

Bienestar laboral y brecha de talento ante la transformación digital: un enfoque en educación superior

Workplace Well-being and the Talent Gap in the Face of Digital Transformation: A Focus on Higher Education

Dra. Norma Angelica Mosqueda Raygoza

Dra. En Innovación y Administración Educativa

namosquedar@uaemex.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Virginia Martínez Campos

Doctora en Derecho Procesal

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4805-0643>

vircammar_69@hotmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México.

Mtra. Arlett Marisol Soto García

Mtra en Derecho Constitucional y Amparo

amsotog@uaemex.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto de la digitalización acelerada en el bienestar de los colaboradores y la persistente brecha de talento en las organizaciones contemporáneas. En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y 8), se explora cómo la falta de competencias digitales genera fenómenos como el estrés por el uso de tecnología. La digitalización no debe verse solo como una adición tecnológica, sino como un factor que transforma y requiere un replanteamiento de la experiencia educativa. Para cerrar las carencias de talento, las entidades deben lograr una capacidad tecnológica que establezca una cultura tecnológica donde la innovación sea fundamental, orientada por principios éticos e inclusivos. La investigación utiliza una metodología de alcance descriptivo con un diseño cualitativo y documental para identificar estrategias de mejora de habilidades actuales y aprendizaje de nuevas funciones. Se plantea que la clave para esta transformación sistémica está en promover una cultura educativa positiva fundamentada en la cooperación y la disposición al cambio. Los resultados preliminares sugieren que el aprendizaje

permanente permite una rápida adaptación a los retos actuales, siempre que se combine con una visión emocional donde las habilidades interpersonales tengan relevancia. Se concluye que una sólida cultura de aprendizaje permite alinear los cambios sistemáticos con el bienestar integral, transformando la educación organizacional en un motor que asegure que la evolución tecnológica sea un proceso humano, ético y sostenible.

Palabras clave: Alfabetización digital, formación profesional, gestión del personal, salud mental, tecnología educativa.

ABSTRACT

This paper analyzes the impact of accelerated digitalization on employee well-being and the persistent talent gap in contemporary organizations. Within the framework of the Sustainable Development Goals (SDG 4 and 8), it explores how the lack of digital skills generates phenomena such as technostress. Digitalization should not be seen only as a technological addition, but as a factor that transforms and requires a rethinking of the educational experience. To close talent gaps, entities must achieve digital maturity that establishes a technological culture where innovation is fundamental, guided by ethical and inclusive principles. The research uses a descriptive methodology with a qualitative and documentary design to identify upskilling and reskilling strategies. It is proposed that the key to this systemic transformation lies in promoting a positive educational culture based on cooperation and willingness to change. Preliminary results suggest that lifelong learning allows for rapid adaptation to current challenges, provided it is combined with an emotional vision where interpersonal skills are relevant. It is concluded that a solid learning culture allows for aligning systematic changes with integral well-being, transforming organizational education into an engine that ensures technological evolution is a human, ethical, and sustainable process.

Keywords: Digital literacy, professional training, personnel management, mental health, educational technology.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación superior atraviesa una fase de digitalización acelerada que ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad estructural. Sin embargo, este proceso no debe entenderse únicamente como la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino como un cambio drástico que exige un replanteamiento profundo de la experiencia educativa y de la gestión del capital humano.

A pesar de los avances técnicos, las instituciones enfrentan una persistente brecha de talento: una disparidad entre las competencias digitales requeridas por la transformación digital y las habilidades reales de los colaboradores. Esta carencia no solo afecta la eficiencia operativa, sino que genera

fenómenos nocivos como el estrés por uso de tecnología, impactando directamente en el bienestar integral del personal docente y administrativo.

Para abordar esta problemática, la investigación se fundamenta en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030:

- ODS 4 (Educación de Calidad): Al buscar que las entidades alcancen una madurez digital que garantice procesos de enseñanza-aprendizaje modernos, inclusivos y equitativos.
- ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico): Al priorizar la salud mental y el bienestar de los trabajadores ante los retos tecnológicos, promoviendo entornos laborales seguros y éticos.

La digitalización acelerada impacta el bienestar de los colaboradores y requiere alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 8 (Naciones Unidas, 2015).

JUSTIFICACIÓN

La relevancia de esta investigación radica en que la transformación sistémica de las universidades depende de la creación de una cultura tecnológica positiva, basada en la cooperación y la disposición al cambio. Investigar la situación actual de la digitalización en las universidades es crucial por las siguientes razones:

1. **Dimensión Humana de la Tecnología:** Existe una necesidad imperante de alinear los cambios sistemáticos con el bienestar integral para asegurar que la evolución tecnológica sea un proceso humano y sostenible.
2. **Reducción de Riesgos Laborales:** Identificar cómo la falta de competencias digitales se traduce en estrés permite diseñar estrategias de acompañamiento que protejan la salud mental de los colaboradores.
3. **Sostenibilidad Institucional:** Para cerrar las brechas identificadas, las instituciones deben implementar estrategias de *mejora de habilidades y aprendizaje de nuevas funciones* que fomenten el aprendizaje permanente y la adaptación rápida a los retos actuales.

En conclusión, este estudio busca demostrar que una sólida cultura de aprendizaje y una visión centrada en las habilidades interpersonales son los motores que transformarán la educación organizacional en un modelo ético y eficiente ante la era digital.

MARCO TEÓRICO

Madurez Digital en Instituciones de Educación Superior (IES)

La madurez digital no se limita a la adquisición de infraestructura tecnológica; se define como la capacidad de una organización para alinear sus procesos, personas y estrategias para aprovechar las oportunidades de la era digital. En el contexto de las **Instituciones de Educación Superior (IES)**, este concepto implica una transición desde la digitalización de tareas administrativas hacia la

transformación integral de los modelos pedagógicos y de gestión.

Un nivel óptimo de madurez digital permite a las universidades:

- Establecer una cultura donde la innovación es un pilar fundamental para el desarrollo institucional.
- Reducir la brecha de talento mediante procesos de formación continua.
- Mejorar la experiencia educativa adaptándola a las exigencias contemporáneas.

Cultura Tecnológica y Disposición al Cambio

La cultura tecnológica dentro de una universidad actúa como el catalizador o la barrera principal para la transformación digital. Se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas que determinan cómo los miembros de la comunidad académica interactúan con la tecnología.

- **Cooperación y Adaptabilidad:** La transformación sistémica requiere una cultura positiva fundamentada en la cooperación y una disposición proactiva al cambio.
- **Aprendizaje Permanente:** Una sólida cultura de aprendizaje permite que el personal se adapte rápidamente a los retos actuales, integrando el *upskilling* y *reskilling* como prácticas habituales.
- **Visión Emocional:** La adaptación tecnológica es más efectiva cuando se combina con una visión que otorga relevancia a las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional.

El Bienestar Laboral ante la Transformación Digital

El impacto de la digitalización en el capital humano es profundo. La falta de competencias digitales adecuadas frente a una alta demanda tecnológica genera fenómenos críticos como el **tecnoestrés**. (Expósito & Marsollier, 2020)

- **Salud Mental:** El bienestar de los colaboradores está propiamente ligado a su percepción de autoeficacia digital.
- **Gestión del Talento:** Las organizaciones deben asegurar que la evolución tecnológica sea un motor de bienestar integral, alineando los cambios sistémicos con las necesidades humanas.

Ética en la Implementación de IA y Herramientas Digitales

La implementación de Inteligencia Artificial (IA) y otras herramientas avanzadas en la educación superior debe estar regida por principios éticos e inclusivos. La ética digital en las **Instituciones de Educación Superior** (IES) se centra en:

- **Inclusión y Equidad:** Garantizar que la tecnología no profundice las brechas sociales, alineándose con el **ODS 4** para una educación inclusiva.
- **Humanismo Tecnológico:** Asegurar que la evolución tecnológica sea, ante todo, un proceso humano y sostenible, donde la máquina potencie, pero no sustituya la esencia del proceso educativo.

- **Responsabilidad Ética:** La madurez digital requiere que la innovación tecnológica esté orientada por principios que protejan la integridad y los derechos de todos los miembros de la organización.

METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamenta en un paradigma interpretativo con el fin de comprender la complejidad de la transformación digital y su impacto en el factor humano dentro del sector educativo. A continuación, se detallan los componentes metodológicos que guían el estudio:

Diseño de la Investigación

El estudio emplea un diseño cualitativo de alcance descriptivo y de tipo documental. Este diseño permite recopilar, organizar y analizar información existente sobre el bienestar laboral y las brechas de talento, facilitando la identificación de estrategias como el *upskilling* y *reskilling* sin manipular las variables en un entorno controlado.

Objetivos de la Investigación

- **Objetivo General:** Analizar el impacto de la digitalización acelerada en el bienestar de los colaboradores y la brecha de talento en las instituciones de educación superior.
- **Objetivos Específicos:**
 - Identificar los factores que generan tecnoestrés ante la falta de competencias digitales en el marco de los ODS 4 y 8.
 - Describir la importancia de la madurez digital y la cultura tecnológica para fomentar la innovación ética e inclusiva.
 - Explorar estrategias de aprendizaje permanente que alineen los cambios sistémicos con el bienestar integral del personal.

Criterios de Selección de Fuentes (Investigación Documental)

Para garantizar la validez y el rigor científico de la revisión bibliográfica, se establecieron los siguientes criterios de inclusión para las fuentes académicas:

- **Temporalidad:** Se priorizan fuentes publicadas en los últimos 5 a 6 años, considerando la relevancia de la virtualidad post-pandemia.
- **Tipología de Documentos:** Artículos científicos indexados, tesis de grado de instituciones reconocidas, y marcos referenciales de organismos internacionales (ej. UNESCO, ODS).
- **Temática:** Documentos que aborden específicamente la intersección entre tecnología educativa, salud mental, gestión del personal y alfabetización digital.
- **Idiomas:** Fuentes en español e inglés para cumplir con el carácter internacional del seminario.

Técnicas e Instrumentos de Recolección

Se utiliza la técnica de análisis de contenido aplicada a la literatura seleccionada. Los instrumentos consisten en fichas bibliográficas y matrices de análisis cualitativo que permiten contrastar las teorías de madurez digital con los indicadores de bienestar laboral propuestos en el marco referencial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Diagnóstico de la Brecha de Talento y Digitalización

Los resultados preliminares indican que la digitalización en las universidades no debe ser vista solo como una adición tecnológica, sino como un factor que transforma y requiere un replanteamiento de la experiencia educativa. Se observa que las entidades logran cerrar las carencias de talento únicamente cuando alcanzan una madurez digital que establece una cultura tecnológica donde la innovación es fundamental.

- **Competencias Digitales:** Existe una persistente brecha de talento en las organizaciones contemporáneas debido a la digitalización acelerada.
- **Impacto en el Personal:** La falta de competencias digitales genera fenómenos críticos como el tecnoestrés.
- **Marco Normativo:** Este fenómeno afecta directamente el cumplimiento de los ODS 4 (Educación de Calidad) y ODS 8 (Trabajo Decente).

Estrategias de Upskilling y Reskilling en el Sector Educativo

La investigación identifica que la clave para la transformación sistémica reside en promover una cultura educativa positiva fundamentada en la cooperación y la disposición al cambio. Las estrategias detectadas se dividen en dos ejes:

- **Upskilling (Perfeccionamiento):** Optimización de las habilidades actuales del docente para el uso de herramientas de IA y entornos virtuales, buscando una rápida adaptación a los retos actuales.
- **Reskilling (Reciclaje):** Capacitación del personal administrativo y docente en nuevas áreas de gestión digital y ética tecnológica.
- **Aprendizaje Permanente:** Se confirma que el aprendizaje a lo largo de la vida permite una adaptación más fluida, siempre que se combine con una visión emocional donde las habilidades interpersonales tengan relevancia.

Análisis de la Salud Mental y Bienestar Integral

Los resultados sugieren que una sólida cultura de aprendizaje permite alinear los cambios sistemáticos con el bienestar integral. La discusión final revela los siguientes puntos críticos:

- **Relación Estrés-Competencia:** Existe una correlación inversa entre el nivel de alfabetización digital y los niveles de tecnoestrés reportados por el personal.

- El Factor Humano: La transformación tecnológica debe ser un proceso humano y ético para ser sostenible a largo plazo.
- Cultura Organizacional: La educación organizacional actúa como un motor que asegura que la evolución tecnológica no sacrifique la salud mental de los colaboradores.

Discusión: Hacia una Transformación Ética y Sostenible

Al contrastar estos resultados con el marco referencial de la convocatoria RILCO México Centro, se discute que la competitividad organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) depende de su capacidad para integrar la tecnología sin descuidar el talento humano. La discusión subraya que:

1. Las instituciones deben transitar hacia modelos de gestión que prioricen la salud mental como un indicador de éxito en la transformación digital.
2. La ética e inclusión deben guiar la implementación de herramientas digitales para evitar nuevas formas de exclusión laboral dentro de las universidades.

CONCLUSIONES

La presente investigación permite concluir que la transformación digital en las instituciones de educación superior no es un proceso meramente técnico, sino un cambio sistémico que impacta profundamente en la estructura humana de la organización. A continuación, se sintetizan las respuestas a las interrogantes que motivaron este estudio:

El Impacto de la Digitalización en el Bienestar Integral; Se confirma que la digitalización acelerada, sin una gestión adecuada del cambio, actúa como un detonante de fenómenos nocivos como el tecnoestrés. Los hallazgos sugieren que el bienestar laboral de los colaboradores está naturalmente ligado a su percepción de competencia digital; por lo tanto, la salud mental debe ser un indicador prioritario en cualquier plan de desarrollo institucional.

La Brecha de Talento y la Madurez Digital; La investigación demuestra que las entidades deben alcanzar una madurez digital que trascienda la infraestructura. El cierre de la brecha de talento no se logra únicamente con la adquisición de software, sino a través de la creación de una cultura tecnológica que fomente la innovación basada en principios éticos e inclusivos. Las estrategias de *upskilling* y *reskilling* son motores esenciales para esta transformación, permitiendo que el personal docente y administrativo se adapte a las demandas actuales. Sostenibilidad y Humanismo Tecnológico (ODS 4 y 8)

En respuesta a los marcos referenciales de la Agenda 2030, se concluye que:

- ODS 4: La calidad educativa se potencia cuando existe una alfabetización digital sólida que permite procesos de enseñanza más equitativos.
- ODS 8: El crecimiento económico y el trabajo decente en las universidades dependen de

una visión emocional donde las habilidades interpersonales y la cooperación tengan relevancia frente a la automatización.

Reflexión Final: Hacia una Cultura de Aprendizaje Permanente; La clave para que la evolución tecnológica sea un proceso ético y sostenible reside en promover una cultura educativa positiva. Una sólida cultura de aprendizaje permite alinear los cambios tecnológicos con el bienestar integral, transformando la educación organizacional en un motor que asegure que la tecnología sirva al humano y no a la inversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Expósito, E., & Marsollier, R. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 22(39), 1-22. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4214>
- Herrera Fustamante, J, M. (2021) *Impacto ocupacional del trabajo remoto en docentes durante la emergencia sanitaria en una institución educativa. Chota - Cajamarca 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]
- Expósito, E., & Marsollier, R. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 22(39), 1-22. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4214>.
- Herrera Fustamante, J. M. (2021). Impacto ocupacional del trabajo remoto en docentes durante la emergencia sanitaria en una institución educativa. Chota Cajamarca 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. UNESCO. (s.f.). *Thesaurus de la UNESCO*. Recuperado de <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/index/C>.