

DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/revinvlid/v3/n1/49>

Gestión del talento humano frente a la automatización y la digitalización empresarial.

Human talent management in the face of business automation and digitalization.

Casanova-Villalba, César Iván ¹; Herrera-Sánchez, Maybelline Jaqueline ²;
Casanova-Villalba, Luis Alberto ³.

¹ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0001-6486-1334>; cesar.casanova.villalba@utelvt.edu.ec.

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>; maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec.

³ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0009-0009-5229-9378>; luis.alberto.casanova.villalba@utelvt.edu.ec.

Cita: Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., & Casanova-Villalba, L. A. (2026). Gestión del talento humano frente a la automatización y la digitalización empresarial. *Revista De Investigación Y Liderazgo*, 3(1), 33-50. <https://doi.org/10.63618/omd/revinvlid/v3/n1/49>

Resumen

La automatización y la digitalización empresarial transformaron las prácticas de gestión del talento humano, aunque la inversión tecnológica no siempre estuvo acompañada por capacidades institucionales, formación laboral y mecanismos de gobernanza adecuados. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la incorporación tecnológica y la gestión del talento humano en empresas ecuatorianas y latinoamericanas, considerando las competencias, la experiencia laboral y los resultados organizacionales. Se desarrolló una investigación cualitativa, documental, no experimental, longitudinal retrospectiva y descriptiva, basada en fuentes académicas, estadísticas oficiales e informes publicados entre 2021 y 2025, procesados mediante análisis temático y triangulación documental. Los resultados evidenciaron la expansión de herramientas digitales en reclutamiento, capacitación, evaluación, planificación y retención, junto con una creciente necesidad de actualización y reconversión de competencias. También se identificó que los beneficios asociados con el desempeño y la satisfacción coexistieron con mayores exigencias laborales, reducción de autonomía y limitada incorporación de principios de transparencia, privacidad y supervisión humana. La interpretación conjunta mostró que la transformación digital dependió de la interacción entre tecnología, capacidades organizacionales y gobernanza responsable. Se concluyó que la gestión del talento humano constituyó el eje articulador para convertir la automatización en desarrollo organizacional inclusivo y sostenible.

Palabras clave: gestión del talento humano; automatización; digitalización empresarial; competencias digitales; gobernanza tecnológica.

Abstract

Business automation and digitalization transformed human talent management practices, although technological investment was not always accompanied by institutional capabilities, workforce training, and adequate governance mechanisms. The study aimed to analyze the relationship between technological incorporation and human talent management in Ecuadorian and Latin American companies, considering competencies, work experience, and organizational outcomes. A qualitative, documentary, non-experimental, retrospective longitudinal, and descriptive research was developed, based on academic sources, official statistics, and reports published between 2021 and 2025, processed thru thematic analysis and document triangulation. The results evidenced the expansion of digital tools in recruitment, training, evaluation, planning, and retention, along with a growing need for updating and reconversion of skills. It was also identified that the benefits associated with performance and satisfaction coexisted with greater work demands, reduced autonomy, and limited incorporation of principles of transparency, privacy, and human oversight. The joint interpretation showed that digital transformation depended on the interaction between technology, organizational capabilities, and responsible governance. It was concluded that human talent management constituted the central axis for transforming automation into inclusive and sustainable organizational development.

Keywords: human talent management; automation; business digitalization; digital skills; technological governance.

1. Introducción

La automatización y la digitalización empresarial reconfiguran la forma en que las organizaciones ecuatorianas seleccionan, desarrollan, evalúan y retienen a su talento humano, al incorporar inteligencia artificial, analítica de datos, plataformas colaborativas y sistemas automatizados en procesos antes ejecutados exclusivamente por personas. En Ecuador, las empresas medianas y grandes generan más de USD 43.000 millones de valor agregado y emplean a más de 1,1 millones de trabajadores, mientras que la inversión empresarial en tecnologías de información y comunicación alcanza USD 637 millones; sin embargo, apenas el 4,4 % de estas organizaciones dispone de un área formal de innovación y desarrollo (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2025). Esta asimetría evidencia que la adquisición tecnológica no siempre se acompaña de capacidades organizacionales para gestionar su impacto laboral. Por consiguiente, la unidad de análisis se delimita a las prácticas de gestión del talento humano desarrolladas en empresas medianas y grandes de Ecuador, considerando tanto las decisiones de sus responsables como las percepciones de los trabajadores. Esta delimitación resulta pertinente porque la transformación digital latinoamericana presenta avances desiguales según el tamaño empresarial, el sector productivo y la preparación de los recursos humanos (Katz, 2024).

El alcance de esta transformación trasciende la sustitución de tareas rutinarias, pues modifica perfiles ocupacionales, estructuras salariales, relaciones de supervisión y requerimientos de aprendizaje continuo. En América Latina y el Caribe, entre el 26 % y el 38 % del empleo se encuentra expuesto a la inteligencia artificial generativa; dentro de ese conjunto, entre el 8 % y el 14 % de los puestos presenta posibilidades de aumento de productividad, mientras que entre el 2 % y el 5 % enfrenta un potencial de automatización completa con las capacidades tecnológicas actuales (Gmyrek et al., 2024). A escala global, la transformación estructural puede afectar al 22 % de los empleos hasta 2030, y el 40 % de los empleadores prevé reducir personal cuando la inteligencia artificial automatiza determinadas tareas (World Economic Forum [WEF], 2025). Si las empresas no anticipan estas transiciones, aumentan el riesgo de obsolescencia de competencias, resistencia al cambio, rotación y desigualdad entre quienes acceden a formación digital y quienes permanecen en funciones vulnerables. La gestión del talento humano adquiere así una función estratégica, porque debe equilibrar productividad, empleabilidad, bienestar y sostenibilidad organizacional en escenarios de rápida renovación tecnológica (Chowdhury et al., 2023).

La capacidad empresarial para obtener beneficios de la automatización depende menos de la tecnología aislada que de la interacción entre infraestructura digital, liderazgo, cultura organizacional, calidad de los datos y competencias de los trabajadores. Cerca del 39 % de las habilidades esenciales requeridas en los puestos de trabajo cambia hacia 2030, mientras que el 63 % de los empleadores identifica la brecha de competencias como el principal obstáculo para la transformación empresarial (WEF, 2025). Esta presión exige que la gestión del talento articule diagnóstico de capacidades, formación continua, reconversión laboral, movilidad interna y participación de los empleados en la adopción tecnológica. La literatura sostiene que las organizaciones necesitan complementar sus recursos técnicos con liderazgo, coordinación, cultura innovadora, gobernanza y estrategias de colaboración entre personas e inteligencia artificial para generar valor sostenible (Chowdhury et al., 2023). En este marco, la

digitalización de las funciones de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y retención puede elevar la precisión y la eficiencia, pero también intensifica la dependencia de sistemas cuyos criterios no siempre son comprensibles para los trabajadores (Murugesan et al., 2023; Nawaz et al., 2024).

La evidencia científica disponible mantiene limitaciones que impiden trasladar directamente sus conclusiones al contexto empresarial ecuatoriano. Una revisión de 107 estudios empíricos sobre inteligencia artificial en recursos humanos identifica que 63 investigaciones no incorporan de manera clara principios de responsabilidad y que 27 asumen, sin comprobarlo empíricamente, que los algoritmos reducen la discriminación; además, los estudios analizan 23 países, entre los cuales no figura Ecuador, y 49 no especifican el sector económico examinado (Bujold et al., 2024). De forma convergente, una revisión de 172 artículos concluye que los sistemas de gestión algorítmica se utilizan predominantemente para controlar el trabajo y no para fortalecer la autonomía o las capacidades de los empleados (Noponen et al., 2024). Persisten, por tanto, resultados inconsistentes sobre si la automatización mejora el desempeño y la experiencia laboral o incrementa la vigilancia, la pérdida de autonomía y la percepción de injusticia. La literatura tampoco integra suficientemente la madurez digital, la capacitación, la transparencia algorítmica, el bienestar y el desempeño organizacional dentro de un mismo modelo analítico. Esta brecha importa porque impide establecer qué prácticas de gestión del talento convierten la tecnología en una herramienta de desarrollo humano y cuáles profundizan riesgos laborales preexistentes.

El estudio de esta problemática resulta conveniente por su incidencia económica y social en un segmento empresarial que registra una productividad superior a USD 39.000 por trabajador y concentra más de 13.900 mujeres en cargos directivos y gerenciales, pero todavía presenta una limitada institucionalización de la innovación tecnológica (INEC, 2025). Su relevancia práctica reside en generar criterios para asignar inversiones en capacitación, rediseño de puestos, movilidad interna y gobernanza tecnológica, evitando que los USD 637 millones invertidos en TIC se reduzcan a la adquisición de infraestructura sin transformación de las capacidades humanas. Desde el plano teórico, el análisis permite relacionar la gestión estratégica del talento con la madurez digital, la adaptabilidad laboral y la percepción de justicia, variables que suelen estudiarse de manera separada. La investigación también resulta viable porque existen registros oficiales del universo empresarial, responsables de talento humano identificables y trabajadores capaces de informar sus experiencias mediante instrumentos estructurados, sin requerir la intervención de procesos productivos críticos. El acceso a dichas percepciones debe acompañarse de consentimiento informado, anonimización, confidencialidad y revisión humana de cualquier inferencia vinculada con decisiones laborales sensibles (Dennis & Aizenberg, 2022; Bujold et al., 2024).

Sobre esta base, el estudio tiene como objetivo general analizar la relación entre la automatización y la digitalización empresarial y las prácticas de gestión del talento humano en empresas medianas y grandes de Ecuador, considerando sus efectos sobre las competencias, la experiencia laboral y los resultados organizacionales. Para concretarlo se establecen cuatro objetivos específicos: describir el nivel de adopción de herramientas digitales en reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y retención; determinar la relación entre la digitalización y las necesidades de actualización o reconversión de competencias; relacionar la transparencia, la

participación y la percepción de justicia con el bienestar y el compromiso de los trabajadores; y comparar las prácticas de gestión del talento según el tamaño, el sector y el nivel de madurez digital de las empresas. Estos objetivos permiten observar tanto los beneficios operativos como los riesgos humanos, sin asumir que un mayor grado de automatización produce automáticamente mejores resultados. El análisis responde a la necesidad de desarrollar capacidades no técnicas y mecanismos de colaboración entre empleados, directivos y sistemas inteligentes, en lugar de limitar la transformación a la incorporación de software (Chowdhury et al., 2023). Asimismo, la comparación sectorial resulta consistente con la evidencia regional que muestra diferencias de digitalización asociadas con la estructura productiva, la competencia y la disponibilidad de recursos humanos preparados (Katz, 2024).

La contribución esperada radica en proponer una explicación integrada de la gestión del talento frente al cambio tecnológico mediante cuatro ejes: madurez digital, desarrollo de competencias, gobernanza responsable y resultados laborales-organizacionales. Esta articulación supera los enfoques que examinan únicamente eficiencia, adopción tecnológica o control algorítmico, y permite reconocer que la automatización genera efectos distintos según las capacidades institucionales y la participación de los trabajadores (Nojonen et al., 2024). La originalidad del trabajo se encuentra en producir evidencia situada en Ecuador, país ausente en las principales revisiones internacionales, y conectarla con las desigualdades de digitalización identificadas en América Latina (Bujold et al., 2024; Katz, 2024). En términos metodológicos, el modelo facilita comparar sectores y niveles de madurez sin reducir la gestión del talento a una sola práctica o indicador. En términos empresariales, sus resultados pueden orientar decisiones sobre capacitación, rediseño de funciones, supervisión humana y transparencia de los sistemas utilizados. De este modo, la investigación busca explicar bajo qué condiciones la digitalización fortalece el talento humano y evita que la búsqueda de productividad reproduzca formas de exclusión, vigilancia o pérdida de autonomía.

2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló mediante una orientación cualitativa, dado que buscó interpretar cómo la automatización y la digitalización empresarial transformaron las prácticas de gestión del talento humano en Ecuador y Latinoamérica. Esta elección permitió examinar significados, argumentos, tensiones y respuestas organizacionales que no podían reducirse exclusivamente a indicadores numéricos. El análisis se concentró en la capacitación, la reconversión de competencias, el reclutamiento digital, la evaluación algorítmica, el bienestar laboral y la retención del talento. Las empresas fueron comprendidas como sistemas sociotécnicos en los que interactuaron personas, tecnologías, normas y decisiones directivas. La estrategia interpretativa mantuvo correspondencia con los objetivos de describir y analizar las modificaciones experimentadas por la gestión del talento ante la incorporación tecnológica. De esta manera, la aproximación cualitativa facilitó una lectura contextualizada de un fenómeno organizacional complejo y dependiente de las condiciones institucionales de cada entorno empresarial (Creswell & Poth, 2024).

La coherencia entre el problema estudiado y la estrategia metodológica condujo a un diseño no experimental, porque las variables organizacionales no fueron manipuladas ni se introdujeron tecnologías, intervenciones o tratamientos dentro de las empresas. Los cambios vinculados con la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización se examinaron tal como fueron documentados por investigaciones científicas, informes técnicos y estadísticas institucionales. Asimismo, se adoptó una perspectiva longitudinal retrospectiva que abarcó el periodo comprendido entre enero de 2021 y diciembre de 2025, distribuido en cinco cortes anuales. Esta secuencia permitió reconocer la evolución de los discursos, las prácticas empresariales, los riesgos laborales y las capacidades digitales descritas durante esos años. La dimensión longitudinal no implicó el seguimiento de los mismos trabajadores, sino la comparación temporal de evidencias documentales producidas en momentos sucesivos. Tal decisión respondió al carácter progresivo de la adopción tecnológica y a la función estratégica atribuida a la gestión del talento durante la transformación digital empresarial (Chowdhury et al., 2023; Fenwick et al., 2024).

El carácter documental de la investigación se concretó mediante la recopilación, organización y examen crítico de publicaciones académicas, documentos oficiales, reportes empresariales y estudios regionales relacionados con la gestión del talento humano. La evidencia fue abordada de manera inductiva cuando se identificaron categorías emergentes no previstas inicialmente, como la resistencia tecnológica, la percepción de deshumanización, la vigilancia digital y las nuevas formas de autonomía laboral. Paralelamente, el razonamiento deductivo permitió contrastar el contenido con categorías derivadas de la literatura, entre ellas madurez digital, competencias, automatización de tareas, colaboración humano-tecnología y gobernanza responsable. El método analítico se empleó para descomponer los argumentos, resultados y recomendaciones de cada documento, mientras que la integración posterior permitió reconstruir relaciones entre los componentes examinados. Esta combinación evitó limitar el estudio a una enumeración bibliográfica y favoreció una interpretación articulada del fenómeno. La aplicación rigurosa del análisis documental requirió que la búsqueda, selección, almacenamiento y codificación de las fuentes se vincularan explícitamente con las preguntas de investigación (Kayesa & Shung-King, 2021; Saldaña, 2021).

El alcance descriptivo orientó el reconocimiento de las características, tendencias y transformaciones que presentó la gestión del talento humano frente a la automatización empresarial. Se describieron las tecnologías incorporadas en el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, la planificación de la fuerza laboral y la retención de empleados. También se examinaron beneficios atribuidos a la digitalización, como la reducción de tareas repetitivas, el acceso oportuno a información y la personalización de determinados procesos, junto con riesgos asociados con sesgos, opacidad, privacidad, control algorítmico y pérdida de autonomía. El estudio no pretendió probar relaciones causales, estimar efectos poblacionales ni generalizar estadísticamente sus resultados a todas las empresas ecuatorianas o latinoamericanas. Su propósito consistió en producir una caracterización interpretativa apoyada en la convergencia y divergencia de las fuentes consultadas. Esta delimitación resultó pertinente porque la evidencia disponible mostró resultados heterogéneos sobre los efectos humanos y organizacionales de la inteligencia artificial aplicada a la gestión laboral (Bujold et al., 2024; Noponen et al., 2024).

La conformación del corpus documental se realizó mediante búsquedas en Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, SciELO y Redalyc, complementadas con repositorios del Instituto Nacional de Estadística y Censos, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización Internacional del Trabajo. Se combinaron descriptores en español e inglés relacionados con “gestión del talento humano”, “automatización empresarial”, “transformación digital”, “inteligencia artificial”, “gestión algorítmica”, “competencias digitales” y “human resource management”. Fueron incluidos artículos revisados por pares, libros metodológicos e informes institucionales publicados entre 2021 y 2025, con texto completo disponible y relación directa con Ecuador, Latinoamérica o contextos empresariales comparables. Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin autoría verificable, textos de opinión, materiales comerciales y trabajos que abordaron la digitalización sin relacionarla con el empleo o la gestión del talento. No se estableció una muestra probabilística, pues se aplicó una selección documental intencional basada en pertinencia temática, calidad, actualidad y suficiencia interpretativa. Este procedimiento mantuvo la trazabilidad de las decisiones de inclusión y respondió a recomendaciones de rigurosidad para el análisis documental cualitativo (Kayesa & Shung-King, 2021; Bujold et al., 2024).

El procesamiento de la información comenzó con una matriz de extracción que registró autoría, año, país, sector, propósito, metodología, tecnologías estudiadas, prácticas de talento humano, beneficios, riesgos y principales conclusiones. Después de la lectura integral de los documentos, se efectuó una codificación inicial para identificar unidades de significado relacionadas con automatización, digitalización, capacitación, adaptabilidad, desempeño, bienestar, ética y gobernanza. Los códigos conceptualmente próximos fueron agrupados en categorías y posteriormente en temas interpretativos capaces de responder a los objetivos del estudio. La revisión temática fue recursiva, por lo que las categorías se redefinieron cuando su contenido presentó solapamientos, contradicciones o evidencia insuficiente. Se compararon los hallazgos según periodo, contexto geográfico, sector productivo y función de gestión del talento, evitando interpretar como equivalentes realidades empresariales distintas. El análisis temático ofreció una estructura flexible para desarrollar patrones de significado, mientras que los ciclos de codificación facilitaron el tránsito desde fragmentos documentales hasta explicaciones integradas (Braun & Clarke, 2021; Saldaña, 2021).

La calidad interpretativa se fortaleció mediante triangulación de artículos científicos, libros académicos, estadísticas oficiales e informes de organismos internacionales, lo que permitió contrastar resultados procedentes de diferentes tipos de fuentes. También se conservó un registro de las búsquedas, los criterios aplicados, las decisiones de codificación y los cambios efectuados en las categorías analíticas. Una segunda revisión del corpus verificó la correspondencia entre fragmentos, códigos, temas y conclusiones, al tiempo que se prestó atención a evidencias divergentes para evitar una interpretación exclusivamente favorable de la digitalización. Las consideraciones éticas se orientaron al respeto de la propiedad intelectual, la fidelidad de las interpretaciones, la citación de las fuentes y la prohibición de alterar cifras o atribuir conclusiones inexistentes. Debido a que no se interactuó con participantes ni se recopilaban datos personales, no se aplicaron encuestas, entrevistas ni procedimientos de consentimiento informado; sin embargo, se mantuvieron criterios de integridad y responsabilidad frente a información laboral sensible. Estas precauciones resultaron especialmente relevantes porque la automatización de recursos humanos involucró problemas de privacidad, explicabilidad,

discriminación y supervisión de decisiones algorítmicas (Dennis & Aizenberg, 2022; Creswell & Poth, 2024).

3. Resultados

Adopción de tecnologías digitales en las prácticas de gestión del talento humano

El subapartado examinó la incorporación de tecnologías digitales en los procesos empresariales vinculados con la gestión del talento humano. La evidencia se organizó en dos niveles: las condiciones generales de digitalización empresarial y las aplicaciones funcionales utilizadas en reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, planificación laboral y retención. Las fuentes revisadas registraron sistemas de inteligencia artificial, aprendizaje automático, analítica de datos, plataformas en la nube y herramientas automatizadas de apoyo a decisiones laborales (Chowdhury et al., 2023; Garg et al., 2022). Los datos cuantitativos disponibles correspondieron a indicadores comunicados por estudios académicos, estadísticas oficiales e informes internacionales. Debido a que los materiales compartidos no incorporaron una base de microdatos ni una matriz definitiva de codificación documental, no se calcularon medias, desviaciones estándar, intervalos de confianza o valores p . En consecuencia, los resultados numéricos presentados describieron exclusivamente magnitudes verificables y proporciones derivadas de las cifras publicadas por las fuentes consultadas.

En el contexto ecuatoriano, la Encuesta Estructural Empresarial de 2023 consideró un universo de 16.425 empresas grandes y medianas, diseñó una muestra de 4.860 unidades y obtuvo información efectiva de 4.440 empresas, equivalente al 91,4 % de la muestra planificada. Las organizaciones investigadas registraron 1.120.689 personas ocupadas, cifra que representó un incremento del 3,8 % respecto de 2022, y realizaron una inversión de USD 637 millones en tecnologías de información y comunicación (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2025). El cociente descriptivo entre dicha inversión y el personal ocupado ascendió aproximadamente a USD 568,40 por trabajador, sin que este cálculo representara una inversión individual efectiva. Paralelamente, 757 empresas dispusieron de un área de innovación y desarrollo, cantidad equivalente al 4,4 % del conjunto reportado y superior en 27,8 % a las 593 organizaciones registradas durante el año anterior. Estas empresas generaron más de USD 43.000 millones de valor agregado y alcanzaron una productividad superior a USD 39.000 por persona ocupada. Como se observa en la Tabla 1, la magnitud económica de la digitalización coexistió con una presencia limitada de estructuras organizacionales formalmente dedicadas a la innovación (INEC, 2025).

Tabla 1

Indicadores documentales de capacidad y expectativa de digitalización empresarial

Ámbito	Indicador	Resultado
Ecuador	Universo de empresas grandes y medianas	16.425
Ecuador	Muestra empresarial diseñada	4.860
Ecuador	Empresas con información efectiva	4.440
Ecuador	Cobertura respecto de la muestra diseñada	91,4 %
Ecuador	Personal ocupado	1.120.689
Ecuador	Variación anual del personal ocupado	3,8 %

Ámbito	Indicador	Resultado
Ecuador	Inversión en tecnologías de información y comunicación	USD 637 millones
Ecuador	Inversión TIC/personal ocupado, cociente descriptivo	USD 568,40
Ecuador	Empresas con área de innovación y desarrollo	757 (4,4 %)
Ecuador	Crecimiento anual de empresas con área de innovación	27,8 %
Ecuador	Valor agregado empresarial	Más de USD 43.000 millones
Global	Empleadores que esperaban transformaciones por IA y procesamiento de información	86 %
Global	Empleadores que esperaban transformaciones por robótica y automatización	58 %
Global	Empleadores que esperaban transformaciones por ampliación del acceso digital	60 %

Nota. Los indicadores de Ecuador correspondieron a empresas grandes y medianas de manufactura, minería, construcción, comercio y servicios. La cobertura del 91,4 % y el cociente de USD 568,40 se calcularon a partir de los valores oficiales disponibles. Los porcentajes globales reflejaron expectativas empresariales hacia 2030 y no tasas efectivas de adopción; el informe internacional reunió las respuestas de más de 1.000 empleadores que representaron a más de 14 millones de trabajadores en 55 economías (INEC, 2025; World Economic Forum [WEF], 2025).

En el nivel funcional, la incorporación tecnológica se distribuyó entre diferentes etapas del ciclo de gestión del talento humano. La revisión de 105 artículos indexados en Scopus identificó aplicaciones de aprendizaje automático en las funciones centrales de recursos humanos, desde la captación de candidatos hasta el análisis de la permanencia laboral (Garg et al., 2022). En reclutamiento y selección se registraron herramientas para filtrar currículos, clasificar perfiles, relacionar competencias con vacantes y automatizar comunicaciones iniciales con los postulantes. En capacitación se documentaron plataformas digitales orientadas a identificar brechas de habilidades, organizar contenidos y adaptar itinerarios de aprendizaje según la información de los empleados. La evaluación del desempeño y la planificación laboral incorporaron modelos de predicción, tableros de indicadores y analítica de personas, mientras que la retención integró estimaciones del riesgo de rotación y patrones de ausentismo. El patrón conjunto mostró que la adopción no se limitó a la automatización administrativa, sino que también comprendió funciones analíticas y de apoyo a las decisiones empresariales (Chowdhury et al., 2023; Garg et al., 2022).

La evidencia documental también mostró una diferencia entre la expansión de las aplicaciones digitales y la incorporación explícita de criterios de responsabilidad tecnológica. En una revisión de 107 estudios empíricos sobre inteligencia artificial aplicada a recursos humanos, 63 investigaciones no emplearon claramente algún principio de inteligencia artificial responsable, lo que representó el 58,9 % del corpus examinado (Bujold et al., 2024). La proporción describió que más de la mitad de las investigaciones analizó sistemas o aplicaciones sin integrar de manera manifiesta criterios como transparencia, equidad, privacidad o supervisión humana. En el plano global, el 86 % de los empleadores esperaba que la inteligencia artificial y el procesamiento de información transformaran sus empresas, mientras que el 58 % atribuyó esa capacidad transformadora a la robótica y la automatización (WEF, 2025). En Ecuador, la inversión empresarial en TIC alcanzó una magnitud considerable, aunque únicamente el 4,4 % de las organizaciones reportadas contó con un área formal de innovación y desarrollo (INEC, 2025). El hallazgo central describió, por tanto, una adopción heterogénea: las tecnologías se extendieron hacia diversas funciones del

talento humano, pero las capacidades institucionales y la formalización de su gestión presentaron niveles comparativamente menores (Bujold et al., 2024; INEC, 2025).

Transformación de competencias y estrategias de actualización y reconversión laboral

El análisis de esta dimensión permitió identificar los cambios registrados en las competencias requeridas por las empresas y las respuestas de gestión del talento humano frente a la automatización. Los hallazgos se organizaron en competencias tecnológicas, habilidades cognitivas y socioemocionales, actualización dentro del puesto y reconversión hacia nuevas funciones. La evidencia diferenció los datos globales de las estimaciones correspondientes a América Latina y Ecuador, debido a que las fuentes emplearon poblaciones, periodos y metodologías distintas. Los documentos consultados no proporcionaron microdatos homogéneos que permitieran calcular medias, desviaciones estándar, intervalos de confianza o valores *p*. Por esta razón, los resultados se expresaron mediante frecuencias, porcentajes y rangos publicados, sin establecer relaciones causales ni significancias estadísticas propias del estudio (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024; World Economic Forum [WEF], 2025).

La transformación de las competencias mostró una tendencia descendente en el grado de inestabilidad proyectada, aunque mantuvo una magnitud elevada. Los empleadores estimaron que el 39 % de las habilidades utilizadas por los trabajadores se transformaría o perdería vigencia entre 2025 y 2030, frente al 44 % reportado en 2023 y al 57 % registrado en 2020. Paralelamente, la proporción de trabajadores que había completado actividades de actualización o reconversión aumentó del 41 % al 50 % entre las dos ediciones más recientes del informe. La inteligencia artificial y los macrodatos ocuparon el primer lugar entre las competencias de mayor crecimiento, seguidos por redes y ciberseguridad y alfabetización tecnológica. El pensamiento analítico fue considerado una competencia esencial por siete de cada diez empresas, mientras que el 24 % de los empleadores previó una reducción de la importancia de la destreza manual, la resistencia física y la precisión (WEF, 2025).

Las estrategias empresariales presentaron un predominio de la actualización de competencias sobre la sustitución inmediata de trabajadores. Por cada 100 personas ocupadas, 59 habrían requerido formación antes de 2030; dentro de ese grupo, 29 podrían actualizarse y permanecer en sus funciones, mientras que 19 recibirían capacitación para ser reasignadas a otros puestos. Las 11 personas restantes no accederían previsiblemente a la formación necesaria, por lo que quedarían expuestas a una mayor vulnerabilidad laboral. La brecha de competencias fue señalada como obstáculo para la transformación por el 63 % de los empleadores, y el 85 % manifestó que priorizaría la actualización de su fuerza laboral. A la vez, el 70 % esperaba contratar personal con nuevas competencias, el 50 % planeaba trasladar trabajadores desde funciones decrecientes hacia ocupaciones en expansión y el 40 % contemplaba reducir puestos cuyas capacidades perdieran relevancia (WEF, 2025).

El panorama latinoamericano mostró que la reconversión no afectó con la misma intensidad a todos los empleos. Entre el 26 % y el 38 % de los puestos de la región estuvieron expuestos a la inteligencia artificial generativa, mientras que Ecuador se situó en el extremo inferior, con una exposición estimada entre el 26 % y el 27 %. Dentro del

mercado laboral regional, entre el 8 % y el 14 % de los empleos presentó posibilidades de ampliación de capacidades y productividad, en contraste con un rango del 2 % al 5 % expuesto a automatización completa según las capacidades tecnológicas disponibles. La exposición orientada a la complementación se concentró con mayor frecuencia en empleos urbanos, formales, de mayores ingresos y desempeñados por trabajadores con más educación. La evidencia regional también registró que una proporción relevante de adultos de Ecuador, Chile, México y Perú careció de las competencias necesarias para completar evaluaciones de resolución de problemas en entornos tecnológicos (Gmyrek et al., 2024; OCDE, 2023).

El patrón conjunto mostró que las competencias demandadas se ampliaron desde el dominio instrumental de herramientas digitales hacia una combinación de habilidades fundamentales, avanzadas y complementarias. Las primeras comprendieron alfabetización, razonamiento numérico y resolución de problemas; las digitales incluyeron manejo de aplicaciones, búsqueda de información, programación e inteligencia artificial; y las complementarias agruparon colaboración, autonomía, creatividad, comunicación e inteligencia emocional. Los datos también evidenciaron que la estrategia más frecuente fue fortalecer las capacidades del personal existente, seguida de la contratación de perfiles especializados y la movilidad interna hacia puestos con mayor crecimiento. En síntesis, la transformación se caracterizó por una renovación parcial pero generalizada de las habilidades, acompañada de diferencias entre trabajadores que pudieron actualizarse, ser reconvertidos o permanecer sin acceso a formación suficiente (OCDE, 2024; WEF, 2025).

Gobernanza tecnológica, experiencia laboral y diferencias entre contextos empresariales

El análisis de esta dimensión examinó los hallazgos relacionados con transparencia algorítmica, privacidad, justicia, supervisión humana, autonomía y experiencia laboral. La revisión integró un corpus de 107 estudios empíricos sobre inteligencia artificial en recursos humanos, una síntesis de 172 publicaciones sobre gestión algorítmica y una encuesta aplicada a 5.334 trabajadores y 2.053 empresas. Los datos empresariales procedieron de los sectores financiero y manufacturero de Austria, Canadá, Francia, Alemania, Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos. La heterogeneidad de diseños y unidades de análisis impidió combinar los resultados mediante medias, desviaciones estándar o intervalos de confianza comunes. Tampoco se calcularon valores *p*, debido a que la investigación documental no contó con microdatos comparables entre Ecuador, Latinoamérica y los países examinados. Los hallazgos se presentaron, por tanto, mediante frecuencias, porcentajes y patrones documentales informados por las fuentes originales (Bujold et al., 2024; Lane et al., 2023; Noponen et al., 2024).

La incorporación de principios de gobernanza tecnológica resultó limitada dentro de los estudios sobre inteligencia artificial aplicada al talento humano. De las 107 investigaciones revisadas, 63 no integraron claramente algún principio de inteligencia artificial responsable, equivalentes al 58,9 % del corpus. Dentro de ese grupo, 27 estudios asumieron que la automatización reduciría la discriminación al eliminar la subjetividad humana, pero no comprobaron empíricamente esta afirmación; dicha cantidad representó el 25,2 % del total y el 42,9 % de los trabajos sin principios responsables. El sesgo y la discriminación fueron examinados en 20 estudios (18,7 %), mientras que la justicia percibida y la confianza se abordaron en 11 (10,3 %). La

privacidad apareció en cuatro investigaciones (3,7 %) y la explicabilidad o transparencia en seis (5,6 %); en contraste, la intervención humana fue analizada en 17 estudios (15,9 %). Estas categorías no fueron mutuamente excluyentes, por lo que sus porcentajes no constituyeron una distribución acumulativa del 100 % (Bujold et al., 2024).

Los resultados sobre experiencia laboral mostraron simultáneamente mejoras percibidas y aumentos en las exigencias del trabajo. Aproximadamente cuatro de cada cinco usuarios (cerca del 80 %) señalaron que la inteligencia artificial mejoró su desempeño, mientras que el 63 % indicó un incremento en el disfrute de sus actividades. La salud mental mejoró para el 55 % de los usuarios del sector manufacturero y para el 54 % de los trabajadores del sector financiero; además, más del 60 % de quienes utilizaban inteligencia artificial en manufactura comunicó mejoras en su salud física. No obstante, el 75 % de los trabajadores financieros y el 77 % de los manufactureros informaron un aumento en la velocidad de ejecución de las tareas. Uno de cada cinco participantes declaró una disminución de su autonomía y, entre los trabajadores financieros sometidos a gestión algorítmica, el 85 % registró mayor intensidad laboral, frente al 74 % de quienes interactuaron con inteligencia artificial de otra manera. La percepción de beneficios también coexistió con preocupaciones por la recopilación de datos, el control laboral y el riesgo de sustitución futura (Lane et al., 2023; OCDE, 2024).

Las diferencias entre contextos empresariales se reflejaron en la distribución geográfica, sectorial y organizacional de la evidencia examinada. Los 107 estudios sobre inteligencia artificial responsable recopilaban información en 23 países, aunque 29 investigaciones no identificaron la ubicación y ninguna realizó una comparación multinacional. Estados Unidos concentró 12 estudios, mientras que Colombia fue el único país latinoamericano incluido y Ecuador no apareció dentro del corpus. Del mismo modo, 49 publicaciones no especificaron el sector económico; entre las que sí lo hicieron, los servicios públicos acumularon 13 estudios, las tecnologías de información 10, los servicios privados siete y la manufactura cuatro. La encuesta de la OCDE se limitó a dos sectores y siete economías desarrolladas, por lo que no aportó resultados específicos para empresas ecuatorianas o latinoamericanas. Por otra parte, la revisión de 172 artículos mostró que los sistemas algorítmicos se utilizaron predominantemente para vigilar, evaluar y controlar el trabajo, tanto en plataformas digitales como en organizaciones tradicionales (Bujold et al., 2024; Lane et al., 2023; Noponen et al., 2024).

El patrón general describió una relación dual entre digitalización, gobernanza y experiencia de los trabajadores. La inteligencia artificial fue asociada con mejoras de desempeño y satisfacción por porcentajes superiores al 60 %, pero también con aumentos del ritmo laboral cercanos o superiores al 75 % en los dos sectores evaluados. En paralelo, el 58,9 % de los estudios sobre gestión del talento no incorporó principios responsables de manera explícita, mientras que la privacidad y la transparencia fueron examinadas en menos del 6 % del corpus. La supervisión humana alcanzó una presencia mayor, aunque permaneció limitada al 15,9 % de las investigaciones. Las diferencias sectoriales y geográficas no pudieron estimarse para Ecuador debido a la ausencia de muestras empresariales nacionales comparables, ni fue posible calcular medias, intervalos de confianza o significancias estadísticas por tamaño empresarial y madurez digital. En síntesis descriptiva, los hallazgos mostraron que la expansión de las herramientas algorítmicas avanzó con mayor intensidad que la evaluación empírica de

sus mecanismos de gobernanza y de sus efectos diferenciados sobre la experiencia laboral (Bujold et al., 2024; Noponen et al., 2024; OCDE, 2024).

4. Discusión

El estudio analiza la relación entre la automatización, la digitalización empresarial y las prácticas de gestión del talento humano, con énfasis en la adopción tecnológica, la transformación de competencias y la experiencia laboral. Los hallazgos sugieren que la disponibilidad de recursos tecnológicos no se traduce automáticamente en una capacidad organizacional equivalente para conducir el cambio, puesto que la inversión ecuatoriana en tecnologías de información y comunicación alcanza USD 637 millones, mientras solo el 4,4 % de las empresas examinadas dispone de un área formal de innovación y desarrollo (INEC, 2025). Esta brecha parece indicar que la adquisición de infraestructura avanza con mayor rapidez que la creación de estructuras, conocimientos y mecanismos de gobernanza orientados a administrar sus efectos sobre las personas. La incorporación de inteligencia artificial, aprendizaje automático y analítica de datos en reclutamiento, capacitación, evaluación y retención coincide con la ampliación funcional descrita por Garg et al. (2022), Murugesan et al. (2023) y Nawaz et al. (2024). Sin embargo, la evidencia analizada muestra que el valor de estas herramientas depende de su articulación con el liderazgo, la cultura, la calidad de los datos y las capacidades humanas, en concordancia con el marco propuesto por Chowdhury et al. (2023). En este sentido, la transformación digital se comprende mejor como un proceso sociotécnico que como una simple sustitución de actividades administrativas por soluciones automatizadas.

La reconfiguración de competencias constituye el vínculo más visible entre la innovación tecnológica y la gestión estratégica del talento, dado que el 39 % de las habilidades laborales podría modificarse o perder vigencia hacia 2030 y el 63 % de los empleadores identifica la falta de capacidades como una barrera para la transformación empresarial (WEF, 2025). Estos resultados convergen con Gmyrek et al. (2024), quienes estiman que entre el 26 % y el 38 % de los empleos latinoamericanos se encuentra expuesto a la inteligencia artificial generativa, aunque la automatización completa afecta a una proporción considerablemente menor. Esta diferencia sugiere que la principal consecuencia inmediata no es necesariamente la eliminación generalizada del empleo, sino la modificación de tareas, perfiles ocupacionales y trayectorias profesionales. El predominio de la actualización, la reconversión y la movilidad interna frente a la sustitución directa del personal refuerza la función de la gestión del talento como mediadora del cambio tecnológico (WEF, 2025). No obstante, las oportunidades de complementación se concentran con mayor frecuencia en trabajadores formales, urbanos y con niveles educativos superiores, por lo que la digitalización podría ampliar desigualdades preexistentes cuando el acceso a la formación resulta limitado (Gmyrek et al., 2024; Katz, 2024). Desde una perspectiva práctica, los hallazgos respaldan la integración del diagnóstico de competencias, el aprendizaje continuo y el rediseño de puestos dentro de la planificación empresarial, sin asumir que la capacitación produce efectos uniformes en todos los sectores.

La experiencia laboral evidencia una tensión entre los beneficios operativos de la inteligencia artificial y los riesgos derivados de una gobernanza insuficiente. Aunque una

proporción mayoritaria de trabajadores reconoce mejoras en desempeño, satisfacción y bienestar, los incrementos del ritmo de trabajo superiores al 75 % y la reducción de autonomía reportada por una parte de los usuarios sugieren que la eficiencia puede coexistir con nuevas formas de presión laboral (Lane et al., 2023; OCDE, 2024). Este patrón coincide con Noponen et al. (2024), quienes encuentran que los sistemas algorítmicos se emplean predominantemente para supervisar, evaluar y controlar el trabajo, antes que para fortalecer la autonomía de los empleados. La interpretación adquiere mayor relevancia al considerar que el 58,9 % de los estudios sobre inteligencia artificial en recursos humanos no incorpora explícitamente principios responsables y que la privacidad y la transparencia aparecen en menos del 6 % de las investigaciones revisadas (Bujold et al., 2024). Los hallazgos parecen indicar que la implementación técnica progresa con mayor rapidez que la evaluación de la justicia, la explicabilidad y la protección de los datos laborales. En consecuencia, la supervisión humana, la participación de los trabajadores y la trazabilidad de las decisiones algorítmicas no constituyen elementos secundarios, sino condiciones necesarias para que la digitalización fortalezca el desempeño sin deteriorar la confianza ni el bienestar (Dennis & Aizenberg, 2022; Fenwick et al., 2024).

La interpretación de los resultados debe realizarse con cautela debido al carácter cualitativo, documental, no experimental y retrospectivo del estudio, así como a la heterogeneidad de fuentes, países, sectores y periodos considerados. La ausencia de microdatos homogéneos impide estimar asociaciones estadísticas propias, establecer causalidad o generalizar los hallazgos al conjunto de empresas ecuatorianas; además, Ecuador no se encuentra representado en varias revisiones internacionales y numerosos estudios no especifican su contexto sectorial (Bujold et al., 2024). Estas restricciones abren la necesidad de investigaciones con datos primarios nacionales, mediciones validadas de madurez digital, competencias, justicia algorítmica y bienestar, junto con diseños longitudinales que permitan observar cambios dentro de las mismas organizaciones. También resulta pertinente comparar empresas según tamaño, sector, grado de formalización y disponibilidad de capacitación, así como examinar la participación de los trabajadores en el diseño y supervisión de las herramientas digitales (Katz, 2024; Fenwick et al., 2024). Pese a estas limitaciones, el estudio integra dimensiones que suelen abordarse por separado y muestra que los efectos de la automatización dependen de la interacción entre capacidades institucionales, reconversión laboral, gobernanza responsable y experiencia de los empleados. Su contribución central consiste en explicar que la gestión del talento humano constituye el mecanismo articulador que puede convertir la inversión tecnológica en desarrollo organizacional y humano, atendiendo la brecha identificada para Ecuador y Latinoamérica sin reducir la transformación digital a la búsqueda de eficiencia operativa (Chowdhury et al., 2023; Bujold et al., 2024).

5. Conclusiones

Los resultados permiten concluir que la automatización y la digitalización empresarial modifican de manera sustantiva las prácticas de gestión del talento humano, aunque sus efectos dependen de las capacidades organizacionales que acompañan la incorporación tecnológica. La inversión en infraestructura digital no garantiza por sí

misma mejoras sostenibles en productividad, bienestar o empleabilidad, especialmente cuando las empresas carecen de estructuras formales de innovación, liderazgo especializado y mecanismos de supervisión. En el contexto ecuatoriano, la diferencia entre los USD 637 millones destinados a tecnologías de información y comunicación y la limitada presencia de áreas de innovación evidencia una brecha entre adquisición tecnológica y preparación institucional. Esto sugiere que la gestión del talento humano cumple una función articuladora entre tecnología, competencias y resultados organizacionales. Por tanto, la transformación digital alcanza mayor consistencia cuando integra criterios humanos, estratégicos y éticos en las decisiones empresariales.

Los hallazgos vinculados con los objetivos específicos evidencian que las tecnologías digitales se incorporan en reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, planificación laboral y retención, superando su uso exclusivamente administrativo. Al mismo tiempo, la modificación prevista de una parte relevante de las habilidades laborales confirma la necesidad de fortalecer la actualización, la reconversión y la movilidad interna antes que asumir la sustitución inmediata de trabajadores. La exposición tecnológica tampoco se distribuye de forma homogénea, pues las oportunidades de complementación se concentran con mayor frecuencia en empleos formales, urbanos y de mayor cualificación. Asimismo, las mejoras percibidas en desempeño y satisfacción coexisten con incrementos del ritmo de trabajo, reducción de autonomía y preocupaciones por el uso de datos laborales. En conjunto, estos resultados muestran que la digitalización genera beneficios y riesgos simultáneos, cuya intensidad varía según el sector, la madurez digital y las condiciones de acceso a formación.

El principal aporte del estudio consiste en integrar la adopción tecnológica, el desarrollo de competencias, la gobernanza responsable y la experiencia laboral dentro de una misma explicación sobre la gestión del talento humano. Esta articulación permite superar enfoques centrados únicamente en eficiencia, automatización de tareas o reducción de costos, al reconocer que las decisiones tecnológicas también afectan la autonomía, la justicia percibida, el bienestar y las oportunidades de desarrollo profesional. Para el ámbito empresarial, los hallazgos orientan la planificación de inversiones hacia procesos de capacitación, rediseño de puestos, supervisión humana y transparencia algorítmica. En el plano institucional, se observa la necesidad de fortalecer políticas internas que definan responsabilidades, criterios de uso de datos y mecanismos de revisión de decisiones automatizadas. En consecuencia, el estudio aporta una perspectiva sociotécnica aplicable al análisis de la transformación digital en Ecuador y Latinoamérica.

A partir de estos resultados, se recomienda que las empresas evalúen su madurez digital antes de ampliar el uso de sistemas automatizados y vinculen cada inversión tecnológica con planes verificables de desarrollo de competencias. También conviene establecer procedimientos de supervisión humana, comunicación transparente y participación de los trabajadores en la implementación de herramientas que influyan sobre selección, evaluación, promoción o retención. Las futuras investigaciones deberían incorporar datos primarios de empresas ecuatorianas, comparar sectores y tamaños organizacionales y analizar cambios dentro de las mismas instituciones mediante diseños longitudinales. Resulta igualmente pertinente medir de forma conjunta productividad, bienestar, justicia algorítmica, autonomía y acceso a reconversión

laboral, evitando interpretar la eficiencia como único indicador de éxito. De este modo, la contribución central de la investigación radica en demostrar que la gestión del talento humano puede convertir la digitalización en desarrollo organizacional inclusivo cuando articula capacidades, gobernanza y protección de la experiencia laboral.

Referencias Bibliográficas

- Armendariz-Loor, N. A., Morales-Fonseca, C. F., Villacís-Jácome, J. E., & Alquina-Collaguazo, N. C. (2026). Perfiles de personalidad en trabajadores de una empresa privada: implicaciones para la adaptación en contextos organizacionales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(2), 305-317. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/196>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4, 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227-239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- Chowdhury, S., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodríguez-Espíndola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2022.100899>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-inquiry-and-research-design/book266033>
- Dennis, M. J., & Aizenberg, E. (2022). The ethics of AI in human resources. *Ethics and Information Technology*, 24, 25. <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09653-y>
- Dennis, M. J., & Aizenberg, E. (2022). The ethics of AI in human resources. *Ethics and Information Technology*, 24(3), Article 25. <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09653-y>
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, 4, Article 34. <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590–1610. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>
- Gmyrek, P., Winkler, H., & Garganta, S. (2024). *Buffer or bottleneck? Employment exposure to generative AI and the digital divide in Latin America* (ILO Working

- Paper No. 121). International Labour Organization & World Bank.
<https://doi.org/10.54394/TFZY7681>.
- Guerrero-Calero, V. S. (2023). Microfinanzas y disminución de la pobreza en un análisis exploratorio de investigaciones empíricas. *Innova Science Journal*, 1(4), 25-36. <https://doi.org/10.63618/omd/isi/v1/n4/25>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Calahorrano-Zurita, L. J., & Romero-Reyes, H. D. (2025). Motivación laboral y compromiso organizacional en empresas del sector comercial. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(3), 1-22. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/37>
- Herrera-Sánchez, M. J., Olmedo Jumbo, G. J., Quezada Valarezo, Y. D., & Rivas Bravo, A. L. (2022). Ética frente a la discriminación contra la mujer en el ambiente laboral en el Ecuador. In *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria*. (1-19). Editorial Grupo AEA.
<https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.3>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, 31 de marzo). *Empresas en cifras: Grandes y medianas empresas generaron más de USD 43 mil millones en 2023*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/grandes-y-medianas-empresas-generaron-mas-de-usd-43-mil-millones-en-2023/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Encuesta Estructural Empresarial 2023: Principales resultados*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2023/2023_E_NESEM_Principales_Resultados.pdf
- Jacome-Vélez, T. G., Quiñonez-Cabeza, B. M., & Reyes-Lizana, J. T. (2026). Capacitación del talento humano y mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 3(1), 71-89.
<https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v3/n1/50>
- Jacome-Vélez, T. G., Salgado-Ortiz, P. J., & Paladines-Torres, L. K. (2025). Gestión por competencias y retención del talento humano en empresas de servicios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(3), 23-48.
<https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/38>
- Jara-Álvarez, G. X., Salgado-Ortiz, P. J., Santander-Salmon, E. S., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2024). Estrategias de diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento asistidos por IA. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(4), 50-62.
<https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n4/53>
- Katz, R. L. (2024). *Oportunidades para la transformación digital productiva: Evidencia estadística sobre el nivel de digitalización sectorial en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Kayesa, N. K., & Shung-King, M. (2021). The role of document analysis in health policy analysis studies in low and middle-income countries: Lessons for HPA researchers from a qualitative systematic review. *Health Policy OPEN*, 2, 100024.
<https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2020.100024>
- Lane, M., Williams, M., & Broecke, S. (2023). *The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers* (OECD Social,

- Employment and Migration Working Papers No. 288). OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>
- Lascano-Rivera, S. B., Vila-Hinojo, B. T., Quimbata-Chiluisa, O. R., Carrera-Sánchez, F. A., Puente-Ponce, P. F., Guerrero-Bermúdez, Ángel E., Guerrero-Calero, V. S., & Hidalgo-Zambrano, K. C. (2026). *Administración Inteligente: Estrategias Empresariales Basadas en Inteligencia Artificial, Analítica de Datos y Sostenibilidad*. Oriente-Manabí Editorial. <https://doi.org/10.63618/omeditorial/I15>
- Macias-Loor, J. M., Prado-Chinga, A. E., Alcívar-Soria, E. E., Solano-Gutiérrez, G. A., Quisaguano-Calo, M. F., Cruel-Preciado, M., Endara-Arguello, I. O., Bonilla-Bonilla, M. A., Paredes-Álvarez, P. L., Murillo-Cusme, M. A., Pita-González, G. D., Márquez-Montenegro, K. A., Lirio-Moncayo, V. Y., Riofrio-Casa, D. M., Canchingre-Suárez, K. M., Corozo-Villacis, M. L., Moreira-Mera, J. V., Angulo-Quíñonez, A. D., Vergara-Barragan, J. E.,... & Casanova-Villalba, L. A. (2024). *Gestión Inteligente Sinergias en la Administración*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.I.106>
- 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/10.69484/rcz/v1/n2/26>
- Murugesan, U., Subramanian, P., Srivastava, S., & Dwivedi, A. (2023). A study of artificial intelligence impacts on human resource digitalization in Industry 4.0. *Decision Analytics Journal*, 7, 100249. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100249>.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
- Noponen, N., Feshchenko, P., Auvinen, T., Luoma-aho, V., & Abrahamsson, P. (2024). Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management. *Management Review Quarterly*, 74, 1695–1721. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00345-5>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Using AI in the workplace: Opportunities, risks and policy responses* (OECD Artificial Intelligence Papers No. 11). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/73d417f9-en>
- Patiño, A., Cabello, S., Ros, D., & Urtasun, M. (2025). *Transformación digital productiva: Análisis de políticas, estrategias e instrumentos para impulsarla en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/678e47d8-cc9a-4691-8f38-eca4b74e0bb3/content>
- Quiñonez-Cabeza, B. M., Gonzales-Ticona, Y. B., & Casanova-Villalba, L. A. (2025). Liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas de nivel medio y superior. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(2), 45-63. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n2/34>
- Rendon-Guerra, G. del P., Rodríguez-Angulo, D. E., Tenelema-Jimenez, I. E., & Sacon-Martines, E. E. (2025). Dimensiones de desempeño laboral en las agrícolas

- bananeras de la zona de Quevedo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/185>
- Romero-Reyes, H. D., & Paladines-Torres, L. K. (2024). Análisis Comparativo entre Instrumentos de Evaluación de Clima Laboral y la Evaluación ECLO. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 197–213. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/107>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/the-coding-manual-for-qualitative-researchers-4-273583>
- Sandeep N. K., Bolla, R. L., Kakde, H. S., Casanova-Villalba, C. I., Meera, K. L., & Inumula, K. M. (2025). Technological advancement of big data analytics in enhancing financial decision-making and trade performance in emerging markets. En *Proceedings of the 2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/CE2CT64011.2025.10939320>
- Santander-Salmon, E. S. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56-73. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>
- Santander-Salmon, E. S., Sandoval-Álvarez, C., & Isaza, J. D. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(1), 36-55. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n1/9>
- Vallejo-Rosero, C. A., Quesada-Paz, M. M., Londoño-Puentes, J. C., & López-Contreras, J. del R. (2024). Factores que afectan el desempeño laboral en el personal de la salud en una IPS de primer nivel en el municipio de Candelaria Valle del Cauca: un análisis para el primer semestre del 2023. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 114–139. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/97>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.