



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**Transformación digital en la dirección estratégica
de personas.**

Autor/a: *María Ayuso del Rey*

Director/a: *Marta Domínguez*

Madrid

2025/2026

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza el impacto y la evolución de la transformación digital en la dirección estratégica de personas. En un entorno VUCA y BANI, el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) ha abandonado el enfoque más administrativo para convertirse en un socio estratégico de las organizaciones. A lo largo del trabajo se examina cómo la incorporación de herramientas digitales como Inteligencia Artificial, *Big Data*, *People Analytics* o sistemas ATS entre otros están redefiniendo los departamentos de RR.HH.

El estudio evidencia que la transformación digital exige un cambio profundo en la cultura y aporta importantes beneficios, así como algunos riesgos. El profesional de RR.HH. actual debe presentar por tanto habilidades digitales, pero también altas competencias emocionales para no dejar de lado la parte humana.

De esta manera, se espera contribuir con este trabajo a la eficiencia y competitividad de las empresas promoviendo un equilibrio entre la innovación tecnológica y una visión humanista.

Palabras Clave: Transformación Digital, Recursos Humanos (RR.HH.), Dirección Estratégica de Personas, Inteligencia Artificial (IA), *People Analytics*, *Big Data*.

Abstract

This Final Degree Project (FDP) analyzes the impact and evolution of digital transformation on strategic people management. In a VUCA and BANI environment, the Human Resources (HR) department has moved away from a more administrative approach to become a strategic partner within organizations. Throughout this thesis, we examine how the incorporation of digital tools such as Artificial Intelligence, *Big Data*, *People Analytics*, and ATS systems, among others, is redefining HR departments.

The study shows that digital transformation requires a profound cultural shift and brings significant benefits, as well as some risks. Today's HR professional must therefore possess digital skills, but also strong emotional intelligence to ensure the human aspect is not overlooked.

In this way, this thesis aims to contribute to the efficiency and competitiveness of companies by promoting a balance between technological innovation and a humanistic vision.

Keywords: Digital Transformation, Human Resources (HR), Strategic People Management, Artificial Intelligence (AI), *People Analytics*, *Big Data*.

Índice

1. Introducción.....	4
1.1. Justificación del tema	4
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Estructura.....	5
1.4. Metodología.....	5
2. Marco teórico.....	6
2.1. Dirección estratégica de RR.HH.	6
2.2. Concepto de transformación digital.....	8
3. RR.HH. y nuevas herramientas digitales.....	11
3.1. Selección.....	11
3.2. Formación.....	15
3.3. <i>People Analytics</i> y <i>Big Data</i>	18
3.4. <i>Employee Experience</i>	21
3.5. Evaluaciones online.....	22
3.6. Teletrabajo	23
3.7. Beneficios y Riesgos	25
4. Nuevas competencias de un profesional de RR.HH.....	27
5. Conclusiones.....	29
6. Bibliografía	31

1. Introducción

1.1. Justificación del tema

En los últimos años la transformación digital se ha convertido en uno de los principales motores de cambio en las organizaciones, afectando no solo a la tecnología sino también a la forma en la que se gestiona a las personas. La incorporación de herramientas digitales, uso de datos, automatización de procesos y nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo están redefiniendo el papel del departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) dentro de la organización.

Desde una perspectiva psicológica y organizacional la transformación digital es relevante. Implica un cambio profundo en la cultura organizacional, en la experiencia de la persona trabajadora y en las competencias necesarias como profesional. La dirección estratégica de personas se sitúa en el centro del proceso de transformación digital, actuando como facilitador del cambio, del equilibrio y del bienestar humano.

Se trata además de un tema relevante en el contexto actual, caracterizado por entornos laborales cambiantes y digitalizados que implica que las organizaciones demanden profesionales capacitados para realizar las tareas requeridas. Al mismo tiempo, se demanda una visión humanista que contemple factores como la motivación, el compromiso o la salud psicológica de los trabajadores/as.

Por todo ello, este trabajo pretende analizar la importancia y alcance que supone la transformación digital en la dirección estratégica de personas, así como la necesidad de integrarla de forma correcta para garantizar su efectividad y sostenibilidad a lo largo tiempo.

1.2. Objetivos

En este trabajo se pretenden abarcar los siguientes objetivos:

- Concretar la evolución de RR.HH. desde una perspectiva clásica (administrativa) a una perspectiva actual (estratégica).
- Explorar las herramientas digitales actuales en los departamentos de RR.HH.

- Examinar cómo la transformación digital y las nuevas herramientas impactan en las diferentes áreas de RR.HH.
- Identificar las nuevas competencias que deben tener o desarrollar los profesionales de RR.HH.
- Analizar los beneficios y riesgos de la transformación digital en RR.HH.

1.3. Estructura

En primer lugar, se realizará una aproximación teórica centrada en la evolución del departamento de RR.HH. y en el concepto de transformación digital dentro del contexto actual. A partir de este marco, se identificarán las principales herramientas tecnológicas que pueden ser incorporadas en las organizaciones como facilitadoras del cambio.

Posteriormente, se analizará la incorporación y aplicación de la transformación digital en diferentes procesos y áreas claves de RR.HH., evaluando tanto los beneficios como los riesgos para la organización y las personas.

Finalmente, el trabajo se centrará en analizar el impacto de la transformación digital en las competencias que requiere un profesional de RR.HH. Se analizarán las habilidades y capacidades necesarias para trabajar en entornos laborales cada vez más digitales y cambiantes.

1.4. Metodología

Este trabajo se enmarca dentro de una metodología cualitativa de carácter teórico, basada en la revisión bibliográfica y análisis crítico de literatura científica relacionada con RR.HH., la dirección estratégica de RR.HH. y la transformación digital. Para ello se realizó una selección de estudios de diferentes bases de datos como Psicoinfo, Google Scholar, Dialnet y PubMed con el objetivo de profundizar, integrar y sintetizar los conocimientos existentes sobre este tema. La selección de estudios se hizo mediante el uso de palabras clave y booleanos como: “RR.HH.” AND “Digital Transformation” permitiendo delimitar los artículos de mayor interés.

2. Marco teórico

2.1. Dirección estratégica de RR.HH.

El departamento de RR.HH. ha sufrido una gran evolución y transformación a lo largo de los años, adaptándose a las necesidades de las organizaciones y pasando de tener funciones únicamente administrativas a ser una de las áreas estratégicas dentro de la empresa. El factor humano siempre ha estado presente, pero desde diferentes perspectivas.

En el siglo XIX empiezan a aparecer los primeros estudios durante la revolución industrial y por consiguiente diferentes autores. El primero de ellos es Frederick Winslow Taylor que desarrolló la administración científica. Se centró en la división y especialización de tareas para mejorar y aumentar la productividad de las organizaciones. Hasta el momento los trabajadores/as no tenían una especialización en las fábricas lo que llevaba a errores y pérdidas tanto económicas como de tiempo. Taylor propuso explotar las capacidades y conocimientos de cada persona en un puesto concreto buscando la productividad y rentabilidad máxima (Kursunmaden, 2024).

Tras la visión de Taylor, está en paralelo la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, quien estableció catorce principios, los pilares claves para la gestión organizacional. Entre ellos destaca la autoridad, remuneración, unidad de dirección o espíritu de equipo. Su visión permitió ver que la gestión de personas requería de una estructura organizativa y una división de trabajo (Parker y Ritson, 2005).

Max Weber, es otro de los autores en la evolución de RR.HH. Estableció la Teoría de la Burocracia introduciendo también el concepto de meritocracia al indicar que los RR.HH. debían basarse en calificaciones técnicas y evaluaciones objetivas únicamente.

Estos autores se centraron en la estructura y técnica del trabajo desde una visión clásica y mecanicista. Posteriormente, aparece la figura de Elton Mayo, psicólogo y sociólogo que acaba de completar la visión más tradicional de RR.HH. creando un punto de inflexión al tener una visión con un enfoque humanista centrado en la persona. A través del experimento de Hawthorne concluyó que las variables psicológicas y sociológicas

como el clima laboral o sentimiento de pertenencia afectaban a la motivación y satisfacción del trabajador/a y por consecuencia a los resultados y productividad de la organización.

Estos autores están relacionados con las diferentes etapas de Recursos Humanos.

- Inicialmente existía una **dirección de personal clásica** a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, donde se consideraba a la persona como un factor productivo más, realizando únicamente tareas administrativas como el pago de nóminas.

- Posteriormente desde los años 30 al 70 del siglo XX, existió una segunda fase denominada **moderna dirección de personal**. En esta fase la persona empieza a tener relevancia dentro de la empresa. Los trabajadores/as comienzan a tener un papel más activo mediante la realización de tareas no solo administrativas sino también de promoción o formación (Poll y Millares, 2011).

- En último lugar, desde finales del siglo XX hasta la actualidad surge la llamada **dirección estratégica de Recursos Humanos**. En esta etapa el factor humano tiene gran relevancia y está unido a la implementación de estrategias dentro de la organización. Se empieza a reconocer que las personas tienen un enfoque directo en la estrategia empresarial (Poll y Millares, 2011) y que la relación entre la estrategia y los RR.HH. es cada vez más directa. Además, la cultura y los valores organizacionales adquieren un papel fundamental dentro del área de RR.HH. (Sabater Sánchez y Sanz Valle, 2002).

En relación a esta evolución, Chiavenato propone una evolución de Recursos Humanos también en etapas, prestando atención a cada una de ellas y a la visión sobre el trabajador/a. La primera área es la que Chiavenato denomina industrialización clásica, caracterizada por una visión mecanicista. La segunda etapa es la industrialización neoclásica con mayor preocupación por las relaciones humanas y aspectos psicológicos y finalmente la era de la información donde las personas son entendidas como socios estratégicos (Chiavenato, 2007).

Ambas clasificaciones, por tanto, a pesar de tener diferentes nombres promueven las mismas ideas centrales sobre la evolución de los RR.HH. y la percepción de las personas en cada etapa.

Tabla 1: Diferentes etapas de Recursos Humanos

	Dirección de personal clásica	Moderna dirección de personal	Dirección estratégica de Recursos Humanos
Contexto	Trabajo en fábricas y manual	Desarrollo de las relaciones humanas y psicología del trabajo	Talento como ventaja estratégica, tecnología y globalización
Visión del trabajador/a	Recurso de producción	Importancia del reconocimiento	Capital humano como ventaja competitiva y fuente de valor
Enfoque	Administrativo y mecánico	Humanista y motivacional	Estratégico
Objetivo	Maximizar la eficiencia y productividad	Mejorar la productividad en base al bienestar y la motivación	Alinear tanto los objetivos de la organización como los de las personas

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente nos encontramos en una transición tecnológica y IV revolución industrial (Sánchez-Bayón, 2020). Las organizaciones se mueven en entornos VUCA caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. En los últimos años, sin embargo, este modelo ha evidenciado ciertas limitaciones para describir la realidad actual lo que ha generado que Jamais Cascio propusiera el marco BANI como alternativa. Este término se empezó a utilizar durante el COVID-19 y es un acrónimo que describe cómo el entorno es frágil, ansioso, no lineal e incomprensible. Este modelo se centra en el impacto emocional y conductual que se genera tanto en los individuos como en las organizaciones implicando nuevas competencias en los profesionales (Olkowicz et al., 2024).

La transformación digital se ha vuelto un recurso clave y uno de los nuevos desafíos de RR.HH. Se trata de una transformación que no implica únicamente tecnología sino también cambios a nivel organizacional, de liderazgo o cultura (Maricahua, 2025).

2.2. Concepto de transformación digital

La transformación digital hoy día es clave para que una organización sea competitiva. Implica no solo la incorporación de nuevas tecnologías sino una reestructuración con un enfoque estratégico para alcanzar metas, mejorar procesos y desarrollar nuevas oportunidades (Analuisa, 2025).

Es clave no confundir el término digitalización con transformación digital. El primero consiste en el cambio de una información física a un formato digital a la vez que el uso de tecnología para mejorar procesos, la transformación digital va más allá e incluye aspectos como la cultura organizacional. La transformación digital permite crear procesos innovadores para cubrir necesidades (Chicaiza et al., 2022). A pesar de ser conceptos diferentes es relevante que exista un primer paso de digitalización en la organización para que pueda darse una transformación digital.

Algunas de las diferentes herramientas que están impactando en la actualidad en el departamento de RR.HH. debido a la transformación digital son las siguientes:

- ERPs

ERP es el acrónimo de *Enterprise Resources Planning* y es conocido en español como Planificación de Recursos Empresariales.

Se trata de un sistema informático clave y estratégico para la gestión de una empresa, fundamental para el éxito empresarial al ser una herramienta compuesta por varios módulos como contabilidad, RR.HH., producción, ventas etc que permiten a la organización ser más eficientes y tener una visión integrada en tiempo real de la situación (Haro et al., 2023). Un ejemplo de ERP es SAP y SuccessFactors.

Existen diferentes definiciones de ERP, pero hay tres características claves que lo definen. La primera de ellas es que se trata de un software (una aplicación informática), la segunda es que debe integrar la información de la organización en una única base de datos y en último lugar un ERP debe ser modular para que cada empresa active aquellas áreas que necesita. Un sistema ERP tiene que poder gestionar toda la información de una empresa y no un único proceso o área (Oltra Badenes, 2015).

- ATS

Un *Applicant Tracking System*, ATS o sistema de seguimiento de candidatos es una herramienta informática que agiliza el proceso de reclutamiento. Permite saber en qué estado se encuentra la candidatura de cada persona que aplica a una vacante en una organización, un ejemplo es Workday o Bizneo. La herramienta además permite visualizar CVs, hacer cribas o crear correos para agendar entrevistas. Se trata por tanto de un software que gestiona desde el momento previo a la selección de una persona hasta

la contratación en una misma plataforma. Permite ahorrar tiempo y costes a las organizaciones ya que optimiza los procesos para encontrar candidatos/as que se ajusten a la vacante ofertada (García, 2019) a la vez que generar un proceso innovador que cubra las necesidades organizacionales.

- *Cloud computing*

Se trata de un servicio que puede contratar una organización con el objetivo de almacenar información a través de Internet. Esto permite poder acceder a la información en cualquier momento y lugar teniendo presente la movilidad de los empleados/as y la globalización. *Cloud computing* permite una conectividad entre los diferentes miembros de un equipo de trabajo, pudiendo acceder a los archivos simultáneamente (Fondevila-Gascón et al., 2024). *Cloud HR*, es un software específico de *cloud computing* para el área de RR.HH. que permite acceder a la información en cualquier lugar y con una gestión centralizada como en las herramientas digitales previamente mencionadas.

Se estima que para 2026, aproximadamente el 75% de las organizaciones harán uso de sistemas basados en la nube (Gi Group Holding, 2024) ya que ofrecen una infraestructura para que las compañías puedan gestionar gran cantidad de datos y tomar decisiones estratégicas teniendo toda la información en un mismo lugar a través de Internet.

- Inteligencia Artificial

La IA está transformando y revolucionando las organizaciones. Consiste en algoritmos y redes capaces de realizar diferentes tareas las cuales se están ampliando gracias a la IA generativa capaz de crear imágenes y vídeos, redactar y traducir textos, buscar información etc. lo que está revolucionando el mercado (Estrada et al., 2024). Diversos departamentos de RR.HH. están implementándola en diferentes momentos del ciclo de vida del talento, desde atracción, selección, desarrollo o fidelización.

En 2020, aproximadamente el 50% de las empresas tenían ya integrado en alguno de sus departamentos la inteligencia artificial (Gaibor, 2025).

- *Chatbot*

Un *chatbot* es un programa/software que puede simular conversaciones humanas. En RR.HH. cada vez se usan más para mejorar la experiencia del empleado/a a la vez que para agilizar procesos ahorrando tiempo. Los *chatbots* son herramientas que han surgido

gracias a la transformación digital para mejorar la gestión del talento y están integrados en diferentes lugares como páginas webs o aplicaciones internas de la propia organización. Pueden tener gran funcionalidad para selección, el proceso de incorporación o para ver cómo es el clima laboral al poder recoger feedback de forma anónima (Pérez, 2024). Un ejemplo es Paradox, capaz de conversar con candidatos/as, responder dudas sobre la cultura organizativa e incluso ofrecer puestos acordes a su CV.

- *Big Data*

El *Big Data* está dentro de lo que se ha denominado la revolución de los datos masivos ya que hace referencia a un grupo de datos grandes y complejos que no pueden ser manejados por herramientas tradicionales. Este conjunto de datos está además caracterizado por las denominadas 3 V: variedad, velocidad y volumen, aunque cada vez más se incluyen otras cualidades como veracidad y valor (Sagiroglu y Sinanc, 2013).

Tabla 2: Análisis comparativo de las herramientas digitales en la gestión del talento.

	Rol Principal	Aportación a la Dirección de Personas
ERP/ATS	Organizador	Centralizan los datos y reducen el volumen administrativo de tareas rutinarias
Cloud Computing	Facilitador	Permite acceder a la información en cualquier lugar y momento
IA	Predictor	Ayuda a tomar decisiones, puede reducir sesgos
Chatbot	Intermediario	Mejora la experiencia del empleado/a
Big Data	Analista	Detecta patrones más allá del ojo humano para tomar decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Todas estas herramientas implican una formación continua en las personas trabajadoras de la organización para fomentar mejoras de forma continua con el objetivo de optimizar los procesos del departamento de RR.HH. La transformación digital es por tanto un proceso estratégico y profundo que modifica el funcionamiento de una organización con el fin de generar valor utilizando las herramientas y tecnología digital.

3. RR.HH. y nuevas herramientas digitales

3.1. Selección

La selección y contratación de personal es fundamental en una organización ya que es uno de los principales motivos del buen funcionamiento de esta. Este proceso consiste en

la búsqueda, identificación, seguimiento, evaluación y contratación de candidatos que se ajustan a las necesidades del puesto requerido.

Sin embargo, antes de que se produzca un proceso de selección las organizaciones deben posicionarse. En 1996 surge el término “*employer branding*”, traducido al español como marca empleadora, una estrategia de compañía relacionada con atraer, retener y fidelizar personas con talento bien sea trabajadores/as actuales como posibles potenciales candidatos/as. Está relacionado con la imagen e identidad que la compañía muestra y con su reputación como organización. El *employer branding* actúa como un concepto clave y diferenciador en mercados globalizados como el actual (Maricahua, 2025).

Uno de los objetivos que se han llevado a cabo en los últimos años por el área de RR.HH. ha sido construir un posicionamiento sólido en el mercado. Un buen *employer branding* incrementa un mayor número de personas interesadas en la empresa y según varios estudios se cree que reduce la rotación de personal a la vez que aumenta la fidelidad de estos (Guerra et al., 2023). Para ello, es necesario que RR.HH. trabaje junto al equipo de marketing. Las redes sociales organizacionales y LinkedIn son claves para la publicación de fotos o vídeos que muestren la cultura para atraer talento y poder realizar un proceso de selección completo.

Es necesario observar la evolución que ha existido en el departamento de selección de personal a lo largo de los años. Inicialmente, la selección se realizaba a través de CVs a papel y se publicaban ofertas de trabajo en periódicos y prensa lo que implicaba un proceso muy manual que necesitaba de gran tiempo por parte de los reclutadores. Con la aparición de Internet, alrededor del 2000 aparecieron portales de empleo online como Infojobs o LinkedIn y los candidatos comenzaron a enviar CVs a través de su correo electrónico (García, 2019).

Posteriormente, desde hace aproximadamente 10-15 años se comenzaron a realizar procesos de selección con un enfoque más competencial de los candidatos/as y se introdujo la realización de pruebas psicotécnicas online. Los cuestionarios y test online permiten obtener una mayor cantidad de información y detalle al poder incluir *killer questions* que permiten descartar candidatos que no cumplen requisitos automáticamente

(García, 2019). E-preselec, perteneciente a InfoJobs es una de las herramientas que permite introducir estas preguntas clave a la hora de publicar una oferta de empleo.

Uno de los avances que se han incorporado es la aparición de la Inteligencia Artificial (IA) que ha transformado radicalmente esta área. Ha impactado principalmente en las organizaciones que buscan mayor precisión y un ahorro de tiempo y costes en ciertas tareas. Cada vez más organizaciones incorporan IA ya que permite analizar miles de curriculums, tarea que si es realizada por una persona manualmente sería necesario un mayor tiempo. Este ahorro de tiempo en el filtrado de CVs, permite a los reclutadores dedicar mayor tiempo en la realización de entrevistas para conocer las competencias, motivaciones, pasado laboral o expectativas y profundizar en el encaje del perfil (Gaibor, 2025).

La rapidez en el filtrado de CVs gracias a la automatización implica también mayor rapidez en el proceso de selección, algo esencial para seleccionar el talento mejor preparado para el puesto antes de que lo haga una empresa de la competencia.

Además de la IA han aparecido nuevas dinámicas para los procesos de selección donde se encuentran dinámicas grupales, *role plays* y técnicas de gamificación. Estas consisten en pruebas tipo videojuegos que ayudan a conocer detalladamente aspectos de la persona que postula como rasgos de personalidad, estilos en la toma de decisiones o habilidades cognitivas. La información obtenida se puede contrastar posteriormente con resultados de test psicotécnicos para tener una visión global y completa del perfil de una forma innovadora y diferente. Una de las aplicaciones que pueden utilizar las organizaciones es Pymetrics, que a través de juegos mide habilidades cognitivas y emocionales (Awadzi, 2018).

Para obtener esta visión global, integrar y analizar la gran cantidad de datos que se generan en un proceso son muchas las empresas que utilizan *Big Data*. Gracias a este las organizaciones pueden recoger información sobre el comportamiento del candidato/a como cuánto tiempo tarda en hacer clic o analizar patrones de movimiento durante la prueba. Posteriormente la IA analiza esta información y predice y correlaciona los datos con un perfil ideal previamente creado por la empresa para ver el porcentaje de encaje. La gamificación puede dar información tan valiosa como rasgos de personalidad entre los

que destacan apertura, escrupulosidad, extroversión, neuroticismo y amabilidad medidos por los Cinco Grandes (Awadzi, 2018). Está relacionada con técnicas de psicología y se usa también en otros departamentos de RR.HH. como formación con el objetivo de aumentar la motivación y el compromiso de los empleados/as.

En la actualidad la transformación digital ha hecho que la fase de entrevista haya cambiado. La mayoría de las entrevistas se hacen en modalidad telemática a través de plataformas como Teams, Zoom o Google Meet aunque lo cierto es que se sigue manteniendo una modalidad mixta entre los últimos candidatos/as preseleccionados. Existen además herramientas ATS que integran el proceso de selección de forma completa como es el caso de Workday generando una visión estratégica.

Hoy día la entrevista va más allá al introducir entrevistas asincrónicas. En ellas, el entrevistador/a y el candidato/a no interactúan en tiempo real, sino que el candidato/a se graba respondiendo a las preguntas previamente programadas por RR.HH. Este método ofrece las mismas oportunidades a toda persona que postula a la vacante al tener que contestar las mismas preguntas, evitando posibles sesgos. Este método es útil, pero a la vez hace que se pierda información al no ver cómo la persona interactúa en directo (Biswas et al., 2024).

Otras organizaciones, siguen realizando entrevistas sincrónicas online con un seleccionador/a y el candidato/a, pero con la diferencia de que estas son grabadas para su posterior análisis. Diferentes empresas realizan esta grabación para luego a través de herramientas como IA analizar aspectos y detectar emociones, contacto visual, tono de voz... para predecir el ajuste del candidato tanto con el rol que va a ocupar como la compatibilidad con la cultura de empresa. Este análisis permite incluso estimar la probabilidad de desempeño en el futuro.

No obstante, estos avances asociados a la transformación digital provocan controversia ya que existen candidatos/as que no quieren proporcionar una grabación de sí mismos al no saber cómo se van a tratar sus datos. Entra en juego un factor importante como es la ética, manejo de datos y la deshumanización del proceso.

Una vez se produce el proceso de selección y se incorpora la persona el último paso sería el *onboarding*, un proceso mediante el cual la organización adapta a los empleados/as a su puesto, cultura, conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo. Se trata de reducir la incertidumbre del trabajador/a al llegar a un lugar nuevo favoreciendo la adaptación de forma más rápida a la vez que de generar un *engagement* laboral (Vokić y Erent, 2024).

En la siguiente tabla se muestran el cambio de paradigma entre la selección tradicional y la selección estratégica impulsada por la transformación digital.

Tabla 3: Cambios de paradigma en la captación de talento

Dimensión	Selección Tradicional (1.0-2.0)	Selección Digital y Estratégica (3.0-4.0)
Fuente de reclutamiento	Prensa escrita, CV papel	LinkedIn, Redes sociales, Employer branding
Filtrado de candidatos/as	Manual y lento	Automatizado con IA y ATS
Formato entrevista	Sincrónica y presencial	Sincrónica y asincrónica
Enfoque	Cubrir la vacante	Cubrir la vacante con una predicción del desempeño y encaje cultural
Evaluación	Psicotécnicos a papel	Gamificación y test online

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Formación

La formación se ha vuelto un área imprescindible dentro de RR.HH., no solo por formar y desarrollar a los trabajadores/as de la empresa sino como un área clave para retener el talento dentro de la organización. La formación hace años se veía como una obligación, algo que para el personal no era motivador. Actualmente, la formación y el desarrollo de la carrera profesional se ve desde otra perspectiva.

A través de plataformas y softwares se puede planificar la formación para cada empleado/a. Han surgido nuevos métodos de formación dentro de las organizaciones diferentes a la tradicional formación presencial en un aula, incentivadas por el Covid-19. Este obligó a las organizaciones a adoptar nuevos modelos, aquellas empresas que contaban con infraestructuras más avanzadas como VPN o teletrabajo pudieron realizar el cambio con mayor facilidad y rapidez. Entre ellos destaca:

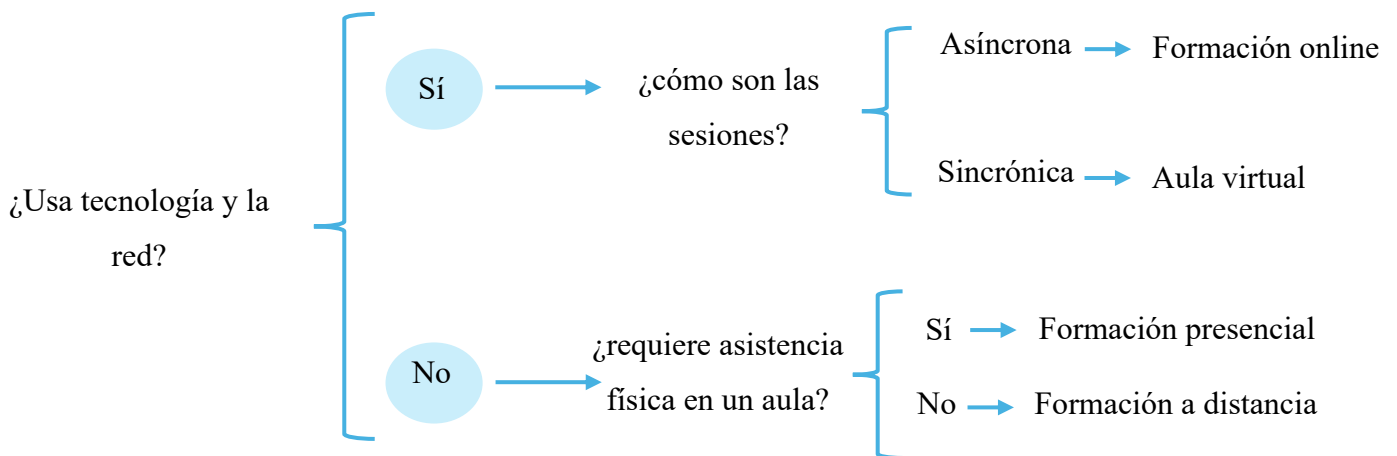
- Formación online: se trata de una modalidad asincrónica en la que el trabajador/a accede a la plataforma y hace los cursos cuando quiere dentro de un tiempo

estipulado, pero sin necesidad de estar conectado a la vez que otros participantes o el formador/a. Este tipo de formación tiene la ventaja de dar autonomía a los trabajadores/as, pero a la vez puede generar menor compromiso en caso de que no sea atrayente y motivadora.

- Aula virtual: destaca por ser una formación en tiempo real a través de Internet y plataformas digitales como Teams, Zoom o Moodle. La formación en aula virtual imita la formación presencial, pero a través de un dispositivo móvil. Permite seguir teniendo una interacción de forma directa y en tiempo real con el formador/a.
- Microlearning: son pequeñas píldoras formativas de unos 5 minutos con un contenido muy breve y concreto dirigido a una necesidad específica. Al fragmentar la información se evita la sobrecarga cognitiva de contenidos y permite retener información a largo plazo. Permite promover el aprendizaje continuo en todo momento gracias a su accesibilidad “just-in-time”.

Todas estas modalidades de formación forman parte del e-learning que se refiere a adquirir nuevos conocimientos a través de ordenadores y redes de comunicación como Internet para el diseño, distribución, seguimiento y evaluación del aprendizaje. El e-learning se trata por tanto de la formación a través de Internet, permitiendo aprender desde diferentes lugares y momentos con un menor coste para la organización (Montes, 2002)

Figura 1: Modelos formativos



Fuente: Elaboración Propia.

El cambio de pasar de una formación presencial a una formación mixta con presencialidad y formaciones online (e-learning) viene unido a un cambio de cultura y de perspectiva dentro de las organizaciones. La transformación digital ha supuesto que el área de formación y desarrollo deje de ser un área únicamente de costes en la organización para pasar a ser un socio estratégico que impulsa la innovación.

Los profesionales de formación están adoptando funciones como agentes de cambio o incluso de consultores de desempeño con el objetivo de detectar cambios en el mercado y poder identificar las necesidades de aprendizaje necesarias de forma rápida (Haryadi, 2025).

Esta nueva visión tanto de los profesionales como del departamento de formación y desarrollo está unida a los cambios que provoca la transformación digital en una organización.

Otro de los grandes cambios que ha provocado la transformación digital y que ha creado una amplia evolución en RR.HH. es el paso del modelo LMS a LxP. Un sistema LMS es una plataforma de gestión de aprendizaje que permite a los departamentos de RR.HH. diseñar, gestionar y hacer un seguimiento y cumplimiento de los cursos asignados a cada persona trabajadora. Se trata de un modelo rígido, generalmente poco atractivo para los trabajadores/as pero que permite ver el progreso y cumplimiento de los diferentes objetivos por parte de RR.HH.

En los últimos años la formación ha pasado a ser más personalizada y concreta para cada persona gracias al análisis de datos y la IA. Diferentes empresas cuentan con Learning Experience Platform (LxP), un software que se centra en ofrecer contenido más allá del obligatorio/corporativo de la organización en la plataforma. Tiene en cuenta características como el rol y posición que ocupa el trabajador/a en la empresa, posibles intereses o su carrera y desarrollo profesional. El modelo LxP permite un aprendizaje más autónomo con un enfoque directo en la experiencia de aprendizaje del empleado/a (Leasure et al., 2020).

Las organizaciones están promoviendo el cambio de LMS a LxP ya que este último puede aumentar la tasa de compromiso al fomentar una cultura de aprendizaje continuo basado en la persona y sus intereses. La IA, *Big Data* y *chatbots* tienen un papel importante al ser capaces de predecir y personalizar aquello que cada persona necesita. Además, la

transformación digital está muy ligada a este nuevo modelo LxP pues supone un cambio en la forma de aprender y trabajar con mayor flexibilidad y adaptabilidad a la vez que se trata de un modelo de formación preparado para contextos cambiantes.

A pesar de esto, lo ideal y en lo que están trabajando grandes empresas no es en reemplazar el modelo LMS por completo sino en buscar el punto en el que se puedan integrar ambos modelos. De esta forma los departamentos de formación tendrían la posibilidad de tener un registro y cumplimiento de la formación (LMS) a la vez que esa experiencia de aprendizaje atractiva para los trabajadores/as (LxP).

Además, en el departamento de formación la IA está mostrando un gran crecimiento. De hecho, ya no es solo el impacto de la IA sino también de la IA generativa (Gen AI) que está permitiendo automatizar materiales formativos, hacer resúmenes, evaluaciones e incluso traducciones. Al mismo tiempo, está permitiendo que el empleado tenga un “tutor/a” virtual con disponibilidad en todo momento, capaz de responder preguntas y guiar a los empleados/as (Dwivedi et al., 2023)

Es por todo ello que la transformación digital ha impactado y sigue impactando de forma directa en el departamento de formación. Se está produciendo una redefinición del aprendizaje basado en la personalización, integración y aprendizaje continuo sin dejar de lado la parte humana que es quien potencia que este cambio pueda ocurrir.

3.3. *People Analytics y Big Data*

En los últimos años las organizaciones cada vez más se basan en datos para tomar decisiones. RR.HH. como se ha mencionado previamente también ha dejado atrás la visión administrativa para pasar a ser un área estratégica. La toma de decisiones basada en datos se da en casi todas las áreas de una empresa y en RR.HH. actualmente también.

El área de *People Analytics* se centra en analizar datos relacionados con las personas trabajadoras de la empresa, productividad, innovación, bienestar de los empleados/as y cultura organizacional. Está orientado a optimizar procesos gracias a algoritmos, estadística e IA. Esta disciplina incluye no solo datos de RR.HH., sino que se

complementa con información de otros departamentos como marketing o finanzas para tener una visión completa. El objetivo es entender y predecir el comportamiento humano y tendencias de rotación o desempeño entre otras. Se centra por tanto en predecir qué puede ocurrir en el futuro con el fin de poder anticiparse a situaciones y mejorar resultados (Vargas, 2025).

A través de esta práctica RR.HH. es capaz de recopilar datos de diferentes fuentes como desempeño, encuestas y analizarlos pudiendo tomar decisiones valiosas posteriormente. Uno de los beneficios claves es además la optimización del talento, la predicción y anticipación de situaciones e identificar factores que impulsan el compromiso y productividad. A su vez, esto permite diseñar entornos y normativas que se ajusta a las necesidades de los empleados/as aumentando la satisfacción y fidelidad de estos.

People Analytics está transformando diferentes procesos y funciones dentro del área de RR.HH. generando procesos más personalizados y decisiones optimizadas basadas en datos y evidencia. Una plataforma de *People Analytics* se centra por tanto en un enfoque integrado que ayuda a los profesionales de RR.HH. a adoptar un rol estratégico (Sahoo, 2019).

Se encuentra también el concepto de *Human Resources Analytics* (HRA), que apareció en 1984 cuando Fitz-enz, considerado el padre de HRA publicó su libro. No ha sido hasta los últimos años cuando este término ha adoptado mayor relevancia en las organizaciones al cobrar mayor importancia el término *People Analytics* (Álvarez-Gutiérrez et al., 2022).

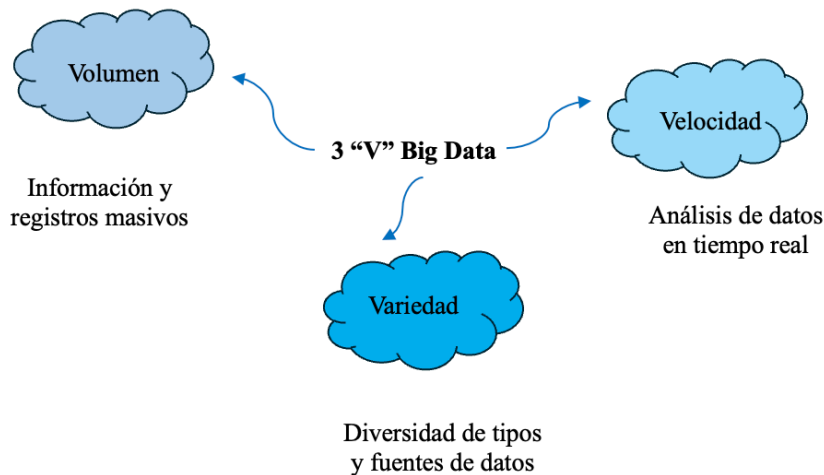
El impulso de esta área se ha dado principalmente gracias a *cloud computing*, plataformas en la nube que permiten a las empresas almacenar y procesar grandes volúmenes de datos. Anteriormente únicamente grandes empresas como Google o IBM se podían costear la infraestructura. *People Analytics* ha estado muy vinculado también al avance de la tecnología y la gestión de análisis de datos. El crecimiento del *Big Data* es lo que ha permitido a las organizaciones recopilar y analizar datos permitiendo una infraestructura sólida para la aplicación de *People Analytics*.

El *Big Data* se refiere a un conjunto de datos rápidos y complejos para los que son necesarias herramientas informáticas. Está compuesto por las 3V:

- Volumen: se relaciona con la capacidad necesaria para registrar cantidades masivas de información. RR.HH. cuenta con diversos departamentos lo que hace que existan millones de datos y registros (García-Arroyo y Osca, 2021).
- Velocidad: los datos se generan, se procesan y se analizan con mucha rapidez. En RR.HH., permite realizar predicciones y tomar decisiones sobre hechos reales y en tiempo real (García-Arroyo y Osca, 2021).
- Variedad: capaz de analizar miles de millones de datos provenientes de diferentes fuentes y tipos (estructurados, no estructurados y semiestructurados). En RR.HH. hay variedad de datos provenientes de procesos de selección, ATS, LMS, nóminas, evaluaciones, encuestas de clima laboral etc. (García-Arroyo y Osca, 2021).

Estas son las características del *Big Data* que han facilitado el desarrollo de herramientas analíticas aplicadas a la gestión de personas. Algunos expertos hablan ya de las “5 V” añadiendo veracidad y valor además de las 3 V ya mencionadas. A continuación, la figura 2 sintetiza visualmente las 3 características principales.

Figura 2: Variables Big Data



Fuente: Elaboración Propia

Esto permite establecer una conexión entre los diferentes datos y aún más importante entre los diferentes departamentos. La transformación digital ha facilitado esta correlación para analizar diferentes aspectos como pueden ser la vinculación de un perfil con el desempeño que la persona puede tener a futuro en la organización.

La inteligencia artificial y *Big Data* tienen un papel fundamental en la mejora de *People Analytics* pues son estas herramientas las que permiten analizar grandes cantidades de datos, obtener *insights* y automatizar y optimizar procesos.

People Analytics ha surgido por tanto no como una moda tecnológica sino como una capacidad estratégica dentro de las organizaciones que ayuda a redefinir el papel de un profesional de RR.HH. como socio estratégico con una visión global de los departamentos. Para que el cambio sea exitoso es fundamental invertir en infraestructuras, formación y gestión de cambio.

3.4. *Employee Experience*

El término *Employee Experience* (EX), traducido al español como experiencia del empleado/a se define como una percepción mental que ocurre en el lugar de trabajo. Son percepciones que tienen las personas trabajadoras tanto a nivel conductual, cognitivo y emocional a lo largo de su carrera laboral dentro de una organización (Daud et al., 2021).

La experiencia del empleado incluye diferentes momentos del ciclo laboral, desde entrevistas, *onboarding*, desarrollo profesional y salida de la empresa, abarcando todas las vivencias del empleado/a. El EX está asociado a cinco áreas principales donde se incluye la salida laboral, el engagement, bienestar, cultura organizacional y la gestión de RR.HH. (Andrés-Reina et al., 2024).

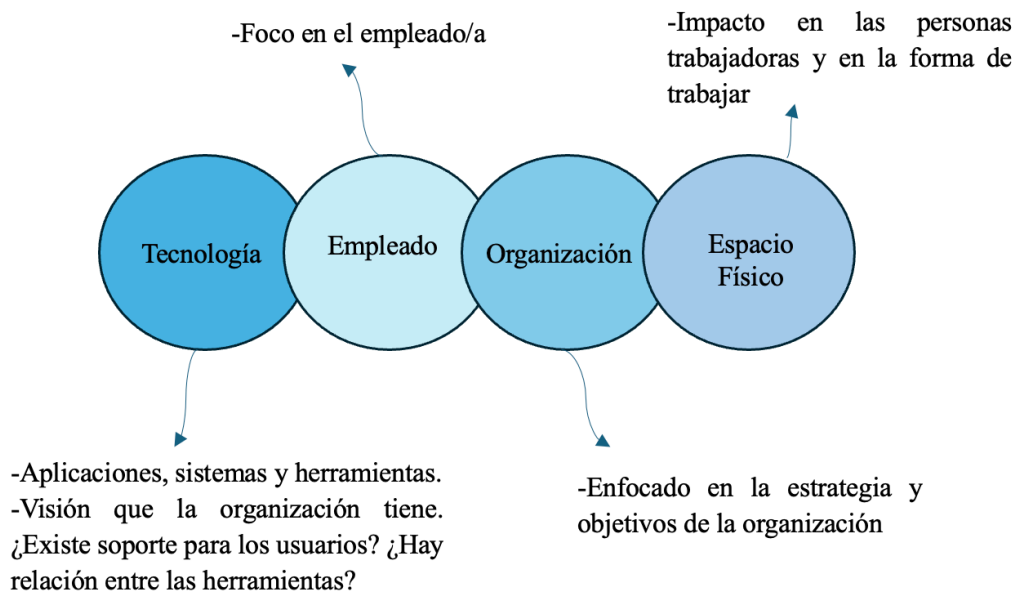
Con la transformación digital, el término EX está evolucionando. Esta evolución ha hecho que aparezca el concepto *Digital Employee Experience* (DEX), una subárea dentro del EX. Según James Robertson, quien definió este concepto en 2018 lo describe como “la experiencia digital de los empleados es la suma de todas las interacciones en el entorno de trabajo” (Aynamí Gili, 2022). El DEX se centra en cómo la persona trabajadora se relaciona con la tecnología y las diferentes herramientas.

Este modelo surge ya que las habilidades digitales son cada vez más necesarias en la IV revolución industrial y con la idea de que los trabajadores/as son “clientes internos” a los que hay que satisfacer con el objetivo de garantizar la productividad y el éxito de las

metas organizacionales. Este modelo se centra por tanto en garantizar que las tareas se realicen digitalmente desde una experiencia positiva (Daud et al., 2021).

El modelo DEX debe ser evaluado desde cuatro perspectivas diferentes las cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura 3: Variables modelo DEX.



Fuente: Elaboración Propia

Si en una organización existe una buena *employee experience* y *digital employee experience* los beneficios son diversos. DEX destaca por tener una visión holística, estratégica, innovadora, integradora y humana (Aynamí Gili, 2022).

3.5. Evaluaciones online

La evolución de la tecnología junto con la transformación digital ha supuesto un cambio en las tradicionales evaluaciones del desempeño. Estas son un proceso mediante el cual se evalúa o mide las responsabilidades que ha cumplido el empleado/a, objetivos, habilidades, productividad o puntualidad entre otros. Ofrecen una retroalimentación tanto de las fortalezas como de los aspectos de mejora del trabajador/a (Chukwuka y Dibia, 2024).

Antiguamente muchas de estas evaluaciones se realizaban de forma presencial lo que provocaba que muchas de ellas estuvieran sesgadas y llenas de subjetividad. Se trataba por tanto de evaluaciones hechas en formularios o mediante entrevistas con

supervisores/as lo cual podía conllevar a un condicionamiento a la hora de dar una respuesta.

Realizar evaluaciones del desempeño conlleva además una gran cantidad de tiempo, algunas empresas han dedicado más de dos millones de horas en revisar las evaluaciones para posteriormente tomar decisiones (Chukwuka y Dibia, 2024).

Tecnologías como la IA y *People Analytics* han hecho que las evaluaciones del talento hayan cambiado. Tambe et al. (2019), mencionan como la IA ha modificado las evaluaciones del desempeño. Los sistemas de IA ofrecen evaluaciones más transparentes, respaldadas por datos y con unos criterios predefinidos. Se cree que aquellas evaluaciones basadas en IA hacen que sean más objetivas y exista una mayor satisfacción entre los empleados/as (Faizanuddin et al., 2025).

Además, las evaluaciones ahora tienen un rol más estratégico, no sólo se mide qué se ha logrado sino cómo se ha logrado. En base a esa información se pueden tomar decisiones más completas en cualquier ámbito relacionado con el talento de una organización, la clave para que esta funcione.

En este cambio de las evaluaciones del desempeño destaca como diferentes organizaciones están pasando de evaluaciones top-down únicamente a evaluaciones 360° ofreciendo una visión completa de cómo es la relación entre los miembros de un equipo o cómo es el liderazgo. Permite ver si la organización debe modificar aspectos, impartir formación en liderazgo etc. (Chukwuka y Dibia, 2024).

Para que una evaluación del desempeño sea útil es clave que el trabajador/a tenga conocimientos por parte de la organización de cuáles son sus objetivos para posteriormente ser evaluado. Se cree que en un futuro la IA podrá llevar a cabo análisis predictivos del rendimiento y del desempeño con el fin de que RR.HH. pueda proponer programas de desarrollo o formaciones en aquellos aspectos que requiera el empleado/a.

3.6. Teletrabajo

El teletrabajo se ha convertido en uno de los puntos más importantes de la transformación digital en la gestión de personas y ha venido incentivado por la aparición del Covid-19 que permitió que diferentes organizaciones pudieran sostener la actividad laboral. Implica cambios en la forma de trabajar y comunicarse al igual que en la experiencia física y psicológica del trabajador/a.

El teletrabajo, más allá de la dimensión tecnológica implica una transformación a nivel organizacional y cultural, siendo este un elemento clave dentro de la dirección estratégica de RR.HH. Esto provoca que el teletrabajo tenga aspectos tanto positivos como negativos para los trabajadores/as.

Algunos de los aspectos positivos de este es la posibilidad de compatibilizar la vida laboral y familiar de forma más sencilla gracias a la flexibilidad. Disminuye también los tiempos de traslado a la oficina, lo que genera una mejora en el medio ambiente al disminuir la contaminación. En muchas de las ocasiones, el trabajo también genera una sensación de autonomía en los empleados/as que teletrabajan lo cual es positivo al ser motivador para la persona y generar en esta un mayor compromiso (Tomasina y Pisani, 2022).

Por el contrario, el teletrabajo también conlleva una serie de riesgos, donde destaca el aislamiento social. Puede afectar a la salud mental de los trabajadores/as provocando alteraciones de sueño, ansiedad o angustia al igual que a la salud física con dolores musculoesqueléticos. También aparece el sedentarismo que puede generar diabetes, obesidad o cardiopatías en las personas trabajadoras (Tomasina y Pisani, 2022).

En España existe una regulación legal para controlar el teletrabajo. Apareció mediante un Real Decreto-ley 28/2020 con el Covid-19 de manera urgente con el objetivo de generar una seguridad jurídica tanto a las empresas como a las personas trabajadoras. Posteriormente, este Real Decreto-ley fue transformado a la Ley 10/2021 con el fin de matizar y reforzar los derechos laborales del teletrabajo. Este paso dentro de la normativa indica que lo que fue una medida de regulación urgente ha pasado a ser una ley dentro del resto indicando la importancia de este tema (Boletín Oficial del Estado 2020, 2021).

La siguiente figura, representa cómo la transformación digital no es un elemento aislado, sino que se integra de manera circular y transversal en todas las áreas clave de la dirección estratégica de personas, abarcando todo el ciclo de vida del empleado/a.

Figura 4: Integración de la Transformación Digital en áreas de RR.HH.



Fuente: Elaboración Propia

3.7. Beneficios y Riesgos

La transformación digital en la dirección estratégica de personas implica una serie de beneficios al igual que de riesgos dentro de una organización.

Entre los principales beneficios, el primero de ellos es la automatización de procesos como se ha mencionado previamente. Estos generan una reducción de errores humanos con una mayor velocidad y agilidad permitiendo a las personas trabajadoras de RR.HH. centrarse en actividades y tareas bien sean estratégicas o que requieren de empatía e inteligencia emocional. Este es el punto diferenciador, hasta el momento ni la digitalización, la tecnología, la IA u otras herramientas son capaces de imitar la sensibilidad humana.

Además, otros de los beneficios como se han mencionado anteriormente son la toma de decisiones basadas en datos gracias a la IA, *People Analytics* y *Big Data* que ayudan a identificar patrones y tomar decisiones a partir de ellos promoviendo una mayor competitividad organizacional.

Los beneficios son diversos como se han ido analizando, pero es importante tener en cuenta los riesgos que puede suponer la transformación digital en una organización y cómo esta puede afectar también a los empleados/as.

En primer lugar, destaca la incertidumbre generada por el impacto de la transformación digital y la automatización en el mercado laboral, existe una percepción de temor e inseguridad entre los trabajadores/as frente a la posible eliminación de puestos de trabajo.

No se trata de eliminar puestos de trabajo sino de una recategorización de las habilidades que son requeridas a los profesionales en el puesto de trabajo. En RR.HH. se están empezando a solicitar habilidades relacionadas con la analítica de datos, gestión de plataformas... todo ello unido a una visión más estratégica que están adoptado los departamentos. Aquellas personas que no tengan estos conocimientos sí podrían quedarse estancadas en el mercado laboral en los próximos años.

Estos cambios y habilidades son claves, aunque pueden generar resistencias en las personas trabajadoras de RR.HH. Este avance en las competencias dentro del departamento son necesarias, de lo contrario, el área de IT acabará asumiendo parte de las funciones del departamento de RR.HH. y la gestión de personas (Marler y Boudreau, 2017).

A partir de lo analizado previamente, uno de los riesgos que existe en la transformación digital en la dirección estratégica de personas es la resistencia al cambio. Funciona como un mecanismo de defensa frente a la incertidumbre y los nuevos comienzos. La resistencia al cambio aparece cuando los empleados/as perciben en este caso la transformación digital como una amenaza al estar en riesgo su profesión, seguridad o status dentro de la empresa más que como una ayuda para agilizar procesos. En ocasiones la resistencia al cambio va unido a características individuales como necesidad de control y miedo a lo desconocido, pero también puede ser una resistencia con un enfoque organizacional al afectar a la estructura y cultura organizacional (Erwin y German, 2010).

Por último, cabe mencionar uno de los grandes riesgos dentro de la transformación digital en la gestión de personas trabajadoras, el tecnoestrés. Se trata de un riesgo psicosocial que apareció en 1984 con el psiquiatra Craig Brod quien señaló este término para describir

una enfermedad provocada por la falta de adaptación y habilidades a las nuevas tecnologías. Sin embargo, hoy día se tiene más presente la definición de Salanova del año 2003 quien describió el tecnoestrés como un estado psicológico desfavorable y amenazante vinculado al uso de las tecnologías actuales o futuras. Indicó que esta reacción surge cuando la persona percibe una relación incorrecta entre los recursos y las demandas generando altos niveles de activación (Salanova et al., 2006).

Otros de los riesgos analizados a lo largo del análisis son la discriminación de algoritmos si no están bien programados, la privacidad de datos y la ética que supone esta transformación.

A partir de lo analizado se observa como la transformación digital tiene grandes beneficios al automatizar procesos, reducir carga de trabajo y mejorar la experiencia del empleado, pero también riesgos derivados de esta como el tecnoestrés, sesgos discriminatorios o privacidad de datos sobre los que RR.HH. tiene que seguir trabajando con el fin de reducirlos.

4. Nuevas competencias de un profesional de RR.HH.

Las competencias requeridas a los profesionales de RR.HH. han evolucionado a lo largo de los años, especialmente a raíz del Covid-19 y el avance de la digitalización y posterior transformación digital. Estos hechos han modificado la forma de trabajar de los profesionales de RR.HH., pasando de un enfoque administrativo a un enfoque con un rol más estratégico.

Una de las competencias más relevantes es la capacidad de gestionar el trabajo en remoto y modelos híbridos. Los profesionales de RR.HH. deben ser capaces de mantener unidos los equipos a pesar de no estar presencialmente en un mismo lugar y ser capaces de fomentar el sentimiento de pertenencia. Esto implica además ser capaces de administrar instrucciones de forma efectiva, estableciendo objetivos claros. Para ello, es necesario utilizar herramientas digitales que faciliten este seguimiento.

Destaca también la necesidad de tener competencias digitales y conocimientos técnicos para desempeñar de forma efectiva las tareas asignadas al profesional. En la industria

4.0. estas competencias ya no son solo requeridas para áreas tecnológicas, sino que son necesarias en casi todos los perfiles dentro de la organización. Los profesionales de RR.HH. deben ser capaces de manejar sistemas de gestión de personas (ERP, ATS...), herramientas de selección o plataformas de análisis de datos entre otras con el objetivo de usar la tecnología para automatizar procesos y tomar decisiones basadas en datos.

El momento en el que nos encontramos exige que los profesionales de RR.HH. necesiten adoptar una actitud de aprendizaje continuo al estar inmersos en entornos cambiantes siendo capaces de afrontar grandes desafíos. Para ello, es necesario que los profesionales de RR.HH. sean capaces de afrontar situaciones de incertidumbre y gestionar el cambio de manera eficaz siendo estas competencias claves en el proceso de transformación digital. Este contexto requiere además que los profesionales de RR.HH. desarrollen competencias analíticas para interpretar datos y sacar conclusiones para los diferentes departamentos bien sea selección, formación, nóminas etc. (Pérez, 2024).

En un departamento cada vez menos administrativo y más estratégico otra de las nuevas competencias es tener una visión global y un pensamiento estratégico de la organización. Los profesionales de RR.HH. deben comprender el ámbito económico, tecnológico y social de la organización para anticiparse a tendencias del mercado, identificar riesgos y proponer soluciones que estén alineadas a la estrategia de la organización (Martínez-González et al., 2019). De esta forma, RR.HH. se convierte en un área clave para la competitividad organizacional.

La transformación digital implica que los profesionales de RR.HH. adopten una visión de apertura al cambio y actitud innovadora. La adaptabilidad se convierte en una competencia clave ya que diferentes estudios indican que la mayoría de los fracasos en los procesos de transformación digital no se deben a una mala tecnología, software o malware sino a la falta de competencia de los profesionales y resistencia al cambio debido a la mala gestión de la organización para realizar dicha transición. Es imprescindible que el área de RR.HH. lidere el cambio de forma ordenada y eficaz para facilitar obtener un buen resultado y que la organización pueda mantener su visión estratégica de forma única.

Por último, para los profesionales de RR.HH. del siglo XXI, se han identificado 5 competencias claves que son: conocimientos técnicos, habilidades de consultoría, fluidez

y capacidad de análisis de datos, destreza narrativa y comunicación y perspicacia empresarial de RR.HH. (Álvarez-Gutiérrez et al., 2022).

5. Conclusiones

El análisis realizado a lo largo de este trabajo ha permitido observar la evolución estratégica del departamento de RR.HH. Se concluye que existe una evolución desde una dirección de personal administrativa a una dirección más estratégica, centrada en la gestión de personas. Mientras que en el modelo clásico la persona era un factor productivo más, en el modelo actual, impulsado por la transformación digital, la persona se sitúa como un socio estratégico y parte de la ventaja competitiva de la organización.

La transformación digital ha hecho que los profesionales de RR.HH. no se centren únicamente en tareas administrativas o burocráticas para de esta forma asumir un rol de agente de cambio e incluso consultoría.

La digitalización mejora la eficiencia mediante el uso de herramientas tecnológicas y la transformación digital implica un cambio más profundo que afecta no solo a los procesos sino a la cultura organizativa, liderazgo y a las dinámicas de trabajo. Se concluye tras el análisis realizado que la transformación digital en el área de RR.HH. no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías, sino que supone una redefinición integral.

Con herramientas como ATS, Inteligencia Artificial, *People Analytics* o *Big Data*, los departamentos de RR.HH. tienen diferentes objetivos a los que tenían anteriormente. Tras el análisis realizado se observa cómo en selección ya no se trata únicamente de “cubrir una vacante” sino garantizar también el encaje del candidato/a en la cultura organizacional. La formación ha pasado a ser un área más personalizada y continua y las evaluaciones del desempeño poseen criterios más objetivos hoy día. Además, tras el estudio, se observa una gran capacidad de analizar y predecir datos, lo que permite una gestión eficaz en tiempo real y preventiva a la hora de tomar decisiones, algo que bajo métodos y herramientas tradicionales era más complicado.

La dirección estratégica de personas adquiere un papel central al actuar como agente de cambio. La transformación digital no puede abordarse únicamente desde una perspectiva

tecnológica ya que esta por sí misma no genera valor ni satisface a los trabajadores/as, debe integrarse desde una visión humanista.

Este trabajo ha permitido concluir que el perfil de los profesionales de RR.HH. está cambiando. Es necesario que desarrollen habilidades tecnológicas, analíticas y estratégicas. Asimismo, se requieren también habilidades como la empatía, comunicación o gestión emocional para no dejar de lado la parte humana de la gestión de personas.

Se cumple la premisa de que la transformación digital conlleva importantes beneficios a pesar de no estar exenta de riesgos. Destaca la mejora de la eficiencia de procesos, la facilidad de acceder a la información y la automatización que reduce errores. Sin embargo, se introducen desafíos centrados en la dificultad o rechazo ante el cambio o riesgos psicosociales como el tecnoestrés o el aislamiento social.

Por último, a partir de los hallazgos encontrados se pueden abrir diferentes líneas futuras de investigación. Estas deberían profundizar en el impacto ético, los posibles sesgos discriminatorios de herramientas como la IA o la protección de datos confidenciales de cada uno de los trabajadores/as. Asimismo, sería necesario realizar estudios de mayor profundidad sobre las consecuencias de la transformación digital a nivel emocional y psicosocial para poder abordarlos organizacionalmente.

En definitiva, la transformación digital en la dirección estratégica de personas es un proceso continuo de adaptación. No depende únicamente del avance tecnológico sino de la capacidad de las organizaciones de situar a las personas en el centro. Nos movemos hacia un escenario cambiante, incierto y lleno de desafíos donde la tecnología junto con la integración de esta en la cultura ha dejado de ser una opción para convertirse en una realidad.

Las personas son las que hacen que la transformación digital pueda generar buenos resultados a la organización. Esto lleva a pensar que se debe encontrar un equilibrio entre el uso de herramientas tecnológicas y el lado más humano desde un entorno inclusivo y sostenible promoviendo el bienestar de las personas trabajadoras en todo momento.

6. Bibliografía

- Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., y García-Izquierdo, A. L. (2022). Human resources analytics: A systematic review from a sustainable management approach. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 129-147.
- Analuisa, F. R. L., Vásquez, E. A. J., Calderón, F. A. C., y Jurado, D. M. B. (2025). Transformación digital y gestión empresarial: Una búsqueda especializada de literatura. *Revista Ciencia UNEMI*, 18(49), 1-17.
- Andrés-Reina, M. P., Díaz-Muñoz, R., y Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: a comprehensive science mapping analysis. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-25. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024->
- Awadzi, C. (2018). Gamification and the Future Workplace. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 5(1), 104-108. <https://doi.org/10.9756/IAJOBHRM/V5I1/1810007>
- Aynamí Gili, E. (2022). Digital Employee Experience, #DEX. *BIT. Revista de Telecomunicaciones*, (226), 44-48.
- Biswas, S., Jung, J.Y., Unnam, A., Yadav, K., Gupta, S., y Gadiraju, U. (2024). “Hi. I’m Molly, your virtual interviewer!-Exploring the impact of race and gender in AI-powered virtual interviewer experiences. In *Proceedings of the AAAI Conference on Human Computation and Crowdsourcing* (Vol. 12, pp. 12-22).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital de las organizaciones* (8.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Chicaiza, R. P. M., Guanoluiza, M. C., Cobos, M. C., y Toscano, E. D. G. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 7(1), 51.
- Chukwuka, E. J., y Dibie, K. E. (2024). Strategic role of artificial intelligence (AI) on human resource management (HR) employee performance evaluation function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269-282.
- Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K., y Rahim, N. A. (2021). Digital Employee Experience (DEX): A Preliminary Study. *Insight Journal*, 8(3), 105-116.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). Opinion Paper: “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International*

- Erwin, D. G., y German, A. N. (2010). Resistance to change: Developing and individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4),680-693.
- Estrada, G., Coronado, M., Soria, Y., Jiménez, S., Cristobal, J., Torres, E., ... y Briceño, B. (2024). Inteligencia artificial en la gestión de los recursos humanos. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 2082-2092.
- Faizanuddin, M., Anwar, D., y Mallik, A. (2025). HR Analytics with Artificial Intelligence: Effects, and Future Horizons. *Edu-Tech Enterprise*, 3,37.
<https://doi.org/10.71459/edutech202537>
- Fondevila-Gascón, J. F., Martínez-Cueto, L. A., Gutiérrez-Aragón, Ó. L., y Martín-Guart, R. (2024). Procesos empresariales en Cloud: aplicación en Recursos Humanos. *Revista de economía y finanzas*, 2(4).
- Gaibor, J. N. (2025). Inteligencia artificial y el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos. *Journal of Science and Research*, 10(1), 110-123.
- Garcia-Arroyo, J., y Osca, A. (2021). Big data contributions to human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4337–4362.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>
- García, F. X. G. (2019). La importancia del e-recruitment en la moderna gestión de recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies: IJISEBC*, 6(2), 33-39.
- Gi Group Holding. (2024). *Information Technology Global HR Trend 2024 Edition*.
<https://www.gigroupholding.com/espana/wp-content/uploads/sites/4/2024/04/IT-Global-HR-Trend.pdf>
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., y Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Haryadi, D. S. (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: Literature Review on Effectiveness and Implementation Challenges. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*, 5 (2), 387-394.
- Haro, A. F., Martínez, E. J., Chango, T. S., Zambrano, T. P, y Zambrano, M. F. (2023). Enterprise resource planning (ERP) procesos para una implementación optima y eficiente. *Prometeo Conocimiento Científico*, 3 (1).
- Kursunmaden, F. I. (2024). Evaluation of Taylor’s scientific management principles in terms of theory and practice. *SSD Journal*, 9(45), 95-101.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.12740710>

- Leasure, D., Apple, D.K., Beyerlein, S., Ellis, W., y Utsching, T. (2020). A system for learning by performance (LxP). *International Journal of Process Education*, 11 (1), 101-123.
- Maricahua, T. J., (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020-2024. *Revista InveCom*, 6(2).
- Marler, J. H., y Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Martínez-González, M., Selva, C., y Crespo, J. L. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial.
- Montes, J. A. A. (2002). De la clase presencial al aula virtual: reflexiones sobre el e-learning. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 185-208.
- Olkowicz, J. U., Jarosik-Michalack, A., y Kozłowski, A. (2024). The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*, 56(2), 503-534.
- Oltra Badenes, R.F. (2015). Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/1c62e021-eac4-4398-9d7c-333710a3ee84/content>
- Parker, L. D., y Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British journal of management*, 16(3), 175-194.
- Pérez, E. (2024). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Revista científica global Negotium*, 7(1), 27-43.
- Poll, C. G., y Millares, R. D. C. (2011). La dirección estratégica en la gestión de recursos humanos. *Contribuciones a la Economía*, 9(1).
- Sabater Sánchez, R., y Sanz Valle, R. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 27, 68–77. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i27.182>
- Sagiroglu, S., y Sinanc, D. (2013). Big data: A review. In *2013 international conference on collaboration technologies and systems (CTS)* (pp. 42-47). IEEE.
- Sahoo, M. B. (2019). People analytics and disruptive technologies are transforming human resources roles. *Southwestern Business Administration Journal*, 18(1), 4.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Nogareda, C. (2006). *NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INNST). <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/21-serie-ntp-numeros-716-a-750-ano-2006/ntp-730-tecnoestres-concepto-medida-e-intervencion-psicosocial-2006>

- Sánchez-Bayón, A. (2020). Una Historia de RR. HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 198-214.
- Tambe, P., Cappelli, P., y Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and A path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tomasina, F., y Pisani, A. (2022). *Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria*. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 147-161.
- Vargas, G. V. (2025). People Analytics en Recursos Humanos: Evidencias, Avances y Desafíos desde una Revisión Sistemática (2015–2025). *Ciencia y Reflexión*, 4(3), 1147-1176.
- Vokić, N. P., y Erent Ondrušek, V. R. (2024). Is Engaged Onboarding Important for Engaged Work? The Relationship between Structured Onboarding and Employee Engagement. *Management*, 29(2), 59–69. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.2.5>