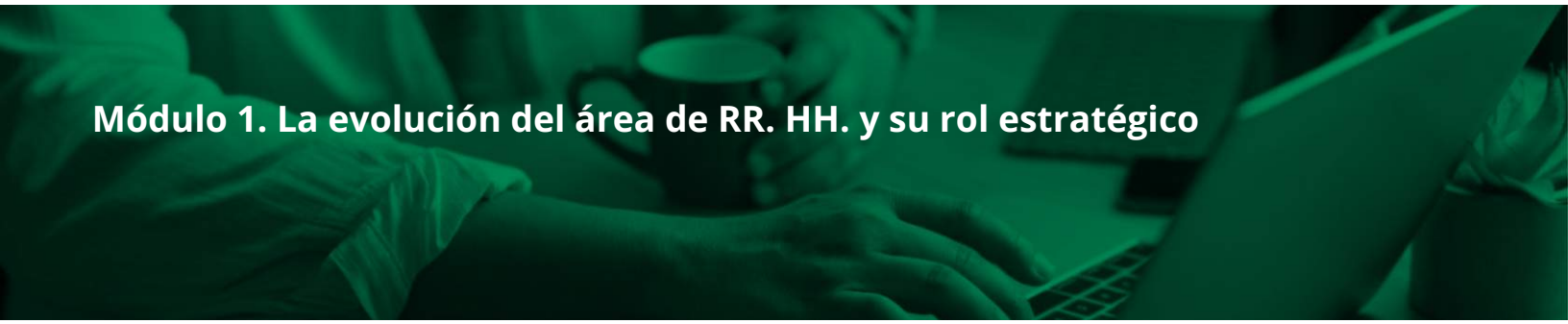

Módulo 1. La evolución del área de RR. HH. y su rol estratégico

- De la administración al liderazgo de talento
- Tendencias globales: digitalización, sostenibilidad y diversidad
- Referencias

De la administración al liderazgo de talento

La gestión de Recursos Humanos ha atravesado transformaciones significativas que modificaron su propósito y su modo de actuar dentro de las organizaciones. Durante mucho tiempo, muchas áreas del sector estuvieron orientadas principalmente a tareas operativas, administrativas y de cumplimiento normativo. Sin embargo, ¿por qué ese enfoque empezó a resultar insuficiente?, ¿qué factores impulsaron a las organizaciones a buscar un tipo de gestión más conectado con la toma de decisiones y con la dinámica del negocio?

La digitalización de procesos, la creciente disponibilidad de datos, las nuevas modalidades de empleo y la competencia global por el talento generaron un entorno que exige intervenciones más reflexivas y orientadas al futuro. Según distintos relevamientos internacionales, más del 70 % de las organizaciones que incorporan análisis sistemático de datos en sus prácticas de RR. HH. mejora su capacidad para anticipar necesidades, comprender comportamientos y priorizar acciones. Este escenario revela un cambio profundo: la gestión de personas ya no se limita a cumplir procedimientos sino que contribuye a comprender fenómenos organizacionales y a orientar decisiones.

A partir de esta perspectiva, el recorrido propuesto se centra en identificar cómo se dio el tránsito desde un enfoque esencialmente administrativo hacia otro que promueve intervenciones con mayor nivel de análisis. Para ello, se revisan los principales hitos de esta evolución y los aportes del enfoque basado en evidencia, que invita a tomar decisiones apoyadas en información confiable y métodos sistemáticos. También se introduce el uso de *People Analytics* como herramienta que amplía la comprensión del comportamiento laboral mediante datos, modelos y patrones observables. Finalmente, se examinan las competencias que necesitan desarrollar quienes trabajan en RR. HH. para desenvolverse en contextos atravesados por la tecnología, la aceleración del cambio y las nuevas dinámicas laborales.

Evolución funcional de RR. HH.: del *back-office* a *partner* estratégico

La gestión de recursos humanos ha experimentado transformaciones que reflejan los cambios económicos, tecnológicos y sociales de las últimas décadas. Durante gran parte del siglo XX, la función estuvo asociada a tareas administrativas ligadas al control de nóminas, el cumplimiento legal y la gestión documental. Este enfoque respondía a estructuras organizacionales más rígidas, procesos

estandarizados y un modelo productivo centrado en la estabilidad. Sin embargo, con el avance de la globalización, la digitalización y la competencia por el talento, comenzaron a consolidarse prácticas orientadas a generar mayor valor para la organización. Distintos análisis académicos muestran que, a partir de los años noventa, se intensificó la tendencia hacia la profesionalización de la función y su participación en decisiones más amplias, especialmente en aspectos relacionados con las personas y la cultura organizacional.

Este recorrido puede visualizarse mediante distintos hitos que marcaron el cambio en la manera de concebir la gestión de personas. En un primer momento predominaban modelos centrados en el control administrativo; posteriormente surgieron enfoques vinculados al servicio interno, enfocados en estandarizar procesos y mejorar la calidad de atención a las áreas usuarias; por último, emergieron perspectivas que incorporan la alineación con la estrategia empresarial y la participación en decisiones de alcance organizacional. Esta transición se observa con claridad en estudios realizados en entornos hispanohablantes, donde se señala que RR. HH. ha pasado de desempeñar tareas operativas a ofrecer acompañamiento en la planificación, el desarrollo del talento y la cultura laboral.

Tabla 1. Evolución de la función de RR. HH.

Etapa	Rasgos predominantes	Tipo de aporte
Administrativa	Procesos rutinarios, gestión documental, cumplimiento legal	Operacional
Gestión de servicios	Mejora de procesos, enfoque en cliente interno, estandarización	Facilitador interno
Estratégica	Decisiones basadas en datos, comprensión del negocio, apoyo a la dirección	Socio estratégico

Fuente: elaboración propia.

Esta evolución también ha estado influida por el surgimiento de enfoques como el *HR business partnering*, que propone integrar a RR. HH. en los espacios donde se definen prioridades organizacionales. Este planteamiento requiere una comprensión profunda de las necesidades del negocio y de las dinámicas del entorno. En este sentido, distintos autores señalan que la participación de RR. HH. en comités directivos se ha incrementado, y que las organizaciones con mayor madurez en

gestión del talento tienden a involucrar al área en temas de estructura, cultura, innovación y toma de decisiones basadas en información (Pérez Santana & Garrido Samaniego, 2006). La incorporación de datos y métricas al análisis del talento ha reforzado esta tendencia, ya que permite identificar patrones, anticipar necesidades y respaldar decisiones con mayor rigurosidad.

La transición desde un enfoque administrativo hacia un aporte estratégico puede resumirse mediante un proceso gradual en el que cambian las responsabilidades, las capacidades requeridas y el impacto esperado del área dentro de la organización. El siguiente esquema sintetiza este proceso.

Este recorrido implica desafíos relevantes. Las organizaciones necesitan construir capacidades analíticas, adoptar herramientas digitales, fortalecer la comprensión del negocio y promover un enfoque centrado en el talento como recurso diferenciador. A su vez, los equipos de RR. HH. deben adaptar sus competencias, incorporando conocimientos técnicos en tecnología, metodologías de análisis y habilidades relacionales que faciliten la articulación con distintas áreas. La función se ha visto atravesada por factores como la globalización, la automatización y las nuevas expectativas laborales, lo que impulsa a redefinir su alcance y sus modos de intervención. Este proceso continuo refleja cómo la gestión de personas se ha convertido en un elemento que orienta decisiones y que permite interpretar fenómenos organizacionales con mayor profundidad.

Gestión del talento basada en evidencia (*evidence-based HR*)

La gestión del talento basada en evidencia propone tomar decisiones sostenidas en información confiable y en métodos sistemáticos, en lugar de recurrir únicamente a la intuición o a prácticas tradicionales. Este enfoque se originó a partir de corrientes de pensamiento vinculadas a la medicina basada en la evidencia y posteriormente se trasladó al ámbito organizacional. En el contexto de Recursos Humanos, su propósito es mejorar la calidad de las decisiones sobre personas, desde la selección y el desarrollo hasta la planificación del talento, utilizando datos provenientes de investigaciones científicas, análisis internos y el conocimiento experto de quienes participan en los procesos. En el ámbito hispanohablante, distintas publicaciones han destacado la necesidad de incorporar esta perspectiva para enfrentar entornos laborales más complejos y cambiantes, especialmente aquellos que requieren justificar las decisiones con criterios transparentes y medibles.

La aplicación de este enfoque implica integrar distintos tipos de evidencia. Por un lado, se valoran los hallazgos provenientes de investigaciones académicas sobre comportamiento laboral, motivación, desempeño o liderazgo; por otro, se analizan los datos generados dentro de la organización, como indicadores de rotación, resultados de encuestas, desempeño y métricas vinculadas al puesto. A esto se suma la experiencia profesional de los equipos que participan en la toma de decisiones y las necesidades particulares de cada organización. Cuando estos elementos se combinan, las prácticas de RR. HH. adquieren mayor coherencia y permiten anticipar problemas, evaluar alternativas y medir el impacto real de las acciones implementadas. En este sentido, investigaciones desarrolladas en España y Latinoamérica señalan que la incorporación de evidencia mejora la consistencia de los procesos y reduce la variabilidad en la toma de decisiones.

El uso de evidencia también contribuye a fortalecer la credibilidad del área de RR. HH. dentro de la organización. Al fundamentar las decisiones en información verificable, se generan procesos más transparentes y se incrementa la confianza de otras áreas, especialmente las que intervienen en la planificación estratégica. Además, la integración de herramientas como encuestas especializadas, análisis estadístico, estudios de clima laboral y revisiones sistemáticas facilita comprender patrones y orientar decisiones hacia resultados más consistentes. Algunos autores destacan que esta forma de trabajar permite analizar si las prácticas realmente producen los efectos esperados, lo que resulta especialmente relevante en contextos en los que se exige justificar inversiones y demostrar aportes en términos de desempeño o bienestar (Wolters Kluwer, 2025).

Adoptar una gestión del talento basada en evidencia requiere un cambio cultural dentro de las organizaciones. Es necesario promover hábitos de consulta de fuentes especializadas, desarrollar competencias analíticas y establecer mecanismos que permitan evaluar la calidad de la información utilizada. También se vuelve importante que las decisiones no se fundamenten únicamente en datos aislados, sino en una interpretación integral que considere las características del entorno laboral y las necesidades de las personas. Este enfoque no busca reemplazar el criterio profesional, sino complementarlo mediante información que permita tomar decisiones más coherentes, oportunas y fundamentadas. Su expansión en los países de habla hispana refleja una tendencia hacia prácticas de RR. HH. más sistemáticas y orientadas a comprender el talento desde una perspectiva más analítica.

People Analytics como soporte del rol estratégico

El desarrollo de *People Analytics* ha transformado la manera en que se interpretan los procesos de talento dentro de las organizaciones. Este enfoque consiste en recopilar, organizar y analizar datos sobre las personas y su interacción con el trabajo, con el propósito de orientar decisiones de forma más precisa. Su origen está vinculado al avance de la analítica de datos en diversas áreas de gestión y a la necesidad creciente de comprender fenómenos laborales que antes se evaluaban de manera intuitiva o mediante criterios poco sistemáticos. En el ámbito hispanohablante, distintas

investigaciones han señalado que la incorporación de analítica permite comprender mejor el comportamiento organizacional y formular intervenciones con mayor nivel de anticipación.

La aplicación de *People Analytics* implica utilizar fuentes de información diversas, que incluyen indicadores de desempeño, rotación, ausentismo, participación en actividades formativas, interacciones en plataformas digitales y resultados de encuestas internas. Estos datos permiten observar patrones que no siempre son visibles a simple vista, como riesgos de desvinculación, impacto de determinadas prácticas de liderazgo o factores que influyen en el compromiso laboral. A partir de este análisis, las organizaciones pueden diseñar estrategias más coherentes con sus necesidades. Diversos estudios muestran que, cuando los equipos de RR. HH. integran analítica en sus decisiones, aumenta la consistencia en los criterios utilizados y se reduce la variabilidad entre áreas o procesos (Vargas, 2025).

Este enfoque también refuerza la posición estratégica del área de RR. HH., dado que proporciona información útil para la dirección y permite justificar decisiones con mayor claridad. La analítica no reemplaza la interpretación profesional, pero sí aporta elementos para evaluar alternativas, estimar riesgos y proyectar escenarios posibles. El uso de datos facilita, además, la comunicación con áreas financieras, operativas o comerciales, ya que permite traducir fenómenos de talento en variables que pueden ser analizadas desde múltiples perspectivas. En este sentido, algunos autores destacan que la analítica contribuye a fortalecer la credibilidad del área ante los niveles directivos, ya que presenta evidencia sobre resultados y necesidades (Wolters Kluwer, 2025).

La implementación de *People Analytics* requiere desarrollar competencias analíticas dentro de los equipos de RR. HH., lo que incluye comprender conceptos estadísticos básicos, interpretar modelos, validar la calidad de los datos y comunicar hallazgos de forma comprensible. También resulta importante construir sistemas de información confiables y promover una cultura que valore la toma de decisiones basada en información. Además, se deben considerar aspectos éticos relacionados con la privacidad, la transparencia y el uso responsable de los datos, dado que un manejo inapropiado puede generar desconfianza entre las personas. La experiencia en organizaciones de España y Latinoamérica evidencia que la adopción de este enfoque suele darse de manera gradual, comenzando con proyectos pequeños y expandiéndose a medida que se observan beneficios concretos.

***People Analytics* funciona como un soporte que permite a RR. HH. comprender mejor la realidad laboral, justificar intervenciones y anticipar necesidades emergentes. Su aporte se orienta a mejorar la calidad de las decisiones y a**

fortalecer la articulación entre la gestión del talento y las prioridades organizacionales.

Nuevas competencias del profesional de RR. HH. en contextos digitales

Los cambios tecnológicos de los últimos años han transformado de manera significativa las expectativas sobre quienes se desempeñan en el área de Recursos Humanos. La adopción de sistemas digitales, la expansión de la analítica, la automatización de tareas y la incorporación de plataformas colaborativas han modificado la forma de trabajar y de relacionarse dentro de las organizaciones. Frente a este escenario, los equipos de RR. HH. requieren desarrollar un conjunto de competencias que les permita comprender estos entornos, responder a nuevas demandas y participar activamente en decisiones que influyen en el talento y en la cultura laboral. En el ámbito hispanohablante, distintos estudios han señalado que la transformación digital no solo implica herramientas tecnológicas, sino también capacidades para adaptarse, analizar información, facilitar procesos y acompañar cambios a nivel organizacional (Wolters Kluwer, 2025).

Dentro de estas competencias se encuentra la capacidad de interpretar información generada por sistemas digitales. Esto incluye comprender datos provenientes de plataformas de desempeño, sistemas de nómina, encuestas internas o herramientas de colaboración. La interpretación adecuada de estos datos permite anticipar necesidades, identificar tendencias y fundamentar decisiones de forma más coherente. También adquiere relevancia la habilidad para gestionar procesos en entornos híbridos o completamente remotos, donde se requieren formas de comunicación más claras, metodologías de seguimiento más flexibles y una comprensión profunda del bienestar laboral en contextos dispersos. Investigaciones realizadas en España y Latinoamérica destacan que la digitalización ha ampliado la complejidad de la labor de RR. HH., lo que exige nuevas formas de acompañamiento y una visión más integral de los procesos laborales.

Otro elemento relevante es la capacidad de liderazgo adaptativo, que permite acompañar procesos de cambio organizacional. Este tipo de liderazgo no se basa únicamente en la autoridad formal, sino en la posibilidad de facilitar conversaciones, resolver tensiones y promover prácticas que integren las nuevas tecnologías con las necesidades de las personas. Asimismo, las habilidades comunicativas se vuelven especialmente relevantes: comunicar decisiones basadas en datos, explicar procesos digitales y orientar a personas con distintos niveles de familiaridad tecnológica requiere claridad y sensibilidad. En paralelo, se han vuelto más importantes las competencias vinculadas a la ética digital, como el uso responsable de datos, la protección de la privacidad y la transparencia en los criterios utilizados para analizar información laboral (Ramírez-Molina, 2023).

Tabla 1. Competencias actuales del profesional de RR. HH. en entornos digitales

Competencia	Descripción	Relación con entornos digitales
Interpretación de datos	Capacidad de analizar información generada por sistemas internos	Permite fundamentar decisiones y anticipar necesidades
Comunicación digital	Manejo de herramientas y estrategias comunicacionales en entornos virtuales	Facilita el trabajo remoto e híbrido
Adaptabilidad	Habilidad para ajustarse a cambios tecnológicos y organizacionales	Responde a la transformación constante del trabajo
Liderazgo colaborativo	Facilitar procesos de cambio y coordinación entre áreas	Conecta equipos distribuidos y dinámicas diversas
Ética digital	Integridad en el uso de datos y criterios transparentes	Protege la privacidad y la confianza del personal

Fuente: elaboración propia.

Estas competencias reflejan que la labor de RR. HH. no se limita al dominio de herramientas, sino que requiere integrar perspectivas técnicas, humanas y éticas. La transformación digital continuará modificando la naturaleza del trabajo, por lo que el desarrollo de estas capacidades se vuelve un proceso continuo que acompaña la evolución de las organizaciones y de sus prácticas.

CONTINUAR

Lección 2 de 3

Tendencias globales: digitalización, sostenibilidad y diversidad

Los cambios que atraviesan el mundo del trabajo en la última década han generado transformaciones que impactan de manera directa en la manera de gestionar personas. Las organizaciones se encuentran frente a contextos donde la tecnología avanza con rapidez, las condiciones sociales y ambientales adquieren un protagonismo creciente y las expectativas sobre inclusión se vuelven cada vez más visibles. ¿Cómo influyen estos procesos en la gestión del talento?, ¿de qué manera pueden integrarse para responder a las nuevas realidades laborales? Estas preguntas orientan el análisis que se desarrolla en esta unidad, que busca comprender por qué las tendencias globales se han vuelto determinantes en las decisiones estratégicas de RR. HH.

Diversos informes internacionales revelan que más del 80 % de las organizaciones considera que la digitalización redefinirá la totalidad de sus procesos en los próximos años, desde la automatización de tareas hasta la utilización de herramientas de analítica avanzada. En paralelo, una proporción significativa de empresas en Iberoamérica ha comenzado a incorporar criterios ambientales y sociales en su gestión, especialmente a través de iniciativas vinculadas con la sostenibilidad organizacional y los marcos ESG. Por otro lado, los movimientos sociales de las dos últimas décadas impulsaron una reflexión profunda sobre la diversidad, la equidad y la inclusión, lo que llevó a repensar las estructuras laborales, las políticas de selección y las condiciones de desarrollo profesional.

Estos fenómenos no actúan de manera aislada; por el contrario, se encuentran interrelacionados y configuran un panorama que demanda nuevas competencias, nuevas formas de entender el trabajo y una mirada más amplia sobre el aporte que realizan quienes integran RR. HH. La digitalización abre posibilidades para mejorar procesos y tomar decisiones más informadas; la sostenibilidad aporta criterios éticos y sociales que orientan el comportamiento organizacional; y la diversidad introduce perspectivas que enriquecen la cultura laboral y potencian la innovación. Cada una de estas tendencias plantea desafíos, pero también oportunidades para fortalecer la vinculación entre la gestión del talento y los objetivos institucionales.

En este contexto, la unidad propone analizar cómo estas tres tendencias se consolidan en las prácticas actuales de RR. HH., qué transformaciones generan y por qué han adquirido un rol de referencia en la planificación del trabajo. De este modo, se busca ofrecer una lectura que permita comprender las dinámicas globales que influyen en las decisiones organizacionales y que preparan el terreno para interpretar los subtemas que se desarrollarán a continuación.

Digitalización del trabajo y nuevas formas de empleo

La digitalización ha reconfigurado la manera en que se concibe el trabajo y las relaciones laborales. En los últimos años, la incorporación de tecnologías como plataformas colaborativas, sistemas de automatización, inteligencia artificial y herramientas de gestión remota transformó no solo los

procesos productivos, sino también la organización cotidiana de las tareas. Este fenómeno ha dado lugar a nuevas configuraciones laborales, caracterizadas por mayor flexibilidad, modalidades híbridas y vínculos profesionales que se alejan de los modelos tradicionales de empleo. Diversos estudios en español señalan que estos cambios representan una reorganización profunda del trabajo, marcada por la integración de herramientas digitales como parte del quehacer cotidiano (Wolters Kluwer, 2025).

Entre las transformaciones más evidentes se encuentra la expansión del teletrabajo y de las modalidades híbridas. Estas prácticas se consolidaron especialmente tras la pandemia, cuando muchas organizaciones adoptaron esquemas remotos como medida de continuidad operativa. Con el tiempo, se volvieron parte estable de la dinámica laboral en distintos sectores. La digitalización permitió que las tareas pudieran coordinarse mediante plataformas de comunicación, sistemas de almacenamiento en la nube y herramientas de seguimiento de proyectos. Esto facilitó la flexibilización de horarios, la descentralización de equipos y la posibilidad de contratar talento sin restricciones geográficas. Sin embargo, también trajo desafíos relacionados con la desconexión, la gestión de la carga laboral y la adaptación a nuevas formas de interacción.

Otra tendencia asociada es el crecimiento de experiencias laborales vinculadas a plataformas digitales, como servicios freelance, microtareas, consultorías remotas y trabajos por demanda. Estas modalidades, conocidas en la literatura como economía de plataformas o *gig economy*, han ampliado las oportunidades laborales, aunque también introducen interrogantes sobre estabilidad, regulación, protección social y condiciones de trabajo. Autores en el ámbito hispanohablante destacan que estas dinámicas requieren revisar los marcos normativos y repensar la relación entre empleadores y trabajadores, ya que las responsabilidades y derechos no siempre están claramente definidos.

La digitalización también ha impulsado un cambio en las competencias laborales necesarias para desenvolverse en entornos cada vez más tecnológicos. La alfabetización digital, la capacidad de aprender nuevas herramientas con rapidez, el trabajo colaborativo en entornos virtuales y la gestión autónoma del tiempo se han vuelto aspectos centrales en distintos roles. Al mismo tiempo, se ha vuelto necesario garantizar un acompañamiento adecuado por parte de RR. HH. para facilitar procesos de adaptación, evaluar necesidades formativas y promover prácticas que minimicen brechas digitales. En este sentido, la literatura académica señala que la digitalización exige desarrollar políticas que combinen tecnología con bienestar laboral, para evitar que la autonomía derivada de estos modelos derive en sobrecarga o aislamiento profesional (Szlechter, 2020).

Las nuevas formas de empleo impulsadas por la digitalización han redefinido la manera de trabajar,

relacionarse y organizar el talento. Esta transformación continúa en desarrollo y exige comprender cómo pueden articularse las oportunidades tecnológicas con condiciones laborales que promuevan cuidados, desarrollo profesional y sostenibilidad a largo plazo.

Sostenibilidad y ESG aplicados a la gestión de personas

La tendencia hacia la sostenibilidad ha promovido una transformación en la gestión de personas, al incorporar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) en las decisiones sobre capital humano. Cada vez más, las organizaciones se conciencian de que sus impactos sociales y ambientales no sólo afectan su reputación, sino también su capacidad para atraer y retener talento, gestionar riesgos y generar valor a largo plazo. En este contexto, la gestión del talento se ve invitada a adoptar una visión ampliada, donde las personas, la comunidad y el entorno juegan un papel relevante en la estrategia empresarial. Autores hispanohablantes señalan que la adopción del enfoque ESG exige la integración de las dimensiones de gestión humana dentro de los marcos de sostenibilidad corporativa.

La inclusión de criterios ESG en la función de Recursos Humanos implica múltiples aspectos. En primer lugar, la dimensión social abarca políticas de bienestar organizacional, igualdad de oportunidades, condiciones laborales dignas y atención al bienestar físico y psicológico de las personas. En segundo lugar, la dimensión ambiental puede traducirse en la adopción de prácticas de trabajo que reduzcan la huella ecológica, promuevan la movilidad sostenible o impulsen formación y conciencia ambiental entre el personal. Por último, la gobernanza se relaciona con la transparencia, la ética en la gestión de datos de RR. HH. y la responsabilidad corporativa. Estas tres dimensiones combinadas permiten a las organizaciones responder tanto a expectativas externas —como las regulaciones, los grupos de interés o los inversionistas— como a demandas internas de las personas que desean trabajar en entornos alineados con valores sostenibles.

Desde una perspectiva práctica, la función de RR. HH. se convierte en un actor clave para diseñar e implementar políticas que promuevan la sostenibilidad. Esto puede manifestarse en programas de formación en competencias verdes, incentivos para el voluntariado corporativo, revisión de criterios de selección que consideren la sostenibilidad como componente, y establecimiento de métricas de impacto social y ambiental vinculadas al talento. Las investigaciones destacan que aquellas organizaciones que integran criterios ESG en su gestión de personas logran mejorar su marca empleadora, reducir la rotación y movilizar un sentido de propósito compartido entre quienes trabajan allí (Gutiérrez-Gutiérrez & Núñez-Vázquez, 2022).

No obstante, la incorporación del enfoque ESG en la gestión de personas también presenta retos. Entre ellos figuran la necesidad de adaptar los sistemas de reporte y medición para incluir indicadores sociales y ambientales, la construcción de competencias en equipos de RR. HH. para interpretar estas dimensiones y la articulación de estas iniciativas con los objetivos del negocio. Además, se precisa un equilibrio entre la sostenibilidad como valor organizacional y las realidades operativas del trabajo cotidiano, para evitar que las iniciativas queden aisladas o pierdan efectividad. Investigaciones recientes advierten que muchas compañías abordan la sostenibilidad de manera fragmentada, lo cual limita su capacidad de integrarla al núcleo de la gestión del talento y del negocio.

La sostenibilidad y los criterios ESG representan una fuerza emergente que transforma cómo las organizaciones gestionan el talento. La función de RR. HH. adquiere un rol más amplio: no solo gestiona personas, sino que contribuye a definir cómo la empresa genera impacto, se responsabiliza y se conecta con sus grupos de interés. Esta nueva dimensión exige estrategias coherentes, competencias renovadas y un enfoque orientado tanto al presente como al futuro.

Diversidad, equidad e inclusión (DEI) como ventaja competitiva

La diversidad, la equidad y la inclusión han adquirido relevancia en el análisis de las prácticas de gestión del talento, especialmente en un contexto en el que las organizaciones operan en entornos cada vez más interconectados. Estos conceptos abarcan tanto la representación de distintos grupos sociales como las condiciones que permiten que todas las personas tengan oportunidades reales de participación y desarrollo. En Iberoamérica, distintas investigaciones resaltan que las políticas de DEI no sólo responden a la justicia social, sino que también influyen en la innovación, el clima laboral y la sostenibilidad del trabajo, por lo que se convierten en un componente que orienta las decisiones organizacionales.

Uno de los elementos centrales de la DEI es el reconocimiento de que cada persona aporta perspectivas, experiencias y formas de trabajo diferentes, lo que favorece procesos creativos y una mayor capacidad para resolver problemas. La literatura especializada señala que los equipos diversos suelen generar soluciones más innovadoras, especialmente en organizaciones que promueven espacios de participación y diálogo. Además, la presencia de políticas de equidad contribuye a revisar sesgos en procesos como la selección, la evaluación y el desarrollo profesional, permitiendo que las decisiones se tomen con criterios más transparentes. En este sentido, autores hispanohablantes destacan que la diversidad se convierte en una fuente de aprendizaje colectivo cuando se acompaña de prácticas inclusivas que facilitan la colaboración entre personas con experiencias distintas.

La inclusión, por su parte, implica crear condiciones que permitan que todos los integrantes de la organización se sientan valorados y tengan oportunidades reales de participar. Esto requiere construir entornos psicológicamente seguros, promover mecanismos de escucha activa y reducir barreras

asociadas al género, la edad, la discapacidad, la orientación sexual o la procedencia sociocultural. Investigaciones recientes en España indican que la inclusión no se limita a la representación estadística de grupos, sino que se refleja en prácticas como el liderazgo inclusivo, la flexibilización de políticas y el acompañamiento en procesos de adaptación laboral (Aramburu & López-Cabarcos, 2022).

La equidad complementa estos conceptos al enfocarse en la distribución justa de oportunidades, recursos y condiciones laborales. Desde la perspectiva de la gestión del talento, esto implica revisar criterios de compensación, dar acompañamiento diferencial cuando es necesario y evaluar si las políticas actuales favorecen o limitan el desarrollo de ciertos colectivos. La equidad se relaciona con la revisión continua de sesgos organizacionales y con la creación de mecanismos que garanticen acceso real al crecimiento profesional. Autores de la región señalan que, cuando las organizaciones incorporan este enfoque, se fortalecen las relaciones laborales y aumenta la confianza entre las personas, lo que repercute directamente en el compromiso y en la productividad.

La DEI también se vincula con la competitividad empresarial. Diversos estudios en Latinoamérica destacan que las organizaciones inclusivas tienen mayores posibilidades de atraer talento diverso, especialmente entre generaciones que valoran prácticas laborales coherentes con principios de justicia social y respeto. Asimismo, las empresas que desarrollan políticas de inclusión suelen reportar menores niveles de rotación y mayor satisfacción en los equipos, lo que repercute en la calidad del servicio, la reputación institucional y la estabilidad interna. Por lo tanto, la DEI se consolida como una orientación que permite integrar perspectivas humanas, sociales y estratégicas dentro de la gestión del talento, aportando beneficios tanto a las personas como al desempeño organizacional.

Impacto de *EX* y *employer branding* en las tendencias globales

La experiencia del empleado (*EX,* por sus siglas en inglés) y el *employer branding* se han convertido en componentes centrales dentro de las tendencias globales de gestión de personas. Estos conceptos responden a un cambio de enfoque: las organizaciones ya no se limitan a diseñar procesos formales, sino que buscan comprender cómo viven y perciben quienes trabajan allí cada etapa de su recorrido laboral. Esta perspectiva se ha vuelto relevante en un contexto marcado por la digitalización, la movilidad del talento y la creciente competencia entre empresas para atraer profesionales calificados. En estudios recientes desarrollados en países hispanohablantes se observa que las organizaciones con estrategias claras de EX suelen mostrar mayores niveles de compromiso y menor rotación, especialmente en sectores intensivos en conocimiento (Pardo & Castaño, 2021).

La experiencia del empleado se compone de múltiples momentos que ocurren antes, durante y después de la relación laboral. Esto incluye el proceso de incorporación, la comunicación interna, el acompañamiento en el desempeño, las oportunidades de desarrollo y las condiciones laborales.

Analizar estos elementos permite identificar puntos de mejora y diseñar prácticas coherentes con las expectativas del personal. A su vez, la digitalización ha ampliado la cantidad de interacciones que pueden registrarse y analizarse, lo que facilita observar patrones y comprender qué aspectos favorecen el bienestar o generan tensiones. La literatura especializada en EX señala que los factores que influyen en la percepción de la experiencia no siempre son tangibles, sino que también incluyen emociones, sensaciones de apoyo y posibilidades reales de crecimiento (Bouzas, 2013).

Por su parte, el *employer branding* se refiere a la construcción de una identidad como empleador, que comunica quién es la organización, qué ofrece y por qué podría resultar atractiva para trabajar. Este concepto no se limita a estrategias de comunicación externa; también abarca la coherencia entre el discurso institucional y la experiencia cotidiana de quienes forman parte de la empresa. Las investigaciones señalan que las organizaciones con una marca empleadora coherente suelen atraer talento más alineado con su cultura, lo que mejora la retención y reduce los costos de reclutamiento (Herrera & Tapia, 2019). Además, el *employer branding* ha cobrado fuerza en un contexto donde las personas buscan entornos laborales que ofrezcan desarrollo, propósito y condiciones flexibles.

La relación entre *EX* y marca empleadora es estrecha: una experiencia positiva fortalece la reputación de la organización como lugar para trabajar, mientras que una experiencia deficiente puede tener efectos negativos en la atracción de talento. Ambas dimensiones se integran naturalmente con las tendencias globales analizadas en esta unidad. La digitalización amplía las posibilidades de diseñar experiencias más personalizadas y basadas en datos; la sostenibilidad aporta una dimensión ética y social que muchas personas valoran en su decisión de trabajar en una organización; y la diversidad invita a construir entornos inclusivos donde la experiencia sea significativa para distintos grupos. En este sentido, la *EX* y el *employer branding* actúan como conceptos que permiten conectar las tendencias globales con la gestión cotidiana del talento, generando un marco de actuación más coherente con las transformaciones actuales.

CONTINUAR

Referencias

Aramburu, N., & López-Cabarcos, M. (2022). *Inclusión laboral y bienestar organizacional: un análisis desde la gestión de p* Española de Sociología, 31(2), 221–240. https://share.google/EkRixrzonvIeWLGRp

Bouzas, D. G. (2013). *La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo* (Tesis de doctora Complutense de Madrid. https://share.google/HxZwXc6a268k3L0Oz

Gutiérrez-Gutiérrez, I., & Núñez-Vázquez, P. (2022). *Gestión del talento humano y sostenibilidad: una perspectiva po organizacional*. Revista Internacional de Relaciones Industriales y Desarrollo, 9 https://www.researchgate.net/publication/386742348_Gestion_del_Talento_Humano_como_factor_clave_para_el_emprendim

Pardo, S., & Castaño, C. (2021). *Experiencia del empleado y compromiso organizacional: evidencias en empresas españolas*. Rev Humanos y Gestión del Talento, 12(3), 45–60. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003

Szlechter, D. (2020). *Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión del talento*. Revista Latinoamericana Trabajo, 25(41), 1–23. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000400075

Wolters Kluwer. (2025). *People Analytics: qué es y cómo trabajar los datos en RRHH*. Expert Insights. https://www.wolter es/expert-insights/people-analytics-datos-rrhh

CONTINUAR