

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Talento humano en la era de la transformación digital: explorando las expectativas del mercado

Human talent in the era of digital transformation: exploring market
expectations

Guadalupe Abigail Arreguin Silva

garreguin@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0003-9999-7890>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Zyanya María Villa Zamorano

zyanya.villa@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9014-8556>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Adelaida Figueroa Villanueva

afigueroa@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2743-9948>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Ricardo Ching Wesman

rching@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1915-0941>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4189>

Artículo recibido: 24 de junio de 2025

Aceptado para publicación: 18 de julio de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4189>

Talento humano en la era de la transformación digital: explorando las expectativas del mercado

Human talent in the era of digital transformation: exploring market
expectations

Guadalupe Abigail Arreguin Silva

garreguin@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0003-9999-7890>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Zyanya María Villa Zamorano¹

zyanya.villa@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9014-8556>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Adelaida Figueroa Villanueva

afigueroa@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2743-9948>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Ricardo Ching Wesman

rching@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1915-0941>

Universidad Autónoma de Baja California

Mexicali – México

Artículo recibido: 23 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 18 de julio de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La transformación digital redefine el mundo laboral al modificar las competencias requeridas para la empleabilidad en entornos automatizados, flexibles y globales. Este estudio analiza la brecha entre la formación académica de los egresados universitarios y las expectativas del mercado laboral, considerando los desafíos que esto implica para las instituciones de educación superior y el sector productivo. Se empleó una metodología cualitativa sustentada en la teoría fundamentada, a través de un grupo focal con empleadores. Esta estrategia permitió explorar sus percepciones sobre la preparación profesional de los egresados y los requerimientos actuales del entorno laboral. Los hallazgos señalan una distancia entre los modelos formativos y las condiciones reales del trabajo contemporáneo. Se identifican competencias prioritarias para la empleabilidad, así como tendencias emergentes relacionadas con los cambios tecnológicos, las nuevas dinámicas organizacionales y las transformaciones generacionales. Estos resultados plantean la necesidad de revisar los enfoques pedagógicos, impulsar metodologías activas y fortalecer la colaboración entre universidades y empleadores. El estudio concluye que es necesario avanzar hacia modelos educativos más dinámicos, inclusivos y contextualizados, enfocados en el desarrollo integral del talento humano. Promover la formación continua y adaptar los procesos formativos a un entorno en constante cambio

¹ Autora de correspondencia.

resulta clave para preparar profesionales con mayor capacidad de inserción, innovación y resiliencia.

Palabras clave: talento humano, transformación digital, era digital, habilidades blandas, inteligencia artificial

Abstract

Digital transformation is reshaping the world of work by redefining the skills required for employability in increasingly automated, flexible, and global environments. This study examines the gap between the academic training of university graduates and current labor market expectations, addressing the challenges this gap presents for higher education institutions and the productive sector. A qualitative methodology based on grounded theory was applied, using a focus group with employers. This strategy made it possible to explore their perceptions regarding the professional preparation of graduates and the competencies required in today's evolving labor landscape. The findings highlight a disconnect between educational models and real-world job demands. Key competencies for employability emerged, along with trends linked to technological change, new organizational dynamics, and generational shifts. These results underscore the need to revise pedagogical approaches, promote active learning methodologies, and strengthen collaboration between universities and employers. The study concludes that educational models must evolve toward more dynamic, inclusive, and context-sensitive approaches, aimed at the comprehensive development of human talent. Supporting continuous learning and adapting training processes to a changing environment is essential for preparing professionals with greater capacity for workforce integration, innovation, and resilience.

Keywords: human talent, digital transformation, digital era, soft skills, artificial intelligence

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Arreguin Silva, G. A., Villa Zamorano, Z. M., Figueroa Villanueva, A., & Ching Wesman, R. (2025). Talento humano en la era de la transformación digital: explorando las expectativas del mercado. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (3), 3209 – 3221. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4189>

INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha redefinido el mundo laboral, impulsando la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización de procesos, lo que ha generado cambios significativos en las habilidades requeridas por el mercado. A medida que las empresas adoptan nuevas tecnologías para mejorar su competitividad y eficiencia operativa, se ha evidenciado una creciente brecha entre las competencias de los egresados y las expectativas de los empleadores. Esta discrepancia es particularmente relevante en el contexto de la educación superior, donde la velocidad de actualización de los planes de estudio no siempre logra alinearse con la acelerada evolución del mercado laboral.

Uno de los desafíos más críticos en este panorama es la necesidad de estrategias de reskilling y upskilling para que los profesionales puedan adaptarse a un entorno de trabajo en constante cambio. El Foro Económico Mundial (2025) estima que alrededor del 39 % de las habilidades actuales quedarán obsoletas en los próximos cinco años, lo que pone de manifiesto la urgencia de revisar los enfoques de formación académica y profesional. En este sentido, la alfabetización digital, la capacidad de análisis de datos y la inteligencia emocional emergen como competencias esenciales que las instituciones educativas deben priorizar para mejorar la empleabilidad de los egresados.

Además, el auge del trabajo remoto y los modelos híbridos han reconfigurado la dinámica de las empresas y el perfil de los profesionales más demandados. Sin embargo, este cambio también ha acentuado las desigualdades en el acceso a la capacitación digital, especialmente en sectores con menor infraestructura tecnológica o en poblaciones con barreras socioeconómicas (OECD, 2024). La brecha digital en la educación y formación profesional se convierte así en un obstáculo para la inserción laboral, limitando las oportunidades de muchos trabajadores para desarrollar las habilidades necesarias en la era digital.

Entre otros aspectos, la creciente importancia de la economía GIG y la contratación flexible a través de plataformas digitales, es algo que, si bien han permitido la diversificación de ingresos y la internacionalización del talento, también han generado incertidumbre en términos de seguridad laboral y estabilidad financiera (Sánchez, 2019). La falta de regulación y de marcos formativos adaptados a estos esquemas laborales plantea preguntas sobre cómo preparar a los profesionales para un entorno de empleo cada vez más dinámico y digitalizado.

En este contexto, es crucial entender cómo las empresas perciben la preparación de los egresados en relación con las nuevas demandas del mercado laboral y qué estrategias se pueden implementar para cerrar la brecha entre educación y empleo. La presente investigación busca abordar esta problemática mediante un análisis exploratorio que examine las expectativas de los empleadores sobre las habilidades digitales y transversales necesarias en la actualidad.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo con un diseño basado en la teoría fundamentada, el cual es un enfoque particularmente útil para analizar fenómenos emergentes en los cuales no existe un marco teórico preestablecido o cuando se busca desarrollar una conceptualización basada en la experiencia de los sujetos estudiados (Charmaz, 2014). Esta metodología permite generar teoría a partir del análisis sistemático de datos cualitativos, utilizando técnicas de codificación abierta, axial y selectiva para identificar patrones, conceptos y relaciones dentro de la información recopilada (Strauss & Corbin, 1998).

Además, este enfoque permite dar voz a los actores clave del sector, recogiendo sus percepciones sobre las brechas de competencias, la formación profesional y la integración de tecnologías en la gestión del talento. En particular, la teoría fundamentada ha demostrado ser una metodología

adecuada en estudios sobre el mercado laboral y el desarrollo de capital humano, ya que permite capturar la complejidad de estos fenómenos sin imponer preconcepciones teóricas rígidas (Bryant & Charmaz, 2007). De esta manera, el presente estudio no sólo busca describir las tendencias actuales en la formación y especialización del talento humano, sino también generar un marco interpretativo que permita comprender cómo estas dinámicas impactan la empleabilidad y el desarrollo profesional en el contexto de la transformación digital.

DESARROLLO

Transformación Digital y su impacto en el mercado laboral

La transformación digital ha redefinido el mercado laboral promoviendo la automatización de procesos, la incorporación de inteligencia artificial (IA) y la expansión de modelos de trabajo flexibles. Estos avances han optimizado la productividad y facilitado la toma de decisiones en las empresas, pero también han generado transformaciones profundas en la estructura del empleo y las competencias requeridas (OECD, 2024). De acuerdo al informe de madurez digital en México, las empresas más evolucionadas entienden que la inteligencia artificial no es un fin en sí misma, sino un habilitador clave dentro de la transformación (IMD, 2025). También señala que la transformación digital transcurre alrededor de tres áreas principales que son 1) la mejora de la experiencia del cliente (UX) usando análisis predictivo y chatbots, 2) la automatización de tareas eliminando redundancias y 3) la competitividad, que incluye temas de producción, agilidad e integración de tecnologías emergentes.

Uno de los efectos más relevantes de esta transformación es la automatización de tareas rutinarias, lo que ha modificado la demanda de habilidades en múltiples sectores. Según el Foro Económico Mundial (2025), aproximadamente el 39 % de las competencias actuales quedarán obsoletas en los próximos cinco años, impulsando la necesidad de estrategias de reskilling y upskilling para mantener la empleabilidad. Este fenómeno se vincula con la consolidación de la economía gig, en la que los trabajadores dependen cada vez más de plataformas digitales para acceder a oportunidades laborales flexibles. Aunque este modelo amplía las opciones de empleo y fomenta la diversificación de ingresos, también plantea desafíos en términos de estabilidad laboral y acceso a prestaciones sociales (Sánchez, 2019).

Además, el impacto de la digitalización en la equidad del mercado laboral ha sido un tema de análisis reciente. Estudios sobre la economía gig han identificado que la brecha de género en salarios y oportunidades ha aumentado debido a la falta de regulaciones claras y los sesgos algorítmicos en plataformas digitales (Goulart et al., 2024). Esta situación evidencia la necesidad de políticas públicas que acompañen la transformación digital para garantizar condiciones laborales equitativas.

Otro cambio significativo ha sido el auge del trabajo remoto y los modelos híbridos, una tendencia acelerada por la pandemia de COVID-19. Si bien estas modalidades han aumentado la flexibilidad laboral y la colaboración internacional, también han revelado desigualdades en el acceso a infraestructura tecnológica y desafíos en la gestión de equipos descentralizados (WEF, 2023). Para responder a este nuevo paradigma, tanto empresas como trabajadores deben adoptar estrategias de formación continua que les permitan adaptarse a las exigencias del mercado global (Vizjak et al., 2024).

Habilidades clave en la era digital

Las competencias necesarias en el entorno laboral contemporáneo, exigen cada vez más un equilibrio con competencias transversales que permitan a los profesionales adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales. En este contexto, las empresas buscan talento que combine

conocimientos especializados con la capacidad de analizar información, resolver problemas y gestionar dinámicas laborales en entornos complejos y altamente digitalizados (Goulart et al., 2022).

Uno de los aspectos más valorados en la actualidad es la capacidad de pensamiento analítico y resolución de problemas. A medida que la automatización asume tareas rutinarias, los trabajadores deben desarrollar una mentalidad crítica que les permita interpretar grandes volúmenes de información, identificar patrones y tomar decisiones fundamentadas. De acuerdo con el Future of Jobs Report (WEF, 2025), estas habilidades serán esenciales en los próximos años, especialmente en sectores que dependen del análisis de datos y la toma de decisiones estratégicas.

La adaptabilidad también ha cobrado un papel central en el perfil de los profesionales más solicitados. La velocidad con la que avanzan las tecnologías exige una disposición constante al aprendizaje y la actualización de conocimientos. En este sentido, la resiliencia es una cualidad determinante, ya que permite a los trabajadores enfrentar los desafíos del entorno digital sin comprometer su desempeño ni su capacidad de innovación. Estudios sobre la economía gig han evidenciado que quienes logran mayor estabilidad en este modelo son aquellos que combinan habilidades digitales con una actitud flexible y abierta al cambio (Sánchez, 2019).

Más allá del conocimiento básico en informática, se requiere una alfabetización digital avanzada que abarque el uso de plataformas de gestión empresarial, análisis de datos, automatización de procesos e inteligencia artificial (OECD, 2024). En particular, en áreas como la gestión del talento, el uso de sistemas de reclutamiento digital y la inteligencia artificial ha transformado los procesos de selección y evaluación de desempeño. Sin embargo, el reto no solo radica en el manejo de estas herramientas, sino en la capacidad de interpretar sus resultados y aplicar criterios humanos en la toma de decisiones, mitigando los riesgos de sesgos algorítmicos (WEF, 2023).

Junto con estas competencias técnicas, las habilidades interpersonales siguen siendo esenciales para la productividad en entornos híbridos y descentralizados. De acuerdo con un modelo de empleabilidad desarrollado en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, las competencias más demandadas incluyen no solo el conocimiento técnico, sino también habilidades de pensamiento crítico, comunicación efectiva y capacidad de resolución de problemas en entornos interconectados (Aliu et al., 2024). Además, la implementación de aprendizaje basado en la práctica (work-integrated learning - WIL) se ha identificado como un factor esencial para que los egresados desarrollen habilidades digitales aplicadas, lo que resalta la necesidad de fortalecer la colaboración entre la academia y la industria para cerrar la brecha de competencias en el ámbito digital (Goulart et al., 2022; Aliu et al., 2024; Vizjak et al., 2024).

Además, en los últimos años, los modelos de trabajo flexibles, han incrementado la necesidad de una gestión eficiente del tiempo y una autodisciplina más rigurosa. La capacidad de organizar tareas, establecer prioridades y mantener la productividad sin supervisión directa es ahora una competencia indispensable en el mercado laboral. El trabajo remoto y las dinámicas híbridas han llevado a que las empresas valoren a aquellos profesionales que pueden autogestionarse y cumplir con sus responsabilidades en entornos laborales descentralizados (OECD, 2024).

Brecha Digital en la Educación y Formación Profesional

Con las transformaciones en los modelos de trabajo, indiscutiblemente la formación profesional ha tenido que intentar mantener el paso y esto ha transformado radicalmente el acceso a la educación. Si bien ha permitido ampliar las oportunidades de formación, también ha generado brechas significativas en términos de acceso, infraestructura y equidad. La brecha digital educativa se ha convertido en un desafío central, ya que la falta de conectividad, recursos tecnológicos y formación docente limita la adquisición de competencias digitales esenciales para la inserción en el mercado laboral (OECD, 2024).

Uno de los principales obstáculos es la desigualdad en el acceso a la tecnología, particularmente en regiones con menor desarrollo tecnológico y en poblaciones vulnerables. En el caso de América Latina, la brecha digital se ve agravada por disparidades socioeconómicas y de género. Según Olatunbosun y Nwankwo (2024), los factores estructurales como la ubicación geográfica, la falta de inversión en infraestructura tecnológica y la escasa capacitación docente contribuyen a esta brecha. En particular, en la educación STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), los estudiantes de entornos con menor acceso a tecnología enfrentan barreras adicionales para su desarrollo profesional.

Además, el estudio de Gender Digital Divide and Education in Latin America de Han et. al (2024) destaca que las mujeres y niñas en América Latina tienen menor acceso a tecnologías digitales en comparación con sus pares masculinos, lo que perpetúa desigualdades en la educación y el empleo. La falta de representación femenina en disciplinas digitales y tecnológicas, junto con estereotipos de género, impide una participación equitativa en carreras del futuro. A pesar de los avances en inclusión digital, sigue existiendo un rezago en el desarrollo de competencias tecnológicas para las mujeres en la región.

Otro desafío importante es la falta de capacitación en el uso efectivo de herramientas digitales en el ámbito educativo y laboral. Aunque la digitalización ha permitido el acceso a múltiples plataformas de aprendizaje, la enseñanza tradicional sigue predominando en muchas instituciones, limitando la incorporación de metodologías innovadoras que integren la tecnología en la enseñanza (WEF, 2023). En este sentido, Olatunbosun y Nwankwo (2024) proponen que la capacitación docente es clave para reducir la brecha digital, ya que el nivel de alfabetización digital de los profesores influye directamente en el desarrollo de competencias tecnológicas en los estudiantes.

Para mitigar estas brechas, es fundamental la implementación de políticas educativas inclusivas, programas de formación digital y alianzas entre los sectores público y privado. La OECD (2024) sugiere que el aprendizaje híbrido y el lifelong learning (aprendizaje a lo largo de la vida) son estrategias clave para garantizar que tanto estudiantes como trabajadores tengan acceso a formación digital continua. Asimismo, el WEF (2025) enfatiza la necesidad de reformular la educación digital desde una perspectiva de equidad, asegurando que todos los sectores de la población, independientemente de su ubicación geográfica, género o nivel socioeconómico, tengan las mismas oportunidades de formación y desarrollo profesional.

Tendencias en la Gestión de Talento Humano

Las tecnologías de la información y comunicación han apoyado a la transformación digital de las organizaciones en cada una de sus áreas, la gestión de talento humano que es parte esencial de toda organización, ha presentado grandes cambios gracias a la implementación de nuevas tendencias como Human Resources Analytics práctica que se realiza para el análisis de datos que apoya la toma de decisiones estratégicas y operativas (Fernández-Solís, González-Ramírez, & Gascó-Gascó, 2024). Entre otras de las tendencias dentro de la gestión de talento humano es el trabajo híbrido y remoto que se considera como una modalidad de trabajo que mejora la productividad y se considera un factor motivacional (Campaña-Lara, Melendres-Medina, Flores-Dávila, & Acosta-Velarde, 2021). De igual manera tendencias como Upskilling y Reskilling son fundamentales para la mejora de la gestión de talento humano, el Upskilling apoya a mejorar y fortalecer los conocimientos y habilidades dentro de disciplinas específicas, y por su parte el Reskilling involucra la adquisición de nuevas habilidades desconocidas para el personal (Cevallos Benavides & López González, 2024). También actividades como la creación de espacios seguros de experimentación llamados "sandbox" donde es posible probar ideas, cometer errores y aprender sin riesgos, aplicando sus conocimientos en ambientes reales y controlados. Según el informe McKinsey sobre el futuro del trabajo las empresas encuestadas hicieron notar que "sus principales carencias se concentran en habilidades avanzadas de TI y programación, análisis avanzado de datos y matemáticas. Entre las habilidades cognitivas superiores, se observan deficiencias significativas en pensamiento crítico, estructuración de problemas y

procesamiento de información compleja. Alrededor del 40 % de los ejecutivos encuestados señaló la escasez de trabajadores con estas habilidades, necesarias para trabajar con las nuevas tecnologías (Hazan et al, 2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado da cuenta de los principales hallazgos derivados del grupo focal realizado con empleadores, cuyo objetivo fue explorar las percepciones del sector productivo sobre la preparación profesional de los egresados y las oportunidades de mejora en la articulación entre educación superior y entorno laboral. A partir del análisis cualitativo, emergieron cuatro ejes temáticos que sintetizan las valoraciones, expectativas y sugerencias expresadas por los participantes.

Estos ejes permiten identificar no solo áreas de oportunidad en la formación universitaria, sino también propuestas orientadas a fortalecer las trayectorias formativas en función de las exigencias actuales del mercado. La discusión se articula con literatura reciente sobre tendencias en empleabilidad, transformación digital, modelos de aprendizaje y competencias clave, lo que permite contextualizar las opiniones vertidas en un marco más amplio y comparativo. Así, los resultados se presentan como insumos valiosos para repensar las estrategias formativas desde una perspectiva de colaboración entre la academia y el sector productivo.

Desfase entre formación académica y entorno laboral real

Dentro del discurso de empleadores fue posible identificar un punto de oportunidad relevante en la preparación de los egresados: la necesidad de fortalecer el vínculo entre los conocimientos adquiridos durante la formación académica y las habilidades prácticas requeridas en contextos laborales dinámicos. Esta observación no se plantea como una crítica directa al quehacer educativo, sino como un llamado a seguir evolucionando los modelos de enseñanza para responder a un mercado en constante transformación.

Si bien reconocen que los egresados llegan con fundamentos teóricos sólidos, varios empleadores coinciden en que su incorporación al entorno profesional requiere una fase de adaptación que podría acortarse mediante experiencias formativas más aplicadas. Como expresó uno de los participantes, “los jóvenes vienen con el conocimiento, pero no con la habilidad de aplicarlo”, lo que sugiere que la transición de lo académico a lo profesional representa todavía un reto para muchos.

Esta percepción se alinea con estudios recientes del Foro Económico Mundial (2025) y la OECD (2024), que advierten sobre la velocidad con la que evolucionan las habilidades demandadas por el mercado, impulsadas por la digitalización, la automatización y la necesidad de innovación continua. En este escenario, la incorporación de metodologías como el aprendizaje basado en proyectos o el work-integrated learning puede ser clave para facilitar la conexión entre teoría y práctica (Goulart et al., 2022; Aliu et al., 2024).

Asimismo, los empleadores señalaron que, en algunos casos, los egresados requieren mayor exposición a la toma de decisiones bajo presión o al manejo de prioridades en contextos reales. Como compartió una de las voces del grupo, “no traen noción del ritmo de trabajo, ni de cómo priorizar tareas; eso lo aprenden ya estando aquí, con prueba y error”. Este tipo de observaciones no desacredita la formación universitaria, sino que resalta el valor potencial de estrategias de colaboración más estrecha entre instituciones educativas y organizaciones.

Otros testimonios refuerzan esta visión, señalando que muchos jóvenes “están acostumbrados a que se les dé la información de forma inductiva y ellos solo la ejecuten”, lo que evidencia una oportunidad en el fortalecimiento del pensamiento crítico y analítico para enfrentar escenarios inciertos. Ante este

panorama, se enfatiza la importancia de fomentar desde la universidad una mentalidad más autónoma y resolutiva.

Más que una brecha crítica, lo que se vislumbra es una oportunidad compartida para avanzar hacia un modelo de formación profesional más contextualizado, en el que las competencias técnicas, digitales y transversales se integren gradualmente mediante experiencias auténticas de aprendizaje. Como mencionó otro participante, *“desde la universidad deberían enseñarles a trabajar en proyectos reales, con presión de tiempo, con resultados concretos”*, reafirmando así el interés del sector empleador por involucrarse activamente en estos procesos.

Habilidades blandas como diferenciador clave

En el grupo focal, los empleadores coincidieron en que, si bien las competencias técnicas siguen siendo relevantes, las habilidades blandas han adquirido un papel protagónico en los procesos de selección e integración laboral. Estas competencias —como la comunicación efectiva, la empatía, la colaboración, el pensamiento crítico y la resiliencia— son consideradas esenciales para desenvolverse en entornos complejos, digitalizados y en constante cambio.

Una de las participantes señaló: *“Me ha tocado contratar personas que tienen una preparación académica impresionante, pero en la primera reunión de trabajo no saben cómo comunicarse”*. Esta afirmación refleja una preocupación compartida sobre la capacidad de los egresados para interactuar adecuadamente en contextos organizacionales, donde la claridad, la escucha activa y la negociación resultan fundamentales. En entornos laborales cada vez más híbridos y descentralizados, estas competencias interpersonales se convierten en pilares para la productividad y la cohesión de equipos (Aliu et al., 2024).

Otro participante expresó: *“Yo puedo capacitar a alguien en herramientas o procesos, pero no puedo enseñarle a ser empático, a trabajar en equipo, a escuchar”*. Esta distinción entre lo técnico y lo humano resalta que las habilidades blandas no son fácilmente transferibles mediante capacitación tradicional, lo que las convierte en atributos especialmente valorados desde el proceso de reclutamiento.

En esta misma línea, se enfatizó la importancia de la disposición y la iniciativa. Un empleador puntualizó: *“es la falta de adaptabilidad, de disposición, de iniciativa... eso realmente ha sido uno de los retos constantes en las últimas contrataciones”*. La autogestión, particularmente en esquemas laborales flexibles, fue señalada como una competencia clave. Según Vizjak et al. (2024), la capacidad para organizar tareas, establecer prioridades y mantener la productividad sin supervisión directa resulta hoy indispensable.

La habilidad para trabajar bajo presión o aceptar retroalimentación constructiva también fue señalada como un reto recurrente. *“Hemos tenido candidatos muy preparados técnicamente, pero que no saben recibir retroalimentación o no toleran trabajar bajo presión”*, mencionó uno de los participantes. Esta afirmación se vincula con lo planteado por Sánchez (2019), quien subraya que los profesionales mejor preparados para entornos digitales son aquellos que combinan conocimientos técnicos con actitud resiliente y apertura al cambio.

Asimismo, se destacó la toma de decisiones autónoma como un diferenciador en entornos laborales donde no siempre hay instrucciones claras. *“Buscamos gente con criterio, que pueda tomar decisiones cuando no hay una instrucción clara, que no se paralicen si no tienen todo el contexto”*, indicó un participante. Esta afirmación se alinea con el Future of Jobs Report (WEF, 2025), que identifica al pensamiento analítico y la resolución de problemas complejos entre las habilidades más relevantes para el futuro del trabajo.

La expresión personal también fue destacada como un indicador temprano de liderazgo y colaboración: *"En entrevistas nos fijamos mucho en cómo se expresan, cómo se relacionan... a veces eso nos dice más que el currículum"*. En suma, estas habilidades blandas no deben entenderse como complementarias, sino como elementos estructurales del perfil profesional.

Su fortalecimiento requiere no solo metodologías activas, sino también una cultura formativa que valore lo humano en el ejercicio profesional. Tal como proponen Aliu et al. (2024) y Goulart et al. (2022), integrar estas competencias de forma transversal en los programas académicos resulta esencial para formar profesionales preparados para un entorno laboral exigente, ético y en constante transformación.

Nuevas expectativas laborales y brecha generacional

Una de las tensiones identificadas en el grupo focal se relaciona con los desafíos de integración entre generaciones dentro del entorno laboral. Aunque no se utilizó de forma explícita el término "brecha generacional", los testimonios reflejan distintas percepciones respecto a la disposición, el manejo del estrés y el tipo de apoyos que las nuevas generaciones consideran necesarios para desempeñarse profesionalmente.

Uno de los participantes expresó: "De los egresados ahorita, como dicen, no quieren arrastrar el lápiz, se les hace muy difícil recibir instrucciones, como que ya se han acostumbrado mucho a hacer trabajos por su cuenta. Entonces, llegan a una empresa y les falta mucha responsabilidad y ganas de aprender y de hacer bien su trabajo". Esta observación deja ver que los jóvenes profesionistas tienen nuevas expectativas laborales, orientadas a la autonomía, la flexibilidad y el sentido de propósito, por encima de modelos tradicionales jerárquicos o de rutinas estructuradas.

Estas nuevas formas de entender el trabajo se vinculan con lo que la OECD (2024) ha descrito como el auge de modelos laborales flexibles, que valoran la autogestión, el aprendizaje constante y la adaptabilidad. Sin embargo, la implementación de estos modelos exige competencias sólidas en términos de compromiso y organización personal, lo que implica encontrar un equilibrio entre la libertad y la responsabilidad profesional.

El manejo del estrés fue también un tema recurrente. Un participante señaló: *"Una frase de nosotros, de la vieja escuela... cualquier actividad no nos pudiera causar ese estrés o esa incomodidad. Pero los jóvenes de hoy se consideran estresados por escenarios que les pasan en el trabajo o en la vida personal."* Más que una crítica, esta comparación pone en evidencia un cambio generacional en la percepción del bienestar laboral y emocional. Según WEF (2023), el entorno actual demanda herramientas emocionales robustas para enfrentar la sobreestimulación digital y mantener un equilibrio entre vida y trabajo.

La dependencia de herramientas tecnológicas también fue abordada como una barrera ante escenarios imprevistos. Como lo expresó otro participante: "Ahorita es difícil, que, si no tienes un sistema, la frustración que les causa a estas personas de nuevas generaciones es bastante... nos acostumbramos tanto que perdemos el caminito de cómo solucionar el día a día o tomar decisiones sin esa facilidad". Si bien el dominio tecnológico representa una fortaleza, también implica el riesgo de perder habilidades esenciales como la improvisación, la toma de decisiones analíticas y la resolución de problemas en contextos adversos (Aliu et al., 2024; Vizjak et al., 2024).

En conjunto, estos testimonios no deben entenderse como una descalificación generacional, sino como una invitación a construir puentes entre distintas perspectivas sobre el trabajo. La misión compartida entre instituciones educativas y empleadores debe centrarse en propiciar un diálogo

intergeneracional que fortalezca las capacidades necesarias para una integración laboral productiva, sostenible y empática.

Estrategias formativas sugeridas desde el sector empleador

A partir del diálogo sostenido con empleadores, emergieron diversas recomendaciones orientadas a reducir la distancia entre la formación académica y las exigencias del mercado laboral. Estas sugerencias no solo dan cuenta de los retos actuales, sino también de posibles rutas para el fortalecimiento de las trayectorias formativas.

Uno de los puntos más reiterados fue la necesidad de fortalecer el enfoque práctico mediante metodologías activas. Como lo expresaron varios participantes, estrategias como la resolución de estudios de caso o el aprendizaje basado en problemas permiten a los estudiantes enfrentarse a situaciones complejas que simulan condiciones reales de trabajo. Esta aproximación favorece el desarrollo de habilidades analíticas, toma de decisiones bajo presión, pensamiento crítico y capacidad de síntesis, todas ellas esenciales en un entorno laboral dinámico y cambiante.

Asimismo, se subrayó la importancia de incorporar en las aulas problemas vinculados al entorno socioeconómico local, nacional e internacional. El abordaje de situaciones reales no solo enriquece el aprendizaje, sino que facilita el entendimiento de los retos que enfrentan las organizaciones, promoviendo una visión más integral del contexto profesional. Esta estrategia fortalece la pertinencia de los contenidos curriculares y propicia una mayor vinculación con el sector productivo, abriendo oportunidades para una formación más contextualizada y socialmente responsable.

Entre otros temas relevantes fue la preocupación por la actualización de los programas educativos con mayor agilidad. Se hizo hincapié en varias oportunidades en la velocidad con la que cambian los entornos laborales, impulsados por los avances tecnológicos y la transformación digital, obligando a las instituciones educativas a revisar continuamente sus planes de estudio. La actualización dinámica no solo implica incorporar nuevos contenidos, sino también transformar los enfoques pedagógicos y los modelos de evaluación para responder a las necesidades emergentes del mercado.

De igual forma, se destacó la necesidad de fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los programas educativos. La preparación profesional no debe verse como una etapa cerrada al egresar de la universidad, sino como un proceso constante que exige adaptabilidad, curiosidad intelectual y apertura al cambio. En este sentido, el diseño curricular debería contemplar experiencias formativas que incentiven la autoevaluación, el aprendizaje autónomo y el desarrollo personal.

Por lo tanto, las voces del sector empleador no solo apuntan hacia los desafíos que enfrentan los egresados, sino que también aportan propuestas concretas para atenderlos. La implementación de metodologías activas como el estudio de caso, el aprendizaje basado en problemas y la vinculación con problemáticas reales, junto con una revisión continua y ágil de los planes de estudio, son estrategias que podrían fortalecer de forma significativa la preparación profesional y responder con mayor eficacia a las transformaciones del mercado laboral.

CONCLUSIÓN

La presente investigación evidencia que la transformación digital ha alterado significativamente el panorama profesional, lo que exige una redefinición de las competencias básicas y una reconfiguración de la alineación entre la educación académica y las demandas del mercado laboral. La disparidad entre el plan de estudios ofrecido por las instituciones educativas y las expectativas de los empleadores ha generado tensiones que, en lugar de ser perjudiciales, representan oportunidades para el rediseño de los planes de estudio y la adopción de enfoques pedagógicos más atractivos y relevantes desde el punto de vista del contexto.

Una de las principales conclusiones de la investigación es la importancia cada vez mayor que las organizaciones atribuyen a las habilidades sociales, como la comunicación competente, la resiliencia, la acción decisiva bajo coacción y el análisis crítico, que ahora se consideran diferenciadores fundamentales en los procesos de contratación, particularmente en entornos de trabajo híbridos, flexibles y con mediación tecnológica. La experiencia técnica por sí sola es insuficiente; cualidades como la adaptabilidad, la autorregulación y la inteligencia emocional se han convertido en componentes fundamentales del arquetipo profesional por excelencia.

El estudio también revela que los graduados de las instituciones de educación superior suelen presentar deficiencias en la aplicación práctica de los marcos teóricos, lo que indica una necesidad apremiante de integrar metodologías pedagógicas como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje experimental y los estudios de casos. La implementación de estos enfoques facilita la mejora de las capacidades de juicio, autonomía e innovación entre los futuros profesionales durante su trayectoria educativa.

Además, se ha identificado una discordia generacional en relación con las expectativas laborales, en la que las cohortes más jóvenes priorizan la autonomía, el propósito y el bienestar emocional por encima de las estructuras jerárquicas tradicionales. Este cambio de paradigma requiere una mayor empatía y receptividad por parte de los empleadores, así como el cultivo de una cultura organizacional que armonice la flexibilidad con la responsabilidad. En este sentido, fomentar el diálogo intergeneracional y diseñar entornos de trabajo emocionalmente sostenibles se están convirtiendo en estrategias fundamentales para mejorar la cohesión y la productividad en los equipos multigeneracionales.

A su vez es evidente el aumento en la modalidad de trabajo remoto, la economía colaborativa y los marcos laborales descentralizados ha amplificado la demanda de competencias como la gestión del tiempo, la autodisciplina y la toma de decisiones en contextos inciertos. Sin embargo, estos modelos han intensificado al mismo tiempo la brecha digital y la inequidad en el acceso a las oportunidades de formación, en particular entre los grupos demográficos que se enfrentan a desafíos estructurales o socioeconómicos. Por lo tanto, la equidad digital debe ser un componente esencial de cualquier política de formación profesional.

En el ámbito de la gestión del capital humano, se hace hincapié en la importancia de adoptar metodologías como el análisis de recursos humanos (HR Analytics), junto con iniciativas para el desarrollo y mejora de nuevas competencias digitales como pilares estratégicos para alinear la educación continua con los objetivos organizacionales. La incorporación de estas tendencias contemporáneas en los planes de estudio académicos no solo mejora la empleabilidad, sino que también fortalece la capacidad de adaptarse a los avances tecnológicos.

REFERENCIAS

Aliu, J., Aghimien, D., Alibaba, C., Emmanuel, A., y Ebekozién (2025). An employability skills model for built environment graduates: a partial least squares structural equation modeling analysis. *International Journal of Construction Education and Research*, 21(1), 74-93.

Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & Acosta-Velarde, R. de L. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo: su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. *Dominio de las Ciencias*, 7(1, Especial), 793–809. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1741>

Cevallos Benavides, D. E., & López González, W. O. (2024). Implementación de las upskilling y reskilling como herramientas de innovación educativa. *Revista Educere*, 28(90), 431–445. <https://www.researchgate.net/publication/380744871>

Fernández-Solís, C., González-Ramírez, R., & Gascó-Gascó, J. (2024). Tendencias en la investigación de la analítica de recursos humanos: una revisión sistemática de literatura. *Innova Research Journal*, 9(3), 137–166. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2538/2188>

Goulart, Vera & Liboni, Lara & Cezarino, Luciana. (2021). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Industry and Higher Education*, 36(2), 118–127.

Han, J., Li, M., Li, S., & Hu, Y. (2024). The widening gender wage gap in the gig economy in China: the impact of digitalisation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-24.

Hazan et al, (2024). A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. McKinsey report. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond#/>

Needed education (needed). (2025). Informe de Madurez Digital 2025. <https://needed.education/reportes pag. 6-8>.

Olatunbosun, J., y Nwankwo, C. (2024). Bridging the digital divide in STEM education: Strategies and best practices. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(8), 2435-2453

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). OECD Digital Education Outlook 2023. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volumen 1). https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volumen 2). https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_3adf705b-en.html

Sánchez, A. (2019). Transición a la economía GIG: Claves de sociología empresarial y laboral. *Encuentros Multidisciplinarios*, (62), 1-19.

Vizjak, M., Paulišić, M. & Mišević, P. Adapting to the Digital Shift: Skills Development and Workplace Transformation in the Era of Human-Technology Collaboration. *Croatian Regional Development Journal*, 2024, Sciendo, vol. 5 no. 2, pp. 92-110.

World Economic Forum (WEF). (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva, Switzerland.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

World Economic Forum (WEF). (2025). The Future of Jobs Report 2025. Geneva, Switzerland.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .