competencias digitales como “moderadas”, mientras que el 40 % las consideran “bajas” 10 % “muy bajas”. En cuanto a la familiaridad con la transformación digital, el 80 % se encuentra poco o nada familiarizado con estos conceptos, aunque el 100 % utiliza herramientas digitales con frecuencia (50 % siempre, 50 % a menudo). Entre las herramientas consideradas esenciales, el 40 %

menciona el software de gestión de RRHH, un 30 % utiliza plataformas de reclutamiento en línea y otro 30 % emplea plataformas de e-learning. Además, el 60 % ha recibido formación en competencias digitales, mientras que el 40 % aún carece de capacitación formal. Los datos indican una discrepancia notable entre el uso frecuente de herramientas digitales y una comprensión estratégica limitada sobre la transformación digital, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las competencias digitales en el sector para alinear la gestión del talento humano con las demandas de la era digital.

Tabla 1. Descriptivos de frecuencias de las Competencias Digitales

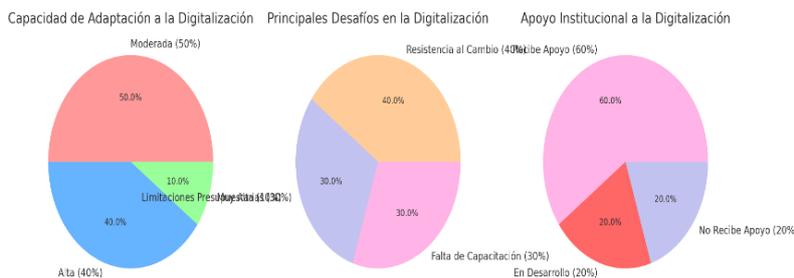
Variables	Moderada	Baja	Nula
Competencias digitales	50 %	40 %	10 %
Familiaridad con la transformación digital	-	80 %	20 %
Uso de herramientas digitales	50 %	50 %	-
Uso de software de gestión de RRHH	40 %	-	60 %
plataformas de reclutamiento en línea	30 %	-	70 %
Uso de plataformas de e-learning	30 %	-	70 %
Capacitación	60 %	-	40 %

Nota: Uso de herramientas digitales 100 %

Adaptación y Cambio Organizacional: El análisis de la capacidad de adaptación a la digitalización de GTH evidencia que el 50 % de los encuestados considera su capacidad de adaptación como moderada, mientras que el 40 % la evalúa como alta y el 10 % como muy alta. Entre los principales desafíos destacan la resistencia al cambio (40 %), limitaciones presupuestarias (30 %) y falta de capacitación (30 %). Respecto al apoyo

institucional, el 60 % de los encuestados lo recibe actualmente, un 20 % reporta que está en desarrollo y el 20 % restante carece de apoyo. Estos resultados sugieren que, aunque el 90 % de los profesionales de RRHH percibe una capacidad de adaptación al menos moderada, persisten desafíos importantes, particularmente en términos de resistencia al cambio y carencias de capacitación, a pesar del apoyo en desarrollo para la digitalización en el 80% de las organizaciones.

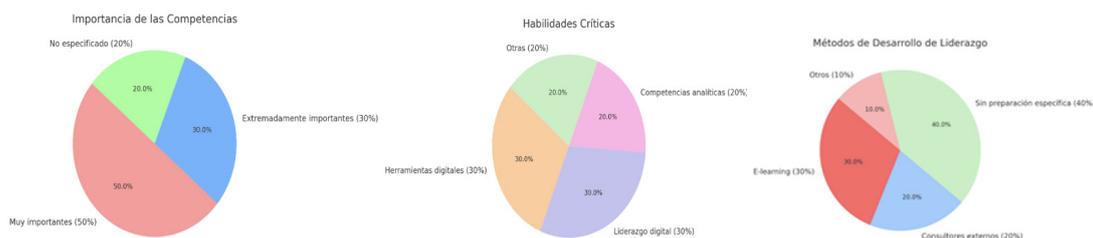
Figura 1. Adaptación y Cambio Organizacional



Habilidades contemporáneas en la Era Digital: El análisis de las habilidades contemporáneas en la era digital resalta la importancia que los profesionales atribuyen a estas competencias, con un 80 % de los encuestados considerándolas muy o extremadamente importantes (50 % muy importantes y 30 % extremadamente importantes). Entre las habilidades críticas, se destacan el dominio de herramientas digitales y el

liderazgo en entornos digitales (30 % cada uno), seguidos por competencias analíticas (20 %). Para desarrollar habilidades de liderazgo, un 30 % utiliza e-learning, un 20 % recurre a consultores externos y un preocupante 40 % no implementa preparación específica. Estos datos reflejan una alta valoración de las competencias contemporáneas en RRHH, así como una necesidad de mejorar los esfuerzos en el desarrollo de liderazgo para adaptarse de forma eficaz a la era digital.

Figura 1. Habilidades contemporáneas en la Era Digital



Nivel de preparación para la Gestión del Talento Humano en la Era Digital: El análisis del nivel de preparación para la Gestión del Talento Humano en la Era Digital muestra que el 80 % de los encuestados se considera preparado para ello, mientras que el 20 % se siente parcialmente preparado. Es significativo que ningún encuestado se declare completamente no preparado (0 %). Estos resultados sugieren un alto nivel de confianza en la capacidad de adaptación entre los profesionales de RRHH en Guaranda, con una pequeña proporción que reconoce la necesidad de desarrollo adicional. La ausencia de profesionales que se sientan completamente no preparados resalta una base sólida para la implementación de prácticas modernas en la gestión del talento humano, aunque subraya también la importancia de la formación continua para una preparación completa en el sector.

Tabla 2. Nivel de preparación para la Gestión del Talento Humano en la Era Digital

Variables	Porcentajes
Preparados	80 %
Parcialmente preparados	20 %
No preparados	0 %
Total	100 %

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación, sustentados mediante la triangulación de resultados, revelan un panorama complejo sobre la adaptación de la GTH en Guaranda en el contexto de la era digital. La triangulación se realizó a través de la comparación de resultados cuantitativos, y cualitativos lo cual permitió validar y enriquecer las interpretaciones. El análisis cuantitativo muestra que, aunque el 100 % de los encuestados usan herramientas digitales con frecuencia, el 80 % se considera poco o nada familiarizado con la transformación digital. Este hallazgo se triangula con datos cualitativos obtenidos en la entrevista semiestructurada participante que sugieren una comprensión limitada del alcance estratégico de la digitalización en GTH, reforzando lo propuesto por Worley y Lawler (2018), quienes enfatizan la importancia de una adaptabilidad estratégica en entornos de cambio constante. Además, el estudio identificó que los profesionales de RRHH se enfocan principalmente en el uso de herramientas como software de gestión y plataformas de reclutamiento, en lugar de competencias avanzadas como el análisis de datos. Este resultado concuerda con el Modelo de Competencias Digitales de Parry y Battista (2019),

que establece que la gestión del talento en entornos digitales requiere habilidades tecnológicas y analíticas más sofisticadas.

Por otra parte, el liderazgo en entornos digitales emerge como un factor clave para facilitar la transformación digital en GTH. De acuerdo con Ulrich et al. (2022), los líderes deben desarrollar competencias específicas como la comunicación efectiva y la toma de decisiones basadas en datos, para poder guiar a sus equipos en este proceso de constante cambio. En este sentido, el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, especialmente en contextos tecnológicos, podría complementar los esfuerzos de adaptación organizacional y promover una implementación más efectiva de herramientas digitales. La resistencia al cambio, mencionada como uno de los principales desafíos, fue respaldada tanto por el análisis cuantitativo como por la literatura revisada, indicando la necesidad de fortalecer competencias de gestión del cambio para facilitar la transformación digital en GTH. Esto se alinea con la Teoría de la Experiencia del Empleado Digital de Strohmeier y Parry (2020), que subraya la importancia de crear experiencias laborales positivas y atractivas en entornos digitales, lo cual facilita la adaptación organizacional.

Finalmente, la preparación para integrar habilidades contemporáneas, reportada como “moderada” por la mayoría, refleja una autopercepción positiva pero potencialmente sobreestimada respecto a las competencias específicas requeridas. La triangulación con la revisión de literatura destaca que, aunque los profesionales en Guaranda muestran disposición, se necesitan programas de capacitación focalizados para reducir la brecha entre la autoevaluación y la competencia real en habilidades digitales. Este enfoque de triangulación permitió una comprensión más clara de los resultados, evidenciando tanto los avances como las áreas de mejora necesarias para que el GTH en Guaranda se adapte exitosamente a las demandas de la era digital.

CONCLUSIONES

Este estudio proporciona una visión valiosa sobre el

estado actual de las habilidades contemporáneas en GTH en Guaranda, revelando tanto avances como áreas de oportunidad. Se concluye que: Existe una adopción significativa de herramientas digitales en GTH, pero falta una comprensión estratégica más amplia de la transformación digital, considerando que las competencias digitales entre los profesionales de RRHH en Guaranda son predominantemente moderadas, con una necesidad clara de desarrollo en áreas como análisis de datos y diseño de experiencias digitales.

La resistencia al cambio y la falta de capacitación emergen como obstáculos clave para la transformación digital en GTH. Existe una brecha entre la percepción de adaptabilidad y las competencias digitales reales, lo que sugiere la necesidad de una evaluación más crítica de las capacidades actuales. Finalmente, el desarrollo de liderazgo en entornos digitales es un área que requiere atención prioritaria para facilitar la transformación digital efectiva en GTH.

Estas recomendaciones buscan abordar las brechas identificadas y preparar mejor a los profesionales de RRHH en Guaranda para los desafíos de la era digital, promoviendo una transformación más estratégica y efectiva de la Gestión del Talento Humano: Por otro lado, desarrollar un plan de gestión del cambio específico para la transformación digital en GTH, abordando la resistencia al cambio y fomentando una cultura de innovación.

Además, se sugiere invertir en el desarrollo de habilidades analíticas y de manejo de datos entre los profesionales de RRHH para aprovechar mejor las herramientas digitales disponibles. Diseñar programas de liderazgo digital, enfocados en desarrollar las competencias necesarias para guiar equipos en entornos cada vez más digitalizados e implementar un sistema de evaluación continua de competencias digitales en GTH para identificar y abordar brechas de habilidades de manera proactiva. Crear y poner en marcha un programa de aprendizaje sobre el uso de tecnologías modernas en la gestión de personal. Este programa no debe limitarse solo a enseñar cómo usar nuevas herramientas, sino que también debe ayudar a entender cómo la tecnología está cambiando la forma en que se trabaja con las

personas en las organizaciones. Es importante que los profesionales de RRHH aprendan tanto sobre las herramientas como sobre las nuevas formas de pensar y trabajar en el mundo digital. El programa podría incluir clases, talleres prácticos y proyectos que ayuden a aplicar lo aprendido en el trabajo diario. También sería útil invitar a expertos para compartir sus experiencias y conocimientos. Lo más importante es que este aprendizaje ayude a los profesionales de RRHH a sentirse más cómodos y capaces en un entorno de trabajo cada vez más tecnológico.

REFERENCIAS

- Angrave, D. C. (2016). Recursos humanos y análisis: Por qué RRHH está destinado a fracasar en el desafío de los grandes datos. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Bengtsson, M. (2016). Cómo planificar y realizar un estudio cualitativo utilizando el análisis de contenido. *NursingPlus Open*, (2), 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bersin, J. (2019). Transformación digital del talento. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2022). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 67–93. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1950224>
- Boudreau, J. W., & Lawler, E. E. (2014). Competencias básicas de RRHH para el futuro. UCLA Press. https://books.google.com/books/about/Global_Trends_in_Human_Resource_Manageme.html?id=k7S7CAAQBAJ
- Bravo-Ortiz, M., & Pérez-Arévalo, J. (2021). Digital transformation in human resource management: challenges and opportunities in ecuadorian companies. *Journal of business and management studies*, 3(2), 78–95. <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). Ideas de RRHH internacionales para navegar la pandemia de COVID-19: implicaciones para futuras investigaciones y prácticas. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-z>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, (116), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2019). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 30(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101262>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- Deloitte. (2020). Tendencias globales de capital humano 2020. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html>
- Deloitte. (2022). Global Human Capital Trends 2022: The rise of the social enterprise. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html>
- Jesuthasan, R., & Boudreau, J. W. (2023). *Work without jobs: How to reboot your organization's work operating system*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262545969/work-without-jobs/>
- Larkin, J. (2022). *Digital HR Strategy: Achieving sustainable transformation in the digital age*. Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/digital-hr-strategy-9781789661224>
- Minbaeva, D. (2021). Human resource management in the era of digital transformation. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 385–402. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0056>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The digital competency framework for HR professionals. Emerald Publishing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eor-04-2023-0001/full/html>
- Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2021). Diversity management research in global contexts: Toward an intersectional approach. *Journal of Management*, 47(6), 1509–1536. <https://doi.org/10.1177/0149206320982658>
- Rocha Flores, W., & Ekstedt, M. (2022). Shaping the

- cybersecure workforce: A study of HR professionals' perceptions of cybersecurity training and awareness. *Computers & Security*, (112). <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102513>
- Sánchez-Torres, J. A., & Miles, I. (2022). Digital transformation and the digital divide: A perspective from Latin America. *Technological Forecasting and Social Change*, (174), 121213. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121213>
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2020). The digital employee experience: Implications for HRM. En *The digital transformation of the workforce: Implications for HRM*, 21–42. <https://www.routledge.com/The-Digital-Transformation-of-the-Workforce-Implications-for-HRM/Strohmeier-Parry/p/book/9780367331234>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2020). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-2-114>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2023). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619830016>
- Ulrich, D., Kruscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2022). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw Hill.
- Voegtlin, C., Scherer, A. G., & Stahl, G. K. (2020). Responsible leadership and human resource management: A strategic perspective. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2021). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 40(2), 86–103. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0225>
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2018). Creando organizaciones ágiles: Implicaciones para la gestión del talento humano. *Revista de Gestión del Talento Humano*, 12(1), 1–18.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>