



Tecnología y aprendizaje organizacional. Hacia una interpretación del talento digital desde el correlato de actores universitarios.

Technology and organizational learning: toward an interpretation of digital talent from the perspective of university actors.

Rubén Darío Silverio Suarez.

Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos

Correo: rubendariosilveriosuarez@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0008-5090-4047>

Niruma Aurora Gutiérrez de Silverio

Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos.

Correo: nirumagutierrez@unerg.edu.ve



<https://orcid.org/0009-0006-8161-6086>

Maryory Nicolasa Gutiérrez González

Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos.

dra.gutierrez27@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0000-3049-0221>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito interpretar el talento digital desde el correlato de los actores universitarios, comprendiendo cómo sus experiencias, interacciones y significados construyen este concepto en el marco del aprendizaje organizacional. El nudo crítico que guía esta investigación radica en la necesidad de actualizar la comprensión teórica, epistemológica y filosófica del talento humano, a partir de los desafíos impuestos por la era digital. La pregunta central que orienta este estudio es: ¿De qué manera las características y experiencias de los actores laborales modelan la percepción y el desarrollo del talento digital en el marco del aprendizaje organizacional durante el proceso de transformación digital? Se abordan tópicos teóricos vinculados al aprendizaje organizacional (Argyris y Schön), el conectivismo (Siemens), la teoría

administrativa clásica y contemporánea, y el pensamiento complejo (Morin). La metodología empleada es de corte cualitativo, enmarcada en el paradigma interpretativo y el enfoque fenomenológico-hermenéutico. Uno de los hallazgos destaca que el talento digital no se limita a habilidades técnicas, sino que emerge de una construcción relacional, situada y contextual. Como reflexión final, se concluye que solo integrando lo tecnológico con lo humano será posible una gestión organizacional sostenible y adaptativa en tiempos de transformación digital.

Palabras clave: Talento digital, aprendizaje organizacional, actores universitarios, transformación digital.

ABSTRACT

This doctoral research seeks to explore and interpret the notion of digital talent based on the lived experiences and interactions of labor actors within organizational settings. It addresses a critical issue: the need to revisit and update the theoretical, epistemological, and philosophical understanding of human talent in the face of ongoing digital transformation. The main research question posed is: How do the characteristics and experiences of labor actors shape the perception and development of digital talent within organizational learning during the digital transformation process? The study is grounded in key theoretical foundations, including organizational learning (Argyris & Schön), connectivism (Siemens), classical and contemporary administrative theories, and complexity thinking (Morin). The methodological approach is qualitative, interpretive, and phenomenological-hermeneutic, with data collected through in-depth interviews and analyzed using coding and categorization techniques. A key finding reveals that digital talent is not simply a set of technical skills, but rather a contextual and relational construct influenced by the organizational learning environment and the socio-technical dynamics between actors. As a final reflection, the study concludes that the integration of human and technological dimensions is essential for building adaptive and sustainable organizations in the digital age.

Keywords: digital talent, organizational learning, university actors, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

En la contemporaneidad, la tecnología no solo ha modificado las formas de producción, comunicación y aprendizaje, sino que ha transformado profundamente la naturaleza del talento humano, exigiendo nuevas competencias y habilidades para desenvolverse eficazmente en entornos altamente digitalizados. En este contexto, el talento digital se perfila como una categoría clave para la comprensión de los nuevos desafíos organizacionales, en tanto se convierte en una manifestación compleja del conocimiento, la experiencia y la adaptabilidad humana en la era de la transformación digital. “La forma en que gestionamos las organizaciones no es una ciencia

estática; es un campo dinámico que ha evolucionado de manera radical a lo largo de la historia” (Arcia-Hernandez 2025a, 27).

Este trabajo se inscribe en la necesidad de interpretar el talento digital desde el correlato de los actores univertarios, considerando sus interacciones, vivencias, percepciones y saberes en el marco del aprendizaje organizacional. Esta línea de indagación responde a una problemática actual: la redefinición del talento humano bajo los preceptos de la tecnología como mediadora esencial de las dinámicas laborales y educativas. Ello, busca una interpretación del talento digital fundamentada en la relación entre tecnología y aprendizaje organizacional, aportando una visión teórica actualizada a partir del análisis del discurso de univertarios en diversos contextos de desempeño.

La importancia de este estudio radica en su triple contribución. En primer lugar, desde una perspectiva teórica, ofrece una resignificación del talento humano a la luz de los desafíos y realidades de la era digital. En segundo lugar, desde una dimensión filosófica, reflexiona sobre la condición del ser humano en un mundo crecientemente tecnologizado y automatizado; en tercer lugar, desde lo educativo y organizacional, propone integrar la alfabetización tecnológica como eje articulador de las nuevas formas de aprendizaje institucional y desarrollo profesional. Esta apuesta investigativa se fortalece aún más al considerar el impacto disruptivo de la pandemia del COVID-19, que aceleró el tránsito hacia la virtualidad y visibilizó las brechas en la formación digital de los actores universitarios.

El desarrollo del texto se organiza en tres momentos investigativos. En primer lugar, se presenta Era de la revolución tecnológica, su concepción y como se derivó su significado desde la notación industrial. Seguidamente, se expone el ser humano y su existencia como contexto filosófico del significado de talento y luego, se detallan los aspectos conceptuales del aprendizaje organizacional. De este modo, la revisión no solo ofrece un aporte al cuerpo teórico existente, sino que propone una comprensión situada del talento digital desde la experiencia vivida de los actores universitarios, afirmando que, más allá del dominio técnico, el verdadero desafío consiste en interpretar y potenciar la relación entre el ser humano, la tecnología y el aprendizaje colectivo como condición esencial para el desarrollo organizacional sostenible en la era digital.

Revisión de literatura

Cuando el ser humano reflexiona sobre su existencia, se da cuenta de que el talento es una

manifestación esencial de su naturaleza. Cada uno de nosotros, desde el momento en que nace, posee un conjunto único de habilidades, cualidades y potenciales que nos permite desarrollarnos en múltiples ámbitos. No importa cuál sea el contexto o el campo de acción, ya sea en la ciencia, el arte, la educación, la tecnología o las relaciones interpersonales, el talento humano es el motor que impulsa la innovación, el crecimiento y la transformación.

Más, al reconocernos como talento, comprendemos que nuestro aporte no se limita a una capacidad singular, sino a una combinación de conocimientos, emociones y experiencias que, al ser compartidas, enriquecen nuestro entorno y lo hacen avanzar. A menudo, tiene el sentido de que la verdadera fortaleza radica no solo en lo que podemos hacer solo, sino en cómo podemos sumar capacidades a las de otros. En un mundo que busca resolver desafíos complejos, el talento humano integrado es lo que convierte una idea en una realidad y una aspiración en un logro sensato y/o utilitario.

Para Mathis y Jackson, (2008) el capital intelectual “refleja el pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyan a la organización” (p. 63). Por ejemplo, una organización con elevado capital intelectual puede tener técnicos y empleados investigadores capaces de crear nuevos dispositivos, elaborar fórmulas farmacéuticas que pueden ser patentadas, o desarrollar nuevos softwares para usos especializados.

En este orden de ideas, numerosos estudiosos de las ciencias sociales han desarrollado importantes investigaciones sobre los individuos y grupos en las organizaciones, que quizás pareciera un tema nuevo, pero en esencia no es más que traer a la memoria importantes aportes de los precursores de esta relevante ciencia; es así como entre 1901 y 1921 (parafraseado de la obra de Chávez 2015), Taylor despertó el interés por las personas, preparando el desarrollo del comportamiento organizacional; Henry Fayol inicio el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Muensterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial; dos décadas después (1921–1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante.

Ahora bien, la duda que rodea la intención investigativa y que constituye un nudo crítico para generar nuevo conocimiento o saber sobre el talento digital, se declara en este texto como la necesidad de actualizar el significado teórico, epistemológico y filosófico que ha descrito al talento humano a través de la evolución del pensamiento social, atendiendo a su potencial para colaborar en las organizaciones de cualquier naturaleza. Así, en la antigüedad, donde los paradigmas

mitológicos y religiosos dominaban, el talento estaba asociado a cualidades divinas o a la capacidad de interpretar los designios de los dioses. Los filósofos, como los griegos, eran considerados talentosos por su capacidad de razonar y comprender el mundo.

Con la llegada de la Edad Media, el talento se vinculó estrechamente con la fe y la doctrina religiosa. Los clérigos y teólogos eran valorados por su conocimiento de las Escrituras y su capacidad para interpretar los misterios de la fe. La educación estaba restringida a una élite y el talento se concebía como un don divino.

La Edad Moderna trajo consigo una revolución en la concepción del talento. Con el surgimiento de la ciencia moderna, el talento se asoció con la capacidad de razonar, experimentar y descubrir las leyes de la naturaleza. Los científicos y los filósofos de la Ilustración fueron considerados los talentos más destacados de su época. El talento se volvió más secular y se valoró la capacidad de innovación y el pensamiento crítico.

En la postmodernidad, el concepto de talento se ha vuelto más plural y complejo. Se reconoce la diversidad de talentos y se cuestiona la idea de un talento universal. El talento se vincula a las habilidades sociales, emocionales y creativas, además de las habilidades cognitivas. Se valora la capacidad de adaptarse a un mundo cambiante y de trabajar en colaboración con otros.

Era de la revolución tecnológica.

En un mundo dominado por la vorágine de la innovación digital, la narrativa predominante ha sido la del progreso ininterrumpido y la obsolescencia programada, una suerte de teleología tecnológica que asume la superioridad de lo nuevo por su mera condición de existencia (Arcia-Hernandez 2025b, 106). Al respecto, la literatura de oportunidad sostiene que la revolución tecnológica es un proceso dentro de la historia donde ocurre un cambio importante al introducirse una o otra nueva tecnología. Su implementación, es decir, su puesta en marcha marca una época de progreso, Investigación y desarrollo, e innovación, en una serie de aspectos de la sociedad. Sin embargo, no podría hablarse de revolución tecnológica, si antes, no comprendemos a cabalidad las deferentes revoluciones que han marco el progreso a través del tiempo.

Empecemos con que las revoluciones industriales son procesos históricos de transformación radical en la forma de producir bienes y servicios, impulsados por avances tecnológicos significativos. Estas transformaciones han tenido un impacto profundo en la economía, la sociedad y la cultura a nivel mundial.

Así, la *primera revolución industrial* se originó en Gran Bretaña a mediados del siglo

XVIII, caracterizada por la mecanización de la producción textil y el uso del carbón como fuente de energía. Posteriormente, surgieron otras revoluciones industriales, cada una marcada por innovaciones tecnológicas disruptivas. Entre sus principales aportes han otorgados avances significativos en la productividad, el crecimiento económico, la mejora de los estándares de vida y la creación de nuevas industrias. Además, han generado una mayor especialización del trabajo, la urbanización y el desarrollo de infraestructuras. No menor, han impulsado la investigación científica y tecnológica, generando un ciclo virtuoso de innovación. Sus principales críticas destacan: la desigualdad social y económica, la explotación laboral, la degradación ambiental, la alienación del trabajador y la pérdida de tradiciones y formas de vida. La definición que esta primera revolución industrial entregó al talento humano fue la de un recurso mecanicista que emigró masivamente del campo a la ciudad, dada la sustitución de la agricultura y la manufactura por la fábrica moderna a base del vapor.

Por su parte, la **Segunda Revolución Industrial**: se caracterizó por la electricidad, el petróleo y la producción en masa. Su principal aporte es que esta revolución amplió la industrialización a nuevos sectores y aceleró el crecimiento económico. Sin embargo, también intensificó la explotación laboral y la desigualdad, siendo estas sus principales críticas. De allí, en términos de talento humano, no se habla de un hombre mecánico sino de un operario explotado.

En esta contienda discursiva aparece la **Tercera Revolución Industrial**, también conocida como la revolución digital y se basa en las tecnologías de la información y la comunicación. Su principal aporte consiste en que ha generado una economía globalizada y ha transformado la forma en que trabajamos, nos comunicamos y nos relacionamos. Respecto a sus principales críticas, ha planteado nuevos desafíos como la privacidad de los datos y la automatización de empleos. Su concepción sobre el talento humano enfatiza al reducción y desempleo masivo bajo la equívoca creencia de que el talento humano no es capaz de maximizar el tiempo y los recursos con la misma eficiencia de las máquinas tecnológicas.

Con relación a la **Cuarta Revolución Industria**, esta se caracteriza por la fusión de tecnologías digitales, físicas y biológicas, como la inteligencia artificial, la robótica y la biotecnología. Entre sus apartes más relevantes, promete una mayor personalización y automatización de los procesos, pero también plantea interrogantes sobre el futuro del trabajo y la ética de la tecnología, es decir, ¿qué lugar tomará el talento humano si la tecnología de punta y vanguardista lo describen como innecesario.

En este contexto, las revoluciones industriales han transformado el papel del ser humano en la producción. Si bien han automatizado muchas tareas, también han creado nuevas oportunidades para el desarrollo de habilidades y capacidades más complejas, como la creatividad, la resolución de problemas y la adaptación al cambio. El talento humano se ha vuelto cada vez más valorado en un mundo cada vez más tecnológico y complejo.

De allí, la importancia de reconocer el concepto de Revolución tecnológica, acuñado en los años 70 del siglo pasado por el filósofo checo Radovan Richta (2018) que sostiene que: “consiste principalmente en describir el desarrollo histórico de la tecnología, y por lo tanto desarrolla las distintas revoluciones tecnológicas que han existido en el desarrollo de la sociedad humana” (p. 73).

A diferencia de los cambios tecnológicos, la revolución tecnológica comprende un período en donde se desarrollan e introducen casi simultáneamente más de una tecnología en la sociedad, produciendo cambios profundos dentro de la vida humana. Estos cambios producen una serie de revoluciones (transformaciones importantes) ya sea en materia científica, económica, y técnica, como en relación con el trabajo, y como en relación con los sistemas de dirección y organización de la producción, sin dejar de lado tampoco lo referente a la ecología y a la educación, así como lo vinculado a los sistemas de salud, de alimentación, y de comunicaciones, etc. Para este autor, la revolución tecnológica se enmarca en un proceso de transformaciones a nivel de eficiencia y productividad, y esto afecta tanto a cambios materiales como también a cambios relativos al aprendizaje, el desarrollo gerencial, el área de los conocimientos y de la interacción social, etc. Se denotan dos clasificaciones en lo relativo a las revoluciones tecnológicas: (a) A nivel sectorial: Los cambios afectan un determinado aspecto de la sociedad. Ejemplo revoluciones de los sistemas de información o revoluciones comunicacionales y (b) A nivel general: Son varias revoluciones tecnológicas interconectadas, que logran afectar la organización de la sociedad, lo que involucra cambios sustanciales en relación con la cultura. Un ejemplo de ello es la llamada Segunda Revolución Industrial.

De los textos anteriores puedo inferir que, a lo largo de la historia, las revoluciones tecnológicas e industriales han desempeñado un papel crucial influyendo en el desarrollo de la sociedad y de sus individuos. Así, en el siglo XIX, la Revolución Industrial marcó el devenir del hombre entendido como entidad social y cultural. La llegada de la era digital y, con ella, las nuevas tecnologías, ha generado un crecimiento tecnológico sin precedentes, motivando que, en

determinados ámbitos, se hable de nueva Revolución Industrial. Esta era tecnológica no sólo ha favorecido una mejora en la calidad de los servicios, sino un aumento espectacular en la diversidad de los mismos. Al respecto, Marín, (2010), afirma que: “la implementación de estas nuevas tecnologías se está manifestando sobre lo que se ha llamado sociedad industrial, dando lugar a lo que actualmente conocemos como sociedad de la información o del conocimiento” (p. 31).

El ser humano y su existencia. Contexto filosófico del significado de talento.

Para iniciar este apartado, preciso argumentar que el ser humano es un ente complejo y fascinante, objeto de estudio de diversas disciplinas desde la filosofía y la psicología hasta las ciencias naturales, más, a lo largo de la historia, se han propuesto múltiples perspectivas para comprender nuestra naturaleza, cada una aportando valiosas respuestas a esta interrogante milenaria. Sin embargo, para comprender bien su concepto utilitariamente lo sustentaré desde la taxonomía de las ciencias. De acuerdo a Ibáñez (2010), citado por Arcia & Reyes (2020), desde un punto de vista formal, no se puede soslayar que ciertas disciplinas son más blandas que otras, también debemos reconocer que el valor que se le atribuye a cada ciencia depende de la percepción social y criterios de autoridad, dominación en un momento dado de la historia. Por su parte, Quinteros y Arcia (2021):

Las ciencias sociales y humanas, cada vez con mayor convicción, buscan nuevas fuentes epistemológicas y ontológicas que cuestionen las hegemonías tradicionales e históricas, lo que ha provocado que se transite desde enfoques galileanos y positivistas (experimentales y cuantitativos) hacia nuevos paradigmas que cuestionen los poderes históricos en los ámbitos científicos (naturales y cualitativos). De esta manera aparecen nuevas epistemologías para conocer los territorios, que incluso desafían conceptos cuestionables como los de inclusión o participación ciudadana, criticando de esta forma la tradición, verticalidad y la tecnologización del saber aplicado en Latinoamérica, apuntando a cierta descolonización de éste (p. 33).

Desde esta mirada, se propone definir el concepto de la existencia y con él, justificar como desde la filosofía se ha entendido lo que es, sí y porque sí, y que universalmente hemos denominado existente. Entre los enfoques filosóficos relevantes para comprender la existencia humana y el concepto de talento se destacan: (a) *existencialismo* como corriente filosófica que

enfatisa la individualidad, la libertad y la responsabilidad del ser humano. Para existencialistas como Sartre o Camus, la existencia precede a la esencia, y el individuo es libre de darle sentido a su propia vida. El talento, en este contexto, se convierte en una herramienta para construir ese sentido; (b) **humanismo** que se centra en el potencial y la dignidad del ser humano. Los humanistas ven al talento como una expresión de la naturaleza humana y como un medio para alcanzar la realización personal y contribuir al bien común; (c) **positivismo** que se concentran en el conocimiento científico y empírico. El talento, desde esta perspectiva, puede ser medido y evaluado objetivamente, y su desarrollo puede ser facilitado a través de la educación y el entrenamiento y (d) **fenomenología** que se enfoca en la experiencia consciente y subjetiva del mundo. El talento, en este contexto, es una experiencia vivida de manera única por cada individuo.

En este contexto, el talento desde una perspectiva filosófica va más allá de una simple habilidad o capacidad. Es una manifestación de la potencialidad humana y está íntimamente ligado a cuestiones como: Naturaleza vs. Criatura ¿El talento es algo innato o se desarrolla a través de la experiencia y el aprendizaje?; Propósito: ¿Cuál es el propósito del talento? ¿Es simplemente una herramienta para el éxito personal o tiene un significado más profundo?; Sociedad: ¿Cómo influye la sociedad en el desarrollo y reconocimiento del talento? ¿Existen barreras sociales que limitan el desarrollo del talento? y Ética: ¿Cuál es la responsabilidad del individuo talentoso hacia la sociedad? ¿Debe utilizar su talento para el bien común?

Estas nociones se nutren naturalmente de pensadores antiguos y modernos que han ilustrado a lo largo de la historia el entendimiento del existencialismo. Para Aristóteles, por ejemplo, el talento (o virtud) es una disposición adquirida a través de la práctica y la educación, y está orientada hacia la realización de la eudaimonía (felicidad). Por su parte, Kant enfatiza el deber moral y la autonomía del individuo. El talento, en este contexto, puede ser un medio para cumplir con el deber moral y contribuir al bien común. Otro pensador moderno como Nietzsche sostiene que el talento es una expresión de la voluntad de poder y una forma de superar los límites humanos.

Desde la narrativa anterior y la interpretación de sus preceptos teóricos, se entenderá como existencia humana a los efectos de este trabajo doctoral como el proceso dinámico y co-creativo, donde la tecnología actúa como un catalizador que transforma las relaciones entre individuos y organizaciones. El aprendizaje organizacional, en este contexto, es una experiencia subjetiva y colectiva, moldeada por las interacciones con herramientas digitales. El talento digital se convierte así en una habilidad esencial para navegar en este nuevo entorno, permitiendo a los individuos

adaptarse y co-construir realidades laborales cada vez más interconectadas. La existencia humana, mediada por la tecnología, se convierte en una experiencia en constante evolución, donde lo individual y lo colectivo se entrelazan en la búsqueda de nuevos significados y formas de ser.

Aprendizaje organizacional. Aspectos conceptuales.

Desde la impronta de los investigadores, el aprendizaje organizacional es un proceso continuo en el que una organización, en su conjunto, adquiere, comparte y utiliza nuevos conocimientos para mejorar su desempeño y adaptarse a un entorno en constante cambio. Es decir, es una capacidad colectiva de aprender, crecer y evolucionar. Por su parte el diccionario de recursos humanos: organización y dirección (Fernández, 1999) define el Aprendizaje Organizacional como “la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización”.

Así mismo, el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros. El Aprendizaje Organizacional (AO) ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista, pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: el AO genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Argyris & Schon (1999) sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el

aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

Bolívar (2002) plantea que el AO funciona como “memoria organizativa” teniendo en cuenta que descansa en procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su diseminación y uso. Para él, solo es posible si existe una cultura organizacional y especialmente del aprendizaje. Complejidad del intelecto humano como activo intangible.

En fin, el aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno. Según Loila (2004), desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro características: la primera, asociada al desempeño competitivo de las organizaciones; la segunda, sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en temas de menor frecuencia de asociación como liderazgo, proceso decisorio, procesos interpersonales y conflictos, y la cuarta aborda el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo, que buscan avalar el estado de arte en términos teóricos o empíricos. En este artículo se realiza específicamente una contribución; el resultado es una integración de las capacidades humanas y de los subprocesos de aprendizaje, más allá de la mera intuición, que excluye otros procesos cognoscitivos y formas de aprendizaje consciente.

Ahora bien, para instrumentalizar los preceptos anteriores, se denota como relevante constituir un concepto de aprendizaje organizacional a la luz de la era digital, pues, la era digital ha transformado radicalmente la manera en que las organizaciones aprenden y evolucionan. La proliferación de tecnologías digitales ha puesto a disposición de las empresas una inmensa cantidad de información y herramientas que facilitan la adquisición y el intercambio de conocimientos. En este nuevo contexto, el aprendizaje organizacional se ha vuelto más dinámico, colaborativo y centrado en los datos. Las organizaciones que logren adaptarse a este entorno y fomentar una cultura de aprendizaje continuo serán las mejor posicionadas para competir en un mercado globalizado y en constante cambio.

Sin embargo, la era digital también presenta nuevos desafíos para el aprendizaje organizacional. La sobrecarga de información, la obsolescencia rápida de los conocimientos y la necesidad de desarrollar habilidades digitales específicas son solo algunos de los retos a los que se enfrentan las organizaciones. Para superar estas dificultades, es fundamental que las empresas inviertan en el desarrollo de plataformas de aprendizaje robustas, fomenten la colaboración entre los empleados y promuevan una cultura de experimentación y mejora continua.

En última instancia, el aprendizaje organizacional en la era digital es un proceso que implica mucho más que la simple adquisición de conocimientos. Se trata de desarrollar una mentalidad abierta y adaptable, de fomentar la innovación y la creatividad, y de construir una cultura organizacional que valore el aprendizaje como un activo estratégico. Las organizaciones que logren integrar el aprendizaje en todos los niveles y en todos los procesos serán las que realmente saldrán fortalecidas de esta nueva era.

Metodología

En el presente artículo, la elección de un marco metodológico y epistemológico no se alinea con las tradicionales dicotomías que han marcado el debate sobre la producción de conocimiento desde el siglo pasado. La motivación que impulsa la búsqueda de la comprensión de lo real reside en una inquietud que trasciende las convenciones establecidas. En este sentido, se explicitarán las características, atributos e intencionalidades que guían este proceso investigativo, fundamentando una postura epistemológica centrada en la autenticidad del abordaje.

En coherencia con lo anterior, la metodología y las características epistemológicas para la interpretación del fenómeno en estudio se sitúan dentro del paradigma post-positivista, nutriéndose especialmente de los argumentos fenomenológicos de Edmund Husserl. Este enfoque busca desvelar aquello que permanece implícito en la experiencia cotidiana y en la descripción que el individuo realiza de su realidad. Para Husserl, la comprensión no se limita a la mera observación de hechos, sino que requiere una inmersión en el fenómeno para su genuina interpretación.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se inscribe en el paradigma emergente, el cual, según Martínez (1996), en su contribución al campo de las ciencias humanas, supera la visión holística tradicional. Este paradigma concibe al ser humano como una totalidad, pero anclada en su propia realidad, aprehendida desde la intersubjetividad.

Este estudio se fundamenta en el paradigma interpretativo, buscando adentrarse en la

comprensión profunda de las experiencias y los factores que configuran la realidad de los actores sociales. Esta perspectiva se alinea con la concepción del académico Melchor (2002), quien describe el paradigma interpretativo como un enfoque "holístico, naturalista, humanista, etnográfico, se basa en la credibilidad y transferibilidad, su validez es más interna que externa... este se sumerge en inducir la transformación local y sus descubrimientos solo son transferibles en contextos o escenarios semejantes. El investigador desarrolla conceptos, interpretaciones y comprensiones partiendo de los datos" (p. 124).

En cuanto al enfoque metodológico, se adopta el cualitativo, definido por Strauss y Corbin (2003) como "cualquier tipo de investigación que producen resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación" (p. 83). Considerando la naturaleza intrínsecamente interpretativa de esta indagación y su inmersión en el ámbito propio de la existencia humana, la adopción del método hermenéutico se presenta como una elección lógica. Este método, tal como lo señala Taylor & Bogdan (2010), se centra en "estudiar las vivencias de la gente, se interesan por la forma en que la gente experimenta su mundo, qué es lo significativo para ellos y como comprenderlo" (p. 125).

Tabla 1. Procedimiento del método.

Fase	Descripción	Procedimiento
I	Descripción del fenómeno	Se describió el fenómeno desde la experiencia sin omitir detalles, sin emitir juicios de valor y en primera persona, aplicando la intuición del investigador para sumergirse en el fenómeno. Ello, estableció una descripción del fenómeno, pertinente a la comprensión ontológica del talento digital y el aprendizaje organizacional.
II	Búsqueda de múltiples perspectivas	Se obtienen de las diferentes visiones del fenómeno por parte del investigador, personas incluidas o agentes externos. En esta fase se trata de obtener toda la información que sea posible de diferentes puntos de vistas y diferentes orígenes, sin tomar en cuenta lo antagónico que sea. Toda la información se obtendrá tomando notas o registrando los datos en formatos para la captura de la información, pero siempre tratando que la información no se altere con nuestra presencia.
III	Búsqueda de la esencia y de la estructura	Se logra a través de la organización de la información en matrices, para ser comparada de manera que afloran las coincidencias y las diferencias. Una vez, recolectada la información, de forma reflexiva busque las coincidencias y las relaciones con las que existan dentro de la estructura y así se pudo categorizar y realizar la matriz de información a través de la triangulación.
IV	Develación de hallazgos	Se realizó una profundización en la estructura lo cual permite la construcción de los significados en contexto de lo ya organizado en la fase anterior.
V	Suspensión del juicio	Esta fase se caracteriza por la suspensión de los juicios mientras se recoge la información y el investigador se va familiarizando con el fenómeno objeto de estudio. Se trata de distanciarse de la actividad para poder contemplarla con libertad, sin las construcciones teóricas o las creencias que determinan una manera u otra de percibir.

VI	Nuevo saber	Corresponde a la interpretación del fenómeno, es sacar al exterior los significados ocultos para comprender la realidad de lo que se investiga. Aquí se construye el nuevo saber.
----	-------------	---

Fuente: Adaptación de la metodología de Edmund Usserl.

Los hallazgos y su recorrido ontológico.

Desde la perspectiva de los investigadores en el ámbito cualitativo, los hallazgos representan interpretaciones profundas que emergen del análisis exhaustivo, aportando nuevas comprensiones sobre el fenómeno en estudio. Este proceso reflexivo desentraña el significado inherente a las narrativas, identificando patrones y categorías que trascienden lo meramente sistematizado. Según Echeverría (2005), el análisis cualitativo busca conocer el significado inmerso en la trama del discurso, situándose en el punto de mirada del otro para trabajar de manera inductiva. Bajo esta premisa, la construcción de la información en este estudio siguió estrictamente la codificación teórica de la Teoría Fundamentada, definida por San Martín (2014) a través de tres procesos interrelacionados: la codificación abierta, para desnudar conceptos; la axial, para identificar relaciones entre categorías; y la selectiva, para integrar una categoría central que explique la esencia de la realidad manifestada por los sujetos.

En este recorrido interpretativo, la primera categoría emergente, denominada Autonomía Digital versus Saturación Tecnológica, revela cómo la tecnología reconfigura los modos de producción y los itinerarios formativos. Si bien facilita la gestión del tiempo y democratiza el acceso a la información a través de plataformas como redes colaborativas y microlearning, también genera tensiones vinculadas al agotamiento y la pérdida de fronteras entre lo personal y lo profesional. El talento digital surge aquí no solo como una destreza técnica, sino como una capacidad adaptativa para autorregular el ritmo de aprendizaje en entornos informacionales sobrecargados.

A la par, surge la categoría sobre los Desafíos y habilidades clave en la integración de competencias digitales, donde se interpreta que las exigencias actuales han dejado de ser un complemento para convertirse en el núcleo de la actividad profesional. Los testimonios sugieren que la alfabetización digital debe evolucionar desde el dominio de herramientas básicas hacia una disposición estratégica que incluya la comprensión de algoritmos, inteligencia artificial y automatización, llenando así el vacío entre la operatividad instrumental y la proyección prospectiva del trabajo.

Por otro lado, el análisis revela una Cultura digital organizacional desarticulada, donde el

aprendizaje habita más en la voluntad individual y el ensayo y error que en políticas institucionales cohesionadas. A pesar de contar con infraestructura como plataformas LMS, existe una disparidad notable en la participación y una retórica de transformación digital que convive con prácticas tradicionales. Este hallazgo es crucial, pues demuestra que la formación digital en la universidad a menudo se percibe como una responsabilidad del individuo —generalmente asociada a los más jóvenes— y no como una estrategia de gestión del talento transversal. Esta desarticulación se vincula directamente con la última categoría hallada: el Desajuste estructural y falta de apoyo institucional, la cual expone que los trabajadores enfrentan la adquisición de habilidades como una senda irregular transitada en soledad. La falta de tiempo institucional y la desconexión entre la oferta formativa y las necesidades reales del puesto de trabajo provocan frustración, dejando en evidencia que, sin un respaldo pedagógico y organizacional claro, el aprendizaje permanente es un horizonte inalcanzable.

En cuanto al nuevo saber, el estudio permite reconfigurar el concepto de talento digital en el entorno universitario, entendiéndolo como un proceso que requiere equilibrio entre la autonomía y el acompañamiento. Los hallazgos subrayan la urgencia de transitar hacia modelos formativos que no solo reconozcan la capacidad técnica, sino que integren el costo cognitivo y emocional de la digitalización. Al vincular el presente operativo con la visión prospectiva, la investigación aporta un marco conceptual robusto que enfatiza que el desarrollo de competencias es, ante todo, un acto colectivo de cuidado institucional. El vacío teórico identificado sugiere que no basta con la disponibilidad de recursos tecnológicos; se requiere una articulación genuina entre la estructura, la participación y el sentido compartido para que la tecnología sea un verdadero motor de aprendizaje organizacional.

Conclusiones y reflexiones finales

El estudio desentrañó la intrincada relación que existe entre la tecnología, el aprendizaje organizacional y el talento digital en la actualidad. A través de la interpretación de las narrativas de diversos textos, se construyeron saberes que no solo contribuyen a una mayor comprensión del fenómeno, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones y prácticas organizacionales.

En cuanto a la utilidad del aporte, este posee una notable relevancia tanto teórica como práctica. Desde una perspectiva teórica, la teoría contribuye significativamente a la literatura

existente sobre aprendizaje organizacional y talento digital, proporcionando un marco conceptual que integra ambas perspectivas de manera coherente. Además, llena vacíos teóricos importantes al abordar la complejidad inherente a la relación entre tecnología, aprendizaje y talento en el contexto actual. En el plano práctico, la teoría ofrece a las organizaciones una herramienta valiosa para comprender y gestionar el talento digital de manera más efectiva. En efecto, proporciona información clave sobre las estrategias de formación, la cultura de aprendizaje y las políticas de gestión de recursos humanos que resultan necesarias para prosperar en la era digital.

El alcance del hallazgo se centra específicamente en el contexto de las organizaciones universitarias que están inmersas en procesos de transformación digital. Si bien los hallazgos pueden ser aplicables a otros contextos, la teoría se desarrolla principalmente para comprender las dinámicas del talento digital dentro de este ámbito.

Aunado a ello, el aporte desarrollado se relaciona estrechamente con al menos dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas. En primer lugar, se vincula con el ODS 4: Educación de Calidad, ya que la teoría enfatiza la trascendental importancia de la formación y el desarrollo de habilidades digitales para todos los trabajadores, lo cual contribuye a garantizar una educación de calidad inclusiva y la promoción de oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida. En segundo lugar, se relaciona con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, dado que la teoría promueve activamente la creación de entornos laborales que sean tanto inclusivos como adaptativos, donde los trabajadores puedan desarrollar plenamente su talento digital y, de esta manera, realizar una contribución significativa al crecimiento económico sostenible.

En conclusión, la teoría reflexiva construida a partir de la tesis “Tecnología y Aprendizaje Organizacional” representa una valiosa contribución para comprender a profundidad el talento digital en el contexto de la era digital. Al integrar de manera efectiva las perspectivas de la tecnología y el aprendizaje organizacional, la teoría proporciona un marco conceptual sólido y coherente que puede servir como base para futuras investigaciones y prácticas organizacionales. Por consiguiente, se subraya la necesidad crítica de que las organizaciones promuevan activamente una cultura de aprendizaje continuo, realicen inversiones estratégicas en la formación integral de sus empleados y gestionen de manera proactiva los desafíos inherentes a la transformación digital. De esta forma, se podrá aprovechar al máximo el potencial del talento digital y, en última instancia, contribuir a la construcción de un futuro mucho más sostenible e inclusivo para todos.

REFERENCIAS

- Arcia H. P. F., & Reyes, R. (2020). La investigación social y el positivismo: Una crítica epistemológica infundada. *Consensus - Santiago*, 4(4), 03–22. Recuperado a partir de <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/63>
- Arcia-Hernández, Pedro F. (2025b). La obsolescencia de lo analógico: Una perspectiva falsacionista sobre la innovación digital en administración. *Peri-Ápeiron*, 2(2). <https://reditve.com/revistas/index.php/periapeiron/article/view/119>
- Argyris, C., & Schon, D. (1999). Organizational learning: a theory of action perspective.
- Bolívar, A (2002) Las escuelas como organizaciones que aprenden, abolivar@ugr.es
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.
- Echeverría, G. (2005). Análisis cualitativo por categorías. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Psicología. Santiago.
- Fernández, M. (1999). Diccionario de recursos humanos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Husserl, E. (2012). *La idea de la fenomenología*. Herder editorial.
- Loila E. (2004), Micro processos de aprendizagem: o caso da delimitação da metodologia para avaliação e seleção de ferramenta CASE para o Estado da Bahia. In:XXVI ENANPAD, 2002, Salvador, Anais. Salvador. ANPAD, 2004, p. 1-15. CDROM.
- Londoño, E. et al. (2018). Modelo de Capital in-telectual para la función de Investigación en las universidades colombianas. *Opción*, 34(18), 964 – 990
- Marín, J. Á. J. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y palabra*, (71).
- Martínez, M. (1996). Ciencia y arte en la metodología cualitativa (1ª ed.). México: Editorial Trillas
- Mathis R. and Jackson, J. (2008). Human resource management. Editorial Thomson Learning.
- Melchor A. (2002). “Los sistemas de investigación en México”, Cinta de Moevio, Núm. 14, septiembre de 2002, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago de Chile: p. 5, extraído [el 12 de diciembre de 2011] de: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/14/melchor.htm>
- Quinteros Flores, C., & Arcia Hernandez, P. (2021). The scientificity of community research in Latin America: Critical perceptions of its researchers. *TECHNO REVIEW. International*

Technology, Science and Society Review /Revista Internacional De Tecnología, Ciencia Y Sociedad, 10(1), 33–47. <https://doi.org/10.37467/gka-revtechno.v10.2828>

San Martín Cantero, D. (2014). Teoría fundamentada y ATLAS.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa* 16(1): 104-122. <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. CONTUS-Editorial, Universidad de Antioquia.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2010). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica

Arcia Hernández, P. (2025a). De la máquina a la red: Evolución de la estructura de la administración en 7 paradigmas clave. *Revista Pensamiento Transformacional*, 4(15), 27–46. https://revistapensamientotransformacional.editorialpiensadiferente.com/index.php/pensamiento_transformacional/article/view/143

