

Análisis del impacto de la transformación digital (2018-2024) en la gestión del desempeño laboral por competencias en Organizaciones de América Latina: Una revisión sistemática de la literatura

Proyecto de Investigación
Modalidad Monografía

Carol Vanesa Moreno Cárdenas
Johana Ramírez Rodríguez
Autores

Héctor Alfredo Ramírez Vaca
Tutor

Trabajo de grado para optar al título de:
Magister en Gerencia del Talento Humano

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Ciudad
2025

Agradecimientos

Para nosotras como autoras de esta monografía es importante expresar la gratitud profunda a la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, por el valor inmerso del proceso de enseñanza – aprendizaje tan enriquecedor, exigente, humano y transformador, que hemos vivido, que sin duda ha modificado la formación profesional y nos ha abierto grandes oportunidades de crecimiento académico.

Es importante también agradecer a todos los docentes por el rigor y acompañamiento, así como también a todo el equipo administrativo, por sus esfuerzos detrás de la logística que permite que las cosas sucedan dentro de la organización; sin su labor, este camino no habría sido posible. A nuestras bellas familias expresamos también una gratitud profunda, por su amor incondicional y por el sacrificio que sostuvieron mientras, como mujeres que estudian y trabajan, conciliábamos jornadas, renuncias y dudas. Su amor y su fe nos acompañaron cuando las nuestras ya parecían agotarse, en sus rostros de alegría pudimos ver el verdadero sentido de la satisfacción del deber cumplido. Ofrecemos este trabajo como símbolo de gratitud y compromiso: deseando desde el corazón que el conocimiento aquí edificado permita el desarrollo de las personas y de las organizaciones en un futuro no muy lejano.



Resumen

En la última década la transformación digital ha redefinido las prácticas organizacionales, de igual manera ha propuesto retos y oportunidades para la gestión del talento humano; sugiriendo de manera taxativa la interrogante de ¿Cómo incide este fenómeno en la evaluación del desempeño laboral basado en competencias, especialmente en el contexto latinoamericano? Esta investigación propone una revisión sistemática de literatura enfocada en el periodo 2018–2024, con el propósito de analizar de manera integral el impacto de la transformación digital sobre la gestión del desempeño por competencias en organizaciones de América Latina. Con el fin de desarrollar esta investigación de una manera apropiada, se emplea un enfoque cualitativo siguiendo los lineamientos de PRISMA y la guía metodológica de Okoli y Schabram (2010) para realizar una verificación sistemática.

Para efectos de este proceso se llevó a cabo una búsqueda en bases de datos académicas, la cual delimitó la selección de artículos relevantes con el propósito de consolidar los hallazgos existentes, identificando de igual manera posibles vacíos de investigación y poder generar a partir de ellos unas recomendaciones que conlleven a una aproximación que se pueda emplear en la praxis a través de la exposición de un marco conceptual orientado a la proposición de una estrategia de sistemas de gestión del desempeño laboral por competencias en la era digital.

Palabras clave: América latina, competencias, gestión del desempeño, transformación digital, talento humano.

Abstract

Over the past decade, digital transformation has redefined organizational practices and presented both challenges and opportunities for human talent management, directly raising the question: How does this phenomenon affect competency-based performance evaluation, especially in the Latin American context? This research proposes a systematic literature review focused on the period 2018–2024, with the aim of comprehensively analyzing the impact of digital transformation on competency-based performance management in Latin American organizations. To conduct this research effectively, a qualitative approach is employed, following the PRISMA guidelines and the methodological framework of Okoli and Schabram (2010) for systematic verification.

For the purposes of this process, a search was carried out in academic databases, which delimited the selection of relevant articles in order to consolidate existing findings, also identifying possible research gaps and to be able to generate recommendations from them that lead to an approach for praxis, through the exposition of a conceptual framework oriented to the proposal of a strategy of work performance management systems by competencies in the digital age.

Keywords: Latin America, skills, performance management, digital transformation, human talent.

Contenido

Glosario	9
Abreviaturas.....	10
Introducción.....	11
Formulación del problema.....	13
Justificación	16
Alineación transversal para la evaluación del desempeño laboral por competencias.	18
Objetivo general y objetivos específicos.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Alcances y limitaciones.....	20
Marco Teórico.....	21
Transformación digital y competencias en la gestión del desempeño.....	21
Modelo conceptual integrador.....	23
Proposiciones orientadoras (RSL).....	23
Definiciones operativas.....	24
Metodología	28
Estándares metodológicos.....	29
Pregunta, alcance y marco analítico	29



Criterios de elegibilidad	30
Fuentes de información y estrategia de búsqueda	30
Proceso de selección (cribado) y confiabilidad	31
Evaluación de calidad y riesgo de sesgo	31
Extracción de datos	32
Síntesis y análisis	32
Consideraciones de validez, sesgos y limitaciones	32
Reproducibilidad, anexos y trazabilidad	33
Resultados	34
Gestión tradicional (1.0): características clave	35
Sector Público	36
Tendencias y desafíos	38
Sector Privado	39
Casos concretos en la región ejemplifican esta dinámica	39
Vacíos y desafíos	41
Sector Educativo	42
Vacíos y desafíos	43
Sector Tecnológico	44
Vacíos y tendencias	45

	7
Discusión	46
Convergencias teóricas	47
Contradicciones y vacíos	47
Lecciones por sector	48
Conclusiones	49
Referencias	55



Listado de Tablas

Tabla 1 <i>Síntesis del marco teórico (ALC 2018–2024)</i>	25
---	----

Listado de Figuras

Figura 1 <i>Mapa conceptual del desempeño laboral por competencias en América Latina y el Caribe</i>	15
Figura 2 <i>Esquema de la estructura para la evaluación del desempeño laboral por competencias</i>	18
Figura 3 <i>Estructura de la metodología empleada</i>	33
Figura 4 <i>Propuesta aplicada: Modelo MILGDC a partir de los resultados de la investigación</i> .	54



Glosario

Transformación digital: Se trata de un proceso estratégico en el que las tecnologías digitales provocan disrupciones, lo que lleva a las organizaciones a adaptarse y cambiar la forma en que crean valor, gestionando transformaciones estructurales y superando barreras culturales. (Vial, 2019)

Competencias laborales: Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes que nos permiten desempeñarnos de manera efectiva y responsable en la sociedad. (Consejo de la Unión Europea, 2018).

Gestión del desempeño por competencias: La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Revisión sistemática de literatura (RSL): Estrategia metodológica que permite sintetizar la evidencia disponible, identificando vacíos del conocimiento y brindando aportes para la práctica e información para la toma de decisiones basada en la evidencia (Gelvis, et al., 2021). Lo anterior permite a los investigadores resumir la evidencia disponible del tal forma que se identifiquen las brechas que apoyarán futuras investigaciones (Ribes, Perelló y Pantoja, 2017).

Gestión de Recursos Humanos Electrónica (e-HRM) por sus siglas en inglés: Surgió como una nueva forma de llevar a cabo las actividades de gestión del talento humano mediante herramientas y aplicaciones basadas en la web y en sistemas informáticos extendido a todos los servicios del área, incluyendo el reclutamiento, la gestión de carrera, la formación y el desarrollo,



la gestión del desempeño y la compensación (Baykal, 2019). Este enfoque ha evolucionado desde una gestión de RR. HH. centrada en la tecnología de la información hacia una gestión digital más integral de los recursos humanos (Strohmeier, 2020).

Abreviaturas

- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- **KPI:** Indicador Clave de Desempeño (Key Performance Indicator), métrica utilizada para medir la eficacia de una actividad en relación con objetivos estratégicos.
- **e-HRM:** Electronic Human Resource Management (Gestión Electrónica de Recursos Humanos).
- **PRISMA:** Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses. Declaración internacional de directrices para mejorar la presentación de reportes de revisiones sistemáticas.
- **LAC:** América Latina y el Caribe (Latin America and the Caribbean).



Introducción

La globalización y la adopción acelerada de tecnologías han impulsado la transformación digital como un imperativo estratégico para las organizaciones. En América Latina, las iniciativas de digitalización han crecido notablemente en los últimos años, impulsando innovaciones en la industria y en los servicios (CEPAL, 2024).

Sin embargo, hay desafíos significativos que debemos abordar: aunque según datos estadísticos del (UNDP RBLAC. /2022).) el 60% de la población urbana en la región tiene acceso a Internet, existen grandes brechas de conectividad en las zonas rurales y especialmente con mayor déficit en los sectores de bajos ingresos. En tal sentido, la transformación digital no se limita a la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización; también implica redefinir procesos, estructuras y especialmente fortalecer o transformar la cultura organizacional con sentido de inclusión en estas nuevas herramientas digitales. Una transición que demanda la actualización urgente de habilidades y competencias de la fuerza laboral, con el propósito de realizar una inmersión profunda y junto con ella una adaptación acelerada a la par de las actuales demandas del mundo en evolución.

En el mundo organizacional, la gestión del talento humano está actualmente de cara al reto de enfrentar el desafío de integrar estas tecnologías en sus procesos, especialmente enfocados a la evaluación del desempeño laboral. Las herramientas digitales han comenzado a revolucionar procedimientos clave en recursos humanos: los sistemas integrales de e-HRM permiten automatizar diferentes procesos, procedimientos y técnicas empresariales como la capacitación, certificación, la evaluación y el desempeño individual y colectivo, incorporando análisis de datos para facilitar la toma de decisiones a grandes escalas.



Al mismo tiempo, el desarrollo exponencial y la implementación de metodologías ágiles, enfocadas en la obtención de objetivos a corto plazo, la administración y gestión de equipos eficientes y eficaces bajo modelos de liderazgo y coaching toman gran valor en el proceso de evaluación de desempeño de las personas en las organizaciones. De manera que la gestión del desempeño se ha transformado en una herramienta clave para integrar objetivos individuales con las estrategias colectivas de las organizaciones.

A pesar de estas tendencias sobre cómo la digitalización ha venido impactando la gestión del desempeño por competencias laborales en las empresas, no existe una evidencia ampliamente consolidada sobre su desarrollo especialmente en América Latina. Algunos estudios recientes indican que la adopción de tecnologías digitales podría estar relacionados positivamente con mejoras en el rendimiento laboral, pero no abordan de manera integral el enfoque basado en competencias énfasis del presente estudio.

Por tal razón, se hace necesaria la exploración sobre el impacto de la transformación digital sobre la gestión del desempeño basada en competencias. A nivel regional, organismos como OCDE, CEPAL y el BID están de acuerdo con que la digitalización contiene un gran potencial para mejorar la competitividad e impulsar la productividad, así como el bienestar físico y mental con alto impacto en la mejora de la calidad de vida en Latinoamérica, claro está seguido de una rigurosa implementación de políticas que ayuden a cerrar las brechas tecnológicas existentes. (OCDE,2019).

Dada la urgencia de adaptar las prácticas de recursos humanos a esta realidad, se hace necesaria la consolidación del conocimiento académico existente (apropiación social del



conocimiento), detectando con precisión los vacíos que requieran una atención prioritaria. Este estudio se sitúa en ese contexto general, planteando un análisis sistémico de la literatura científica reciente que vincula ambos fenómenos: transformación digital y gestión del desempeño por competencias en organizaciones latinoamericanas.

Formulación del problema

A pesar del creciente interés en los temas digitales en la región, aún no se sabe hasta qué punto las nuevas tecnologías han transformado los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias en América Latina.

Se ha investigado cómo se relacionan la transformación digital y la gestión del talento humano, así como el uso de indicadores de desempeño laboral en entornos innovadores. Sin embargo, hasta ahora no se ha llevado a cabo un análisis detallado que se enfoque en las competencias. Esto permite plantear la pregunta de investigación central de este estudio *¿Cómo ha impactado la transformación digital en la gestión del desempeño laboral por competencias en organizaciones de América Latina durante el periodo comprendido entre 2018-2024?*

Con el objetivo de analizar la fase reciente de digitalización en las organizaciones, esta propuesta de investigación define el marco geográfico y temporal, que comprende desde 2018 hasta 2024 para América Latina. Asimismo, se fundamenta en la recolección de trabajos académicos, tanto en inglés como en español, que tengan relación con empresas y organizaciones locales y que aborden temas como la gestión del desempeño, las competencias y las tecnologías digitales.



La revisión sistemática de literatura, tiene como fundamento la búsqueda de información académica que permita sustentar el estado actual del tema de investigación, sin embargo, se evidencia la falta de información académica específicamente en Latino América, mostrando de esta manera la falta de un criterio uniforme en los sectores organizacionales de la región, para adaptar sus procesos de RR.HH a la era digital, dado que el uso de términos como digitalización, transformación y la disrupción digital de la gestión de los recursos humanos con frecuencia son implícitos, heterogéneos y proliferantes como lo señala Strohmeier (2020); afectando de esta manera los modelos de evaluación del desempeño fundamentados en competencias.

El propósito de esta investigación es consolidar la información más completa y disponible acerca del tema para realizar un análisis del estudio del arte existente sobre los hallazgos científicos, estableciendo límites precisos (tiempo, ámbito, variables clave) y guiando la búsqueda a través de una pregunta de investigación clara. Esto permitirá resumir la información con el objetivo de utilizarla como un acercamiento literario en investigaciones futuras.

Investigaciones similares han enmarcado preguntas al estilo de “¿Qué evidencia existe sobre el impacto de la transformación digital en la gestión del talento humano en empresas durante los años comprendidos entre el 2018 al 2024?”; en este caso, la formulación se focaliza en “evaluación del desempeño por competencias laborales” en el contexto latinoamericano.



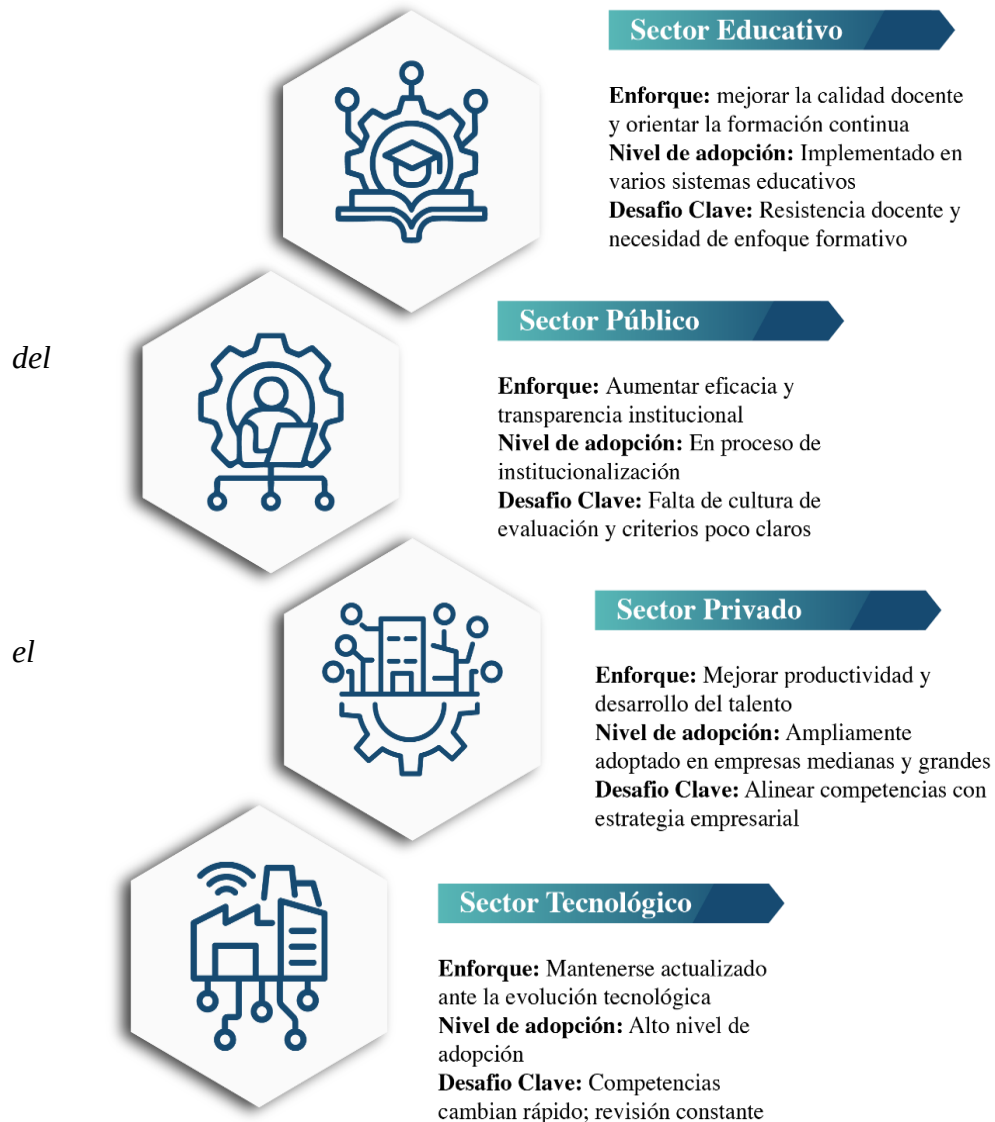


Figura 1

*Mapa conceptual
desempeño
laboral por
competencias en
América Latina y
Caribe*

Fuente. Elaboración propia

Justificación

Desde la perspectiva académica, esta investigación responde a la necesidad de consolidar y sintetizar el conocimiento disperso sobre la evaluación por competencias en la era de la transformación digital, marcando un nuevo enfoque en el desempeño laboral del talento humano.

La literatura actual es muy amplia y compleja, pues si bien existe literatura sobre las herramientas digitales aplicadas a RRHH y sobre modelos de competencias y de evaluaciones del rendimiento, muy poca encuentra la forma de integrar en una visión completa sus contenidos.

Como afirman Trujillo Valdiviezo et al. (2022) y Martínez-Peláez et al. (2023), "organizar la evidencia mediante revisiones permite mapear el estado del arte y detectar vacíos de investigación que orientan nuevas agendas". Y es que, al dar la visión rigurosa correspondiente, por medio del PRISMA o siguiendo la metodología de Okoli y Schabram, en el campo de la Gerencia del Talento Humano, esta exploración teórica servirá para facilitar el desarrollo propio de estos conceptos de manera unitaria y explicativa para ayudar a mejorar el conocimiento respecto de su implementación y aplicabilidad.

La CEPAL sostiene que la transformación digital “ofrece un camino para fortalecer la competitividad, acelerar el aprendizaje, impulsar la innovación y mejorar la calidad de vida”, pero advierte que esto no ocurre automáticamente y requiere esfuerzos coordinados para que los beneficios “sean compartidos por todos” y un acceso equitativo a las tecnologías. (CEPAL, 2024, p. 10).

Entender cómo la digitalización afecta la gestión del desempeño es fundamental para desarrollar estrategias de formación y políticas laborales más efectivas. De esta manera, los trabajadores podrán adquirir las habilidades que necesitan y mejorar su productividad en entornos digitales.

Los resultados de esta revisión tienen un efecto directo sobre los directores de recursos humanos y los asesores organizacionales en el ámbito profesional. En América Latina y el Caribe, los datos indican que todavía existen retrasos en la aplicación de modelos de competencias digitales en la gestión del desempeño. Según una investigación que incluye 18 países, cerca de la mitad de las organizaciones aún no han incorporado un modelo de competencias digitales en sus procesos de evaluación (Interlat–Javeriana, 2021).

Asimismo, el BID informa que el 63% de las MiPymes se encuentran en fases tempranas de madurez en la dimensión "organización y personas", lo cual indica que existe una estandarización baja de los métodos del talento digital. Por otra parte, la CEPAL demuestra que la mayor parte de las empresas tiene una presencia digital restringida y que un número importante de MiPymes no tienen página web, lo cual es un indicador del atraso estructural para establecer habilidades digitales.

Estos resultados justifican la implementación de un modelo de evaluación por competencias laborales y explican el motivo por el cual, en la región, se está adoptando de forma desigual los marcos de e-HRM y las evaluaciones por habilidades digitales.



Alineación transversal para la evaluación del desempeño laboral por competencias.

En la evaluación del desempeño por competencias, la alineación transversal persigue que las distintas áreas y niveles de la organización colaboren en sintonía para valorar de forma justa y total las capacidades de cada miembro del equipo.

En la actualidad, gracias a las nuevas tecnologías, este proceso es más sencillo: las herramientas de gestión y las plataformas digitales posibilitan la recopilación de datos en tiempo real, la entrega continua de retroalimentación y la medición exacta de competencias. Esto no solo contribuye a que la evaluación sea más imparcial, sino que además facilita que cada trabajador obtenga asesoría individualizada para desarrollarse, mientras la empresa progresa en sus objetivos de forma coherente y clara.

Figura 2

Esquema de la estructura para la evaluación del desempeño laboral por competencias





Fuente. Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de literatura.

Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

1. Analizar el impacto de la transformación digital en la gestión del desempeño por competencias en organizaciones de América Latina y el Caribe (2018–2024) mediante una revisión sistemática de la literatura para identificar tendencias, evidencias, y proponer recomendaciones para el diseño y evaluación del desempeño.

Objetivos específicos

1. Identificar y sistematizar los cambios y prácticas de evaluación del desempeño por competencias asociados a la transformación digital reportados en América Latina en el periodo comprendido entre el 2018–2024, mediante revisión sistemática de literatura.



2. Analizar comparativamente la evidencia sobre la relación entre dichas prácticas digitales y resultados de desempeño en organizaciones de América Latina (2018–2024).
3. Proponer recomendaciones aplicables para el diseño y/o ajustes de modelos de evaluación del desempeño por competencias alineados con la transformación digital en Latinoamérica, a partir de la síntesis de hallazgos y los vacíos de investigación identificados.

Alcances y limitaciones

Este trabajo académico corresponde a una revisión sistemática de literatura, por lo cual no brinda la recolección de información primaria basada en un estudio experimental; por el contrario esta revisión sistemática, se basa en el análisis de diferentes publicaciones científicas en español y en inglés, las cuales fueron publicadas entre los años 2018 y 2024 y están accesibles en bases académicas especializadas.

Mediante una revisión de literatura, la comprensión de temas como, el desempeño en el trabajo, la transformación digital y las habilidades en la región, permitirán conocer el estado actual del conocimiento ya existente.

Gracias a la metodología PRISMA, se garantiza la transparencia y la rigurosidad en la selección y el reporte de las fuentes.

Para concluir, el análisis se limita a la etapa más reciente de digitalización, que va desde 2018 hasta 2024. Esto implica que no se consideran los avances previos, sino que se centra en las tendencias que surgieron después de la pandemia.



Marco Teórico

Transformación digital y competencias en la gestión del desempeño.

Se debe entender el termino de digitalización no solo como la automatización de procesos, se debe contemplar este como la reestructuración integral de procesos, procedimientos, estrategia, estructura y cultura organizacional. El verdadero sentido de la transformación es implementar tecnologías como la automatización, la inteligencia artificial y la analítica, las cuales permitirán agregarle valor al trabajo realizado (Verhoef et al., 2019; Vial, 2019).

En el caso de América Latina y el Caribe (ALC), los contrastes en aspectos como la infraestructura gobernanza y las habilidades de cada uno de los territorios, hace que el avance no se dé de manera uniforme. Esto afecta tanto a la rapidez de progreso como a los resultados (OECD, 2019; García-Murillo, MacInnes y Bauer, 2021). La CEPAL (2024) resalta que, si se ponen en marcha políticas apropiadas y se desarrollan las habilidades necesarias para asegurar el acceso y el uso efectivo, la digitalización tiene el potencial de impulsar la competitividad y el aprendizaje.

De acuerdo con Alles (2018), las competencias laborales se caracterizan por ser una combinación de destrezas, actitudes y saberes observables que resultan fundamentales para el desempeño efectivo. Es así, como en la era digital, son de fundamental importancia y envuelven todos los ámbitos las habilidades digitales, entre las que se encuentran la resolución de problemas, la gestión de datos y la seguridad como eje fundamental de las necesidades organizacionales.



Sin embargo, a pesar de las capacitaciones y acreditaciones que ha tenido América Latina y el Caribe, estos avances siguen siendo cortos, convirtiendo a la región en un verdadero desafío (Cabero-Almenara & Palacios-Rodríguez, 2020). Aunado a ello, y teniendo en cuenta lo señalado por Trujillo Valdiviezo et al. (2022), la falta de marcos estandarizados para las competencias digitales, frena la posibilidad de movilidad del talento en la región y el desarrollo del mismo.

En esta línea también, Alles (2018) y Boyatzis (2008) resaltan que la administración del rendimiento por medio de competencias une el qué (los resultados) con el cómo (las conductas o competencias), con el objetivo de alinear a los individuos con la estrategia.

La digitalización ha recibido apoyo a partir del análisis de individuos, lo cual ha promovido prácticas como las evaluaciones 360°, la retroalimentación continua y la armonización entre metas y aprendizaje (Sánchez-Hernández y Gallardo-Vázquez, 2021).

Estas prácticas se llevan a cabo en arquitecturas de e-HRM, las cuales facilitan la definición de objetivos, la entrega de evidencias, el suministro de retroalimentación y la elaboración de estrategias para crecer. De acuerdo con Baykal (2019) y Strohmeier (2020), la forma en que se diseñan los procedimientos, se administran los datos y se gestiona el cambio determina el impacto de esto.

La pandemia promovió en América Latina y el Caribe la utilización de plataformas para analizar y mejorar el rendimiento en sistemas híbridos/remotos. Acompañadas de capacitación digital y liderazgo flexible, esto aumentó la percepción de justicia y las oportunidades de retroalimentación (Vargas & Ramírez, 2023; Villalobos & Pineda, 2022). Sin embargo, existen

factores que explican la variación de los resultados, como son mediadores (competencias digitales, cultura de datos y prácticas ágiles) y moderadores (madurez digital del país, tamaño y sector organizacional) (García-Murillo et al., 2021; OECD, 2019).

Modelo conceptual integrador

Se propone que la transformación digital (IA, automatización, analítica y e-HRM) influye de manera positiva en la gestión del rendimiento basado en competencias por medio de: (a) prácticas ágiles y habilidades digitales como mediadores que facilitan el empleo de tecnología con un enfoque comercial; y (b) la madurez digital del contexto y el tamaño/sector como moderadores que aumentan o reducen dicho impacto (Vial, 2019; Verhoef et al., 2019; Vargas & Ramírez, 2023).

La gestión del desempeño por habilidades se optimiza gracias a la transformación digital, que incluye la inteligencia artificial (IA), la automatización, el análisis avanzado y los sistemas electrónicos de administración de recursos humanos (e-HRM). Sin embargo, esto no es automático; las compañías tienen que saber cómo integrar la tecnología en sus planes para que sea de verdad útil para cumplir sus objetivos de negocio y para el desarrollo de su personal.

En este caso, es importante que los empleados tengan habilidades digitales y que la empresa sea ágil. Si no se tienen estas capacidades, invertir en tecnología podría ser un desperdicio.

Proposiciones orientadoras (RSL)

Hoy en día, con la tecnología avanzando a pasos agigantados, la transformación digital se ha vuelto esencial para que las empresas se mantengan competitivas y eficientes. Herramientas



como la inteligencia artificial (IA), la automatización, el análisis avanzado y los sistemas electrónicos de gestión de recursos humanos (e-HRM) son fundamentales para optimizar procesos y ofrecer nuevas maneras de gestionar el rendimiento de las personas, basándose en sus habilidades. Sin embargo, para que estas tecnologías realmente funcionen, es crucial que el personal cuente con habilidades digitales y que la empresa implemente métodos ágiles.

P1. La adopción de e-HRM está relacionada con una mejor calidad y oportunidad en el feedback sobre competencias, especialmente cuando tanto los evaluadores como los evaluados cuentan con habilidades digitales básicas (Strohmeier, 2020; Villalobos & Pineda, 2022).

P2. Al integrar objetivos y aprendizaje, con procesos de retroalimentación, se mejora el ajuste de competencias y se logran metas en entornos que implementan prácticas ágiles de manera regular (Armstrong, 2021; Sánchez-Hernández & Gallardo-Vázquez, 2021).

P3. El impacto en los resultados, como el desempeño, el compromiso y el aprendizaje, es más significativo en organizaciones que tienen una buena gobernanza de datos y ecosistemas digitales altamente maduros (OECD, 2019; García-Murillo et al., 2021).

Definiciones operativas

Para los propósitos de esta investigación, concebimos la transformación digital como un conjunto de cambios organizacionales que integran tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización, la analítica avanzada y los sistemas de e-HRM. Todo esto con el fin de optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones estratégicas.



La gestión del desempeño por competencias se define como el proceso mediante el cual la organización evalúa, monitorea y desarrolla las habilidades, conocimientos y comportamientos de los colaboradores para cumplir objetivos estratégicos. A continuación, se muestran algunas definiciones conceptuales según diferentes autores:

Transformación digital: una reconfiguración estratégica y sociotécnica que se apoya en las tecnologías digitales (Vial, 2019).

Competencias digitales: habilidades para utilizar tecnologías de manera efectiva y ética (Cabero-Almenara & Palacios-Rodríguez, 2020).

Evaluación por competencias: una valoración integral de resultados y comportamientos basada en evidencias observables (Alles, 2018).

e-HRM: plataformas y procesos digitales que respaldan las funciones de recursos humanos (Strohmeier, 2020).

Tabla 1

Síntesis del marco teórico (ALC 2018–2024)

Eje	Idea central	Conceptos clave	Referentes (APA 7)	Implicación para el estudio
Transformación digital	Cambio estratégico socio-técnico que reconfigura	IA, analítica, automatización, madurez digital país/sector/tamaño.	Vial (2019); Verhoef et al. (2019); CEPAL (2024); OECD	Enmarca condiciones de frontera y explica heterogeneidad

Eje	Idea central	Conceptos clave	Referentes (APA 7)	Implicación para el estudio
	estrategia, procesos y cultura en ALC.		(2019); García-Murillo et al. (2021)	de efectos.
Competencias y competencias digitales	Combinaciones de saber-hacer-ser; dominio ético y efectivo de tecnologías y datos.	Rúbricas, niveles de dominio; alfabetización de datos; colaboración virtual; ética.	Council of the EU (2018); Cabero- Almenara, J., & Palacios- Rodríguez, A. (2020); Silva, R., & López, V. (2022).	Define variables mediadoras y criterios de evaluación.
Evaluación del desempeño por competencias	Alinea resultados y conductas/compet encias con la estrategia. Mas conocidas como el que y el cómo.	OKR, 360° digital, feedback continuo, calibraciones con analítica.	Santos (2001); Armstrong (2021); Sánchez-Hernánd ez & Gallardo-Vázque z (2021)	Establece métricas, validez y confiabilidad del sistema.

Eje	Idea central	Conceptos clave	Referentes (APA 7)	Implicación para el estudio
e-HRM	Herramientas digitales orientadas especialmente para la gestión del talento humano.	Reclutamiento, gestión del desempeño, trazabilidad, integración desempeño-learning, documentos electrónicos.	Strohmeier (2020); Patiño (2021); Méndez et al. (2023)	Aumenta la eficiencia de elección basado en la calidad/oportunidad del feedback y decisiones basadas en datos.
Prácticas ágiles y analítica de personas	Métodos cortos que permiten ser más flexibles, ágiles, adaptables y transparentes a las organizaciones, elevando su utilidad en el desempeño.	Check-ins, 1:1, retros; dashboards y evidencias conductuales.	Armstrong (2021); Shet et al. (2019)	Aumenta la objetividad en los procesos y acelera cierre de brechas por competencias.
Mediadores y moderadores	Mediación por competencias	Competencias digitales; rutinas	CEPAL (2024); García-Murillo et	Delimita análisis y orienta

Eje	Idea central	Conceptos clave	Referentes (APA 7)	Implicación para el estudio
	digitales/prácticas ágiles; moderación por tamaño/sector/países.	ágiles; madurez digital.	al. (2021)	comparaciones en la RSL.
Resultados esperados	Mejoras en desempeño, compromiso y aprendizaje si hay gobernanza de datos/capacidades.	KPIs de desempeño, eNPS/engagement, horas de upskilling.	Sánchez-Hernández & Gallardo-Vázquez (2021)	Criterios de extracción y síntesis de evidencias en la revisión.

Fuente. Elaboración propia

Metodología

Este trabajo usa un método cualitativo a partir de la revisión de documentos para determinar a fondo lo que se ha escrito sobre cómo la transformación digital afecta la gestión del desempeño por competencias en América Latina y el Caribe (ALC) entre 2018 y 2024. La revisión sistemática hace que la búsqueda, selección, evaluación y resumen de los datos sean claros y fáciles de copiar. Se eligió este diseño para reunir lo que se ha encontrado, determinar

que hace falta y dar consejos que se puedan usar al diseñar o evaluar el desempeño por competencias en situaciones de transformación digital.

Estándares metodológicos

Se siguieron los lineamientos PRISMA 2020 para el reporte de revisiones sistemáticas (Armstrong, 2021) y la guía de ocho etapas de Okoli y Schabram (2010) para revisiones de literatura (definición del propósito y protocolo; diseño de búsqueda; selección; evaluación de calidad; extracción; síntesis; discusión; y documentación). De forma complementaria, se adoptaron los criterios de Snyder (2019) sobre rigor y utilidad en revisiones de gestión.

Para hacer este estudio, se aplicaron las reglas PRISMA 2020 sobre el reporte de revisiones sistemáticas (Armstrong, 2021). También, se aplican los ocho pasos de Okoli y Schabram (2010) para revisar la información disponible. Estos pasos permitieron saber qué se buscaba, cómo buscarlo, qué elegir, qué extraer de ello y qué decir al respecto. También, se tomó en cuenta lo que Snyder (2019) señala para asegurar que la revisión documental fuera útil.

Pregunta, alcance y marco analítico

La pregunta guía fue: ¿Cómo incide la transformación digital en la gestión del desempeño por competencias en organizaciones de ALC (2018–2024)? Se definieron a priori constructos y variables conforme al marco teórico que se muestran a continuación:

Exposición: transformación digital (IA, analítica, automatización, e-HRM).

Proceso: prácticas de evaluación por competencias (OKR, feedback continuo, 360°, calibraciones, desempeño-learning).



Mediadores: competencias digitales, prácticas ágiles.

Moderadores: tamaño/sector organizacional y madurez digital país/industria.

Resultados: desempeño, compromiso y aprendizaje.

Este encuadre orientó la codificación y la síntesis temática (Vial, 2019; Strohmeier, 2020; Sánchez-Hernández & Gallardo-Vázquez, 2021).

Criterios de elegibilidad

Inclusión: (a) estudios publicados 2018–2024; (b) español/inglés; (c) enfoque en ALC (muestra, caso o comparativo con dato específico para ALC); (d) temática vinculada a gestión del desempeño por competencias y/o e-HRM en contextos de transformación digital; (e) artículos en revistas académicas, capítulos o informes institucionales con método explícito.

Exclusión: (a) trabajos fuera del período; (b) sin foco en ALC; (c) piezas no académicas (op-eds, notas de prensa), presentaciones sin arbitraje; (d) estudios sin método reportado; (e) duplicados.

Fuentes de información y estrategia de búsqueda

Se consultaron bases con cobertura regional e internacional: SciELO, Redalyc, Dialnet, EBSCOhost (Business Source/Academic Search), y Google Scholar para amplitud y rastreo de citas. Se aplicaron cadenas booleanas bilingües adaptadas a cada índice, por ejemplo:

ES: (“transformación digital” O “digitalización”) Y (“gestión del desempeño” O “evaluación del desempeño”) Y competenc* Y (“América Latina” O país* específicos) Y (2018–2024).



EN: (“digital transformation”) AND (“performance management” OR “competency-based performance”) AND competenc* AND (“Latin America” OR country names) AND (2018–2024).

De igual forma, se registraron fechas de búsqueda, filtros aplicados y número de registros por base, siguiendo PRISMA (Armstrong, 2021).

Proceso de selección (cribado) y confiabilidad

Se realizó de duplicación (gestor bibliográfico) y cribado en dos fases: (1) título/resumen y (2) texto completo, contra los criterios de elegibilidad. Para mitigar sesgo de selección, el cribado se efectuó por dos revisores de manera independiente; se estimó acuerdo interevaluador (Cohen’s κ) y se resolvieron discrepancias por consenso (Okoli & Schabram, 2010). Se documentaron razones de exclusión en texto completo (p. ej., fuera de ALC; sin método; fuera de 2018–2024). El diagrama PRISMA 2020 resume el flujo (identificación → cribado → elegibilidad → inclusión) (Armstrong, 2021).

Evaluación de calidad y riesgo de sesgo

Para ver la calidad metodológica, se usaron unas guías ya probadas, como las CASP para estudios de casos, cohortes y análisis cualitativos, y las JBI para estudios transversales y cuasiexperimentales. Todo esto siguiendo las reglas de Aromataris & Munn (2020). Se registraron los resultados y riesgos al medir o al presentar los datos. En cuanto a los estudios de baja calidad se explicaron sus fallos y se realizó el análisis de sensibilidad (Snyder, 2019).

Extracción de datos

Se diseñó un formulario estandarizado (Excel) para extraer la información relacionada con el autor/año, país, sector, diseño, muestra, prácticas de desempeño por competencias (OKR, 360°, feedback, desempeño-learning), uso de e-HRM y analítica, mediadores (competencias digitales/prácticas ágiles), moderadores (tamaño/sector/madurez país), resultados (desempeño/compromiso/aprendizaje) y principales hallazgos; además, referencia en APA 7. La codificación siguió un libro de códigos alineado al modelo conceptual.

Síntesis y análisis

Debido a que los diseños y métricas eran muy diferentes se realizó un resumen unificando temas centrales como la transformación digital, la evaluación por competencias, la gestión de recursos humanos en línea, el análisis de datos, los mediadores o moderadores, conectando estos puntos con los hallazgos de acuerdo con lo que establece (Snyder, 2019). También se crearon tablas de divergencia y convergencia. Además, se hicieron estudios según subgrupos como por ejemplo (sector público, privado, educativo, tecnológico). Lo anterior, ayudó a entender las diferencias (Vargas & Ramírez, 2023).

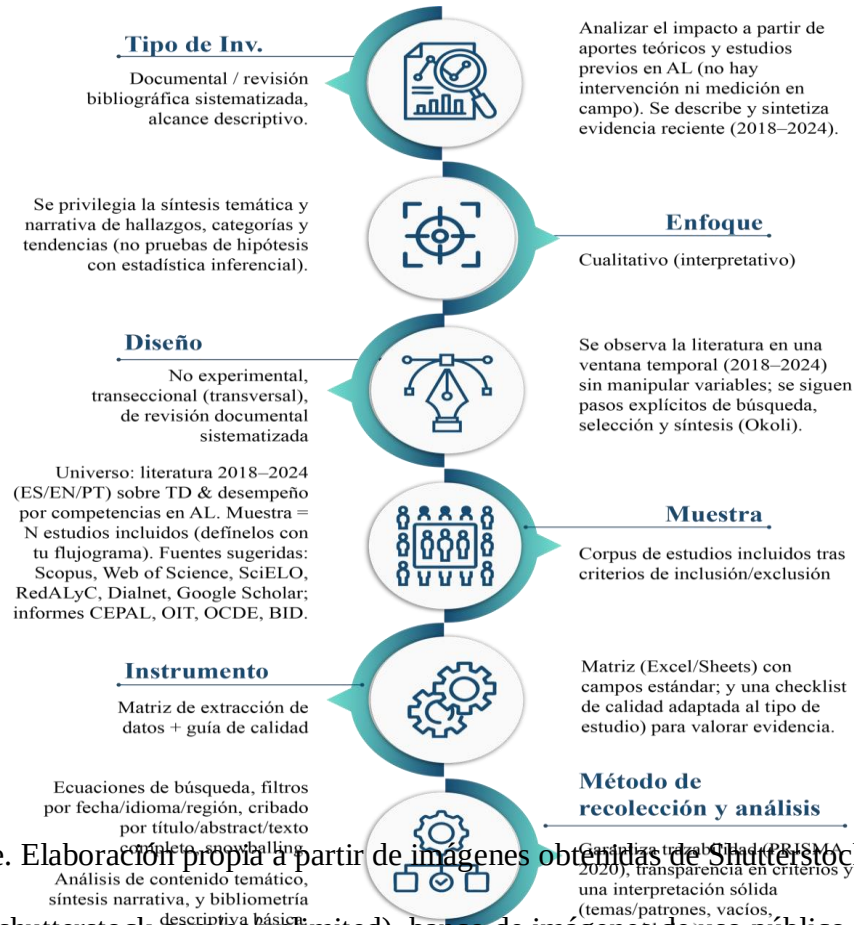
Consideraciones de validez, sesgos y limitaciones

Se abordaron riesgos de sesgo de publicación (incluir acceso abierto/regional), sesgo de idioma (ES/EN) y sesgo del investigador (doble cribado, kappa, protocolo previo). La heterogeneidad contextual de ALC se trató mediante moderadores de país, sector y tamaño. Al tratarse de datos secundarios, no se requirió aprobación ética; se respetaron los derechos de autor y buenas prácticas de citación (Armstrong, (2021); Snyder, 2019).



Figura 3

Estructura de la metodología empleada



Fuente. Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de Shutterstock (<https://www.shutterstock.com/es/unlimited>), banco de imágenes de uso público y licencia libre para fines académicos y de creación gráfica.

Reproducibilidad, anexos y trazabilidad

Se documentaron todas las decisiones (búsquedas, filtros, exclusiones) y se anexaron materiales de soporte:

Anexo A: estrategia de búsqueda completa por base/idioma.

Anexo B: diagrama PRISMA 2020.

Anexo C: tabla CASP/JBI con puntuaciones y riesgos de sesgo.

Anexo D: matriz de extracción (Excel) y tabla de estudios incluidos con variables y referencias APA 7

Resultados

La trascendencia de la digitalización reside en las ventajas que ofrece al fortalecer la posición competitiva de las empresas, facilitar el aprendizaje organizativo, estimular la innovación de productos y/o servicios.

Por ejemplo, la CEPAL afirma que la digitalización del tejido productivo permitiría, entre otras cosas, incrementar la eficiencia de los procesos productivos, optimizar las cadenas de suministro, favorecer la innovación. Además, este proceso permitiría acceder a nuevos mercados a escala global y diversificar la economía, lo cual en su conjunto generaría la mejora de los niveles de productividad y de rentabilidad.

Pero para lograr estas ventajas, debe producirse una acción colaborativa (Gobierno, empresas y sociedad civil) que sea capaz de garantizar la adopción efectiva de las tecnologías digitales. En definitiva, la transformación digital es un elemento indispensable para que las organizaciones se adapten a un entorno digital y sobrevivan en un entorno competitivo cada vez más exigente.



Gestión tradicional (1.0): características clave

En contraste, la gestión 1.0 representa el modelo gerencial clásico heredado de la era industrial. En este esquema, las organizaciones se concebían como “máquinas” controladas desde la cima de la jerarquía. Las decisiones se toman en los niveles directivos y se espera que los empleados acaten órdenes sin cuestionar. Las características principales de la gestión 1.0 incluyen:

- Estructura jerárquica rígida: El poder se concentra en los niveles más altos de la organización, lo cual establece una estricta jerarquía en el proceso de toma de decisiones.

- Procesos burocráticos y planificación rígida: se diseñan para minimizar desviaciones del plan estratégico mediante procedimientos formales; la gestión 1.0 se basa en “una densa matriz de prácticas burocráticas... inventadas para minimizar los desvíos del plan”.

- Enfoque en el control y la disciplina: este modelo fue basado bajo los perceptos de confiabilidad, previsibilidad, disciplina y control, privilegiando la confiabilidad y la predictibilidad como estrategias que permiten mantener las reglas establecidas y reducen la inclusión de la innovación.

- Menor flexibilidad e innovación: Este modelo se caracteriza por ponderar en un altísimo nivel las opiniones de los ejecutivos de alto rango, subestimando el pensamiento y experiencia de los demás integrantes, esta posición desalienta la transparencia de las opiniones, disuade la iniciativa y frustra la innovación.



Las características de la gestión tradición contrastan con las establecidas en el entorno digital, en tanto que la adaptabilidad, la innovación continua y la colaboración son demandadas, la gestión 1.0 se sesga por la autoridad y jerarquía. Por ello es necesario sobrepasar esta brecha y dar el paso a la gestión 2.0, basada en la influencia y jerarquía colaborativa, perdiendo así protagonismo las estructuras jerárquicas. Esta transición implica modelos organizativos mas abiertos, cobrando importancia el liderazgo como facilitador para el trabajo en equipo sin limitantes.

En síntesis, la gestión 1.0. se ve desafiada por la transformación digital, para que de esta manera, las organizaciones puedan acceder a las ventajas de la digitalización y evolucionar hacia practicas más flexibles y participativas. Esto requiere adoptar nuevos valores (propósito compartido, innovación continua, confianza) que permitan coordinar el talento humano en redes más planas. Solo así se podrá cerrar la brecha entre la tecnología disponible y la capacidad de las empresas para explotarla eficazmente.

Sector Público

La literatura más reciente define que la transformación digital en el campo del sector público requiere remodelar las competencias y los procesos de gestión del talento. En Latinoamérica se observa que, gracias a la digitalización, los servicios públicos son “más simples, eficaces y rápidos”, pero también supone “la adopción de nuevas maneras de trabajar y de nuevas competencias en la administración pública”.

En esta línea, un estudio que analiza el servicio civil peruano ha determinado las competencias digitales requeridas para gestionar planes de e-government, enfatizando que la



alineación entre la agenda digital y gestión de las personas no sucede por sí misma si no se fortalecen las competencias. Un claro ejemplo de esta situación se puede observar en la ciudad de Córdoba (Argentina) donde se pone en práctica un “sistema de evaluación del desempeño digital” junto con plataformas de capacitación digital y sistemas digitales de nómina, lo que ilustra el modo en el que la digitalización comporta la incorporación de las herramientas tecnológicas para evaluar el desempeño.

Estudios empíricos en la región respaldan estos cambios. En un estudio realizado por Medina-Esquivel, Cernaqué Miranda y Prudenci Cuela (2024) se expresa como las competencias digitales fijan un 25% de variabilidad con relación a la productividad de los servidores públicos, enfocada la base del estudio sobre empresas que incluyen la información, la comunicación, la creación digital, la seguridad y empatía digital.

Los autores también señalan las brechas entre generaciones: los trabajadores más mayores tienen menos dominio de las competencias digitales. Proponen, como consecuencia, un plan de formación diferencial para «reforzar las competencias digitales», sobre todo en las habilidades creativas, para mejorar con ello la eficacia de los organismos.

A su vez, los informes del Banco de Desarrollo de América Latina (BID, 2021) también concuerdan en que la agenda digital y la dirección del capital humano están «indiscutiblemente e inevitablemente» vinculadas, aunque se pueden materializar a través de «nuevas políticas y procesos de dirección del capital humano», a fin de conducir a una mejor alineación. Es una evidencia de la conciencia que la digitalización de los gobiernos exige la actualización del sistema de evaluación del desempeño basado en las competencias ya tradicionales.



En la misma línea, organismos multilaterales han promovido la transformación digital educativa de la enseñanza pública. La OEI y el CAF firmaron un convenio regional en 2025 para "promover la digitalización de las administraciones públicas educativas en diversos países" y aclararon que la transformación digital no es sólo técnica, sino que se trata de "una condición necesaria para garantizar una educación de calidad, equitativa y eficiente".

Aunque estas acciones tocan la gestión educativa de forma macro, se ha evidenciado un vacío en la literatura sobre cómo estas acciones impactan en la evaluación de la enseñanza por competencias: escasos esfuerzos existen que vinculen explícitamente los procesos de TID en la administración educativa con la gestión por competencias de los docentes.

Tendencias y desafíos

Se manifiesta una tendencia emergente, en la cual destaca el creciente uso del e-HRM (especialmente en el sector público con sistemas de evaluación y formación online para el desarrollo de servidores públicos), existiendo vacíos reconocibles de investigación: faltan estudios comparativos de múltiples países que midan el efecto real que tienen en la productividad y el desempeño del sector público, ni aparecen análisis sectoriales (salud, educación, etc.) que distingan entre los tipos de organismos.

Entre los primeros desafíos que se encuentran, está la resistencia cultural y la brecha digital interna; organismos de escaso presupuesto o personal sin adecuadas competencias digitales. La falta de un modelo de competencias digitales generalizado para el servicio civil (como lo señala la revisión peruana) incide también en la falta de una buena comparación del hecho de evaluaciones basadas en competencias digitales.



Sector Privado

En el contexto de Latinoamérica empresarial, la transformación digital ha cambiado radicalmente las prácticas de gestión del desempeño por competencias. Es cada vez más habitual el uso de plataformas digitales o de soluciones de inteligencia artificial para la evaluación y desarrollo del talento.

Una reciente revisión sistemática concluye que la digitalización de las empresas en Latinoamérica "implica una reconfiguración de las competencias, los estilos de liderazgo y las prácticas de aprendizaje de la organización" y que la evaluación del rendimiento incluye no solo indicadores clásicos sino también criterios de innovación y bienestar emocional.

En otras palabras, ya no se miden solo la productividad o el cumplir objetivos, es también la capacidad de innovación y de resiliencia como consideración en habilidades blandas en el contexto digital. Este enfoque holístico aparece en una serie de investigaciones que enfatizan la importancia del personal como elemento esencial en el proceso de digitalización: incluso en el contexto de herramientas de e-HRM automatizadas persisten ciertas «habilidades humanas estratégicas» necesarias.

Casos concretos en la región ejemplifican esta dinámica

En Lima se determinó que existía una alta correlación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral (correlación de Spearman 0,95), lo que venía a corroborar que incluir competencias (de tipo técnicas y blandas) para evaluar con motivo de la evaluación supone un avance significativo hacia el grado de rendimiento. Aunque este estudio no hace referencia



explícita a la digitalización, su contexto empresarial y el énfasis en competencias quedaba ligado a la práctica de incluir métricas sofisticadas en los procesos de Recursos Humanos.

Según la encuesta de EY (2022) sobre empresas latinoamericanas, una de las mayores dificultades evidenciadas es la falta de talento en el ámbito digital, señaló Eduardo Valente, socio líder de Mercados EY Latinoamérica en entrevista con DFSUD “En un escenario de dinamismo económico débil, inestabilidad política y de alta inflación, el principal desafío de las organizaciones es avanzar en la transformación digital interna que les permita, entre otras cosas, mejorar la productividad y reducir costos”. Esto solo evidencia que las empresas necesitan invertir en capacitaciones internas en temas de TI. De hecho, la analítica de datos, el comercio electrónico y las plataformas colaborativas siguen siendo las tecnologías clave que se deben priorizar. Pues en las aproximaciones teóricas de la evolución se concibe que en la medida que las personas de una organización crecen, asimismo crece la organización.

Las empresas tecnológicas y startups regionales se erigen como una suerte de laboratorios de mejora de buenas prácticas. En general, el sector tecnológico, a partir de un desarrollo digital más avanzado, tiende a implementar gestión continua del rendimiento, feedback mediante aplicaciones, metodologías ágiles (como los OKRs) donde el performance del desarrollo de competencias técnicas y blandas es medido in-time.

Estudios referenciales analizan que en sectores muy competitivos —por ejemplo, PYMES tecnológicas— el “fortalecimiento de las prácticas de competencias digitales” es considerado como una condición necesaria para la agilidad organizacional. No obstante, la evidencia empírica latinoamericana sigue siendo escasa e incluso la mayoría de las referencias



son encuestas del tipo regional (por ejemplo, de Circular HR, 2021) o bien de empresas de consultoría.

Vacíos y desafíos

En el sector privado persisten lagunas de conocimiento. Hay pocos estudios empíricos independientes que evalúen casos específicos de empresas regionales que hayan transformado digitalmente su gestión por competencias. Faltan investigaciones comparativas entre industrias (p.ej. retail vs. manufactura) y longitudinales que midan el impacto sostenido de plataformas de e-HRM en el desempeño.

En el ámbito privado, se mantienen vacíos de conocimiento. Existe escasa investigación empírica independiente que haya evaluado casos concretos de empresas regionales que han realizado la transformación digital mediante la gestión por competencias. Hace falta investigación comparativa entre distintos sectores de la economía (p.ej. retail vs. manufactura), así como también investigación longitudinal que mida el impacto a largo plazo de las plataformas de e-HRM en el desempeño.

Entre las tendencias emergentes se observa la integración de IA y Big data en los procesos de RR. HH., así como la valoración de la experiencia del empleado (“employee experience”) como factor de desempeño.

Los retos se enmarcan en la ética del monitoreo digital (privacy), la brecha generacional que existe entre las competencias digitales en la fuerza laboral privada y la consecución de capacitar masivamente a la fuerza laboral para habilidades 4.0; además, se establece la necesidad de conectar la cultura organizacional con los cambios que se están llevando a cabo en los



entornos digitales: el liderazgo tiene que hacer hincapié en el uso de datos y competencias digitales de las personas sin dejarse de lado los aspectos humanos (bienestar, adaptación al cambio).

Sector Educativo

La digitalización ha tenido un impacto significativo en las instituciones educativas de Latinoamérica (escuelas, universidades, etc.) aunque el nivel de la revisión científica sobre el impacto que tiene en la gestión de las competencias es más reducido. Informes internacionales coinciden en que las escuelas y universidades de la región están integrando cada vez más tecnología (plataformas de e-learning, gestión papel cero, sistemas de gestión de información académica) para optimizar la calidad y la eficiencia educativa.

Por ejemplo, el BID señala que muchas universidades en América Latina han tenido que ajustar su oferta, como su modelo pedagógico y los servicios en línea, para adaptarse a la nueva realidad que dejó la pandemia. En la práctica, esto también significa que están cambiando las formas en que evalúan a su personal docente: algunos centros están considerando no solo los resultados de aprendizaje tradicionales, sino también las competencias digitales de los profesores, como el uso efectivo de las TIC en la enseñanza y la innovación en el currículo digital.

Sin embargo, esta evidencia empírica existente en América Latina en relación con la evaluación del desempeño de los profesores se presenta centrada únicamente en criterios pedagógicos tradicionales, dejando a un lado un uso un tanto laxo de las tecnologías. Algunos



casos (por ejemplo, las experiencias de "evaluación de la docencia virtual", en Colombia o México) no han sido recogidos sistemáticamente en la literatura específica.

Es importante destacar que hay una significativa brecha digital educativa en la región. Según la CEPAL (2023), solo el 39% de los países latinoamericanos alcanzan los estándares de competencias digitales. Además, aun siguen existiendo “brechas de acceso, uso de herramientas digitales y, sobre todo, en competencias” que dificultan la inclusión de toda la población; afectando así la gestión del talento educativo en términos de normativa, procesos de evaluación del desempeño como en concursos docentes o acreditaciones universitarias, las cuales tardan en integrar criterios de alfabetización digital.

En el ámbito de la educación superior, un estudio de Awad et al. (2024) (Egipto) sugiere que dirigir la transformación digital desde las instancias de educación (direcciones regionales o ministerios) puede «impulsar el desempeño en RR. HH. educativos».

Aunque este trabajo no es latinoamericano, indica tendencias globales de que los gobiernos educativos deben adaptar sus sistemas de gestión del personal a la era digital. En América Latina, los informes de organismos multilaterales (OEI/CAF) destacan iniciativas de inteligencia artificial para la gestión educativa en varios países, pero subrayan la urgencia de vincular estos proyectos con la capacitación de directivos y docentes.

Vacíos y desafíos

Se observa un vacío de investigación en materia de cómo la TID afecta específicamente la evaluación del desempeño académico por competencias. Por ejemplo, falta conocer si la adopción de plataformas e-learning o inteligencia artificial en educación redefine los perfiles de

competencias exigidos a los docentes, y cómo se mide esto en evaluaciones formales o informales.

Cabe resaltar, que la creciente oferta de capacitación continua en competencias digitales para docentes y la implementación de sistemas de feedback estudiantil en línea, mediante encuestas digitales, es una tendencia emergente en Latino América. Estas iniciativas apoyan la gestión del desempeño institucional.

Sin embargo, los principales desafíos son evidentes, entre los cuales se destacan la infraestructura de conectividad y equipamiento insuficientes, la carencia en formación docente en metodologías digitales y la más arraigada en la mayoría de individuos pertenecientes a cada uno de los diferentes sectores, la resistencia al cambio en los sistemas tradicionales. En consecuencia, se requieren investigaciones detalladas por país y nivel educativo para diseñar modelos de evaluación de desempeño que incluyan competencias tecnológicas relevantes.

Sector Tecnológico

El sector tecnológico de empresas que desarrollan o implementan tecnologías digitales lidera la innovación en gestión del talento. En estas organizaciones, la transformación digital no es un objetivo para alcanzar sino el estado natural del negocio; por ello sus prácticas de evaluación por competencias suelen ser también digitales y ágiles.

Las empresas de tecnología latinoamericanas están integrando cada vez más plataformas de People Analytics, sistemas de reconocimiento en tiempo real y estructuras de objetivos flexibles (por ejemplo, OKRs) para medir tanto las habilidades blandas como las habilidades técnicas, esto es, capacidades interpersonales, metodologías de trabajo y gestión de proyectos



ágiles. En esta área de actividad se considera muy importante la capacitación para habilidades 4.0, así que se recomienda reforzar estas competencias en analítica de datos, machine learning y gestión de proyectos ágiles con el propio equipo interno.

Las compañías tecnológicas también destacan por su enfoque en la cultura digital y el liderazgo adaptativo. De hecho, la evidencia indica que la combinación de tecnología y talento humano es esencial: la digitalización “no sustituye al capital humano, sino que lo transforma en un recurso más crítico”.

Esto se traduce, en la práctica, en que en las empresas tech se suele mapear competencias digitales avanzadas (ciberseguridad, diseño UX, IA) junto a habilidades de colaboración y creatividad digital para considerarlas como criterios clave a la hora de la evaluación del desempeño. Sin embargo, investigaciones latinoamericanas encontraron que sólo el 10% de las organizaciones encuestadas (independientemente del sector industrial de cada organización) contaban con un modelo formal de competencias digitales.

Es razonable asumir que entre las empresas tecnológicas esta proporción es mayor, aunque no existen datos publicados concretos para el sector en la región. Según Circular HR (2021), prácticamente la mitad de las grandes empresas ya destinó recursos adicionales a integrar elementos digitales en sus modelos de competencias, lo que sugiere un mayor dinamismo en firmas tecnológicas en comparación con sectores más tradicionales.

Vacíos y tendencias

En este ámbito, los vacíos en la investigación están más relacionados con la escasez de estudios académicos que con la falta de prácticas: las empresas tecnológicas suelen documentar



sus estrategias de talento en blogs o informes de consultoras, pero son pocos los trabajos científicos que abordan casos concretos de América Latina.

Las tendencias actuales incluyen el uso de plataformas de realidad virtual y mixta para realizar evaluaciones simuladas, la gamificación en el desarrollo profesional y un enfoque en las competencias de innovación. Los desafíos que enfrentamos son los típicos de cualquier industria digital avanzada: la retención del talento, que se ve afectada por una alta rotación en perfiles técnicos; la rápida obsolescencia de habilidades, que requiere capacitación constante; y la integración de la inteligencia artificial en la evaluación de competencias, como el uso de chatbots o algoritmos que analizan el desempeño, lo que genera preguntas sobre sesgos y precisión.

En resumen, el sector tecnológico está llevando la gestión del desempeño por competencias a un nuevo nivel en esta era digital. Sin embargo, es crucial que la comunidad académica en Latinoamérica se enfoque en realizar estudios empíricos que ayuden a validar las mejores prácticas que hemos observado.

Discusión

Los resultados se analizan a la luz del marco teórico y de los autores fundamentales. Se encuentran amplias coincidencias con la literatura tanto clásica como reciente, además de algunas contradicciones y vacíos.



Convergencias teóricas

Coincidiendo con Chiavenato y Alles sobre la gestión por competencias, hallamos que la transformación digital exige repensar las competencias laborales en función del entorno tecnológico.

Como señala Burnes (2020), la digitalización trae consigo cambios significativos en el liderazgo, la cultura y la forma en que entendemos el talento. Los hallazgos respaldan esta idea: las organizaciones que tienen éxito suelen redefinir sus estructuras de mando (liderazgo transformacional) y promueven una cultura de innovación para adaptarse a la tecnología.

Esto también coincide con lo que mencionan Ulrich (1997) y Verhoef et al. (2021), quienes subrayan que el talento humano debe ser el eje central de la estrategia digital. De hecho, hay evidencia que muestra que cuando el personal se adapta de manera proactiva, la organización logra aumentar su productividad y sostenibilidad. Además, están en sintonía con Cobo (2017) y diversas organizaciones internacionales sobre la importancia de fortalecer las competencias digitales en la fuerza laboral.

En resumen, los estudios fundamentales sugieren un enfoque integral que combina tecnología, personas y procesos para impulsar la innovación, y nuestros hallazgos respaldan esta perspectiva: una digitalización exitosa une el desarrollo de competencias adaptativas con herramientas tecnológicas.

Contradicciones y vacíos

En general, los autores destacan los beneficios de la digitalización, pero también señalan que persisten desafíos que aún no se han abordado en el ámbito teórico, como lo es la falta de



capacitación en el nivel directivo en Latinoamérica debido a la resistencia cultural, limitando de esta manera el avance hacia el cambio.

Esto solo deja ver la gran contradicción que existe entre la visión optimista, la cual señala que las viejas prácticas serán remplazada rápidamente por la tecnología, versus, el talento humano como factor crítico de evolución ante la innovación. De igual manera, se detectaron algunos vacíos sectoriales; en el sector educativo dejó en evidencia que no tiene suficiente literatura analizada, lo que evidencia la necesidad de generar más estudios sobre este sector en la era digital.

Adicionalmente, aunque Ulrich enfatiza el rol estratégico de RRHH, los estudios evidencian que en muchas organizaciones latinoamericanas este rol aún es débil, concentrándose en operaciones básicas en lugar de liderar el cambio.

Lecciones por sector

El análisis diferenciado facilita extraer lecciones propias de cada ámbito, permitiendo contemplar las tendencias y los vacíos tecnológicos en cada una de estas así:

En el ámbito del sector público, la burocracia y la falta de recursos a menudo provocan que los avances tecnológicos sean más lentos, algo que coincide con lo que han observado Bajraliu y Qorraj (2023) en situaciones similares. Es crucial que el liderazgo en este sector refuerce la visión estratégica de recursos humanos para poder cerrar las brechas digitales. En contraste, en el sector privado, se puede ver que las empresas más competitivas logran integrar de manera efectiva las iniciativas digitales con las prácticas de gestión del talento (recuperado de Tamani, 2025).



Validando la idea de que la colaboración entre tecnología y personas mejora los resultados, en el ámbito educativo, la transición hacia entornos híbridos deja ver con claridad la necesidad de formar líderes pedagógicos digitales e innovar en los modelos de evaluación del personal académico; además, es indispensable poner toda la atención en el desarrollo de investigaciones de este tipo en este sector.

Por último, en el sector tecnológico, al ser el sector en donde se generan todas las herramientas digitales para el mejoramiento organizacional, tiene una ventaja comparativa, dejando la clara evidencia que la innovación en los procesos y la agilidad organizacional son esenciales para su desarrollo, así como la continua capacitación (reskilling) y el liderazgo distribuido para mantener su ventaja innovadora ante los demás sectores.

Conclusiones

La revisión sistemática ha demostrado que la transformación digital (2018–2024) ha tenido un impacto significativo en la gestión del desempeño por competencias en América Latina. Se ha observado que las organizaciones están integrando tecnología digital, como E-



HRM, inteligencia artificial y plataformas colaborativas, con el fin de potenciar las competencias laborales y los modelos de liderazgo, todo con el objetivo de mejorar la productividad como la capacidad de respuesta. Esta evidencia respalda los objetivos del estudio, ya que ilustra cómo se entrelazan los aspectos tecnológicos, humanos y culturales en los procesos de desempeño.

En lo que respecta a las contribuciones teóricas, este trabajo presenta un marco integrador que combina la clásica perspectiva de gestión de la competencia (Chiavenato, Alles, Ulrich) con la literatura sobre transformación digital (Verhoef, Cobo, entre otros). Además, se ofrece evidencia empírica que muestra cómo, en un contexto latinoamericano específico, esta fusión de ambos campos da lugar a nuevos paradigmas en recursos humanos, dejando claro que la gestión del talento humano complementa el capital humano como un factor clave para la innovación.

En el ámbito práctico, este trabajo académico ofrece una percepción más amplia para quienes toman decisiones en cada uno de los sectores, poniendo en evidencia la necesidad de capacitar a las personas en habilidades digitales, invertir en sistemas digitales de recursos humanos y fomentar liderazgos que impulsen una cultura de cambio.

Como resultado de lo anterior, las conclusiones enfatizan la necesidad de elaborar planes de formación a la medida de cada uno de los sectores, revisando de manera integral los indicadores de desempeño y la generación de políticas de gestión del talento que garanticen la innovación como eje central. Esta investigación demuestra los vacíos existentes en cada uno de los sectores, por lo cual sugiere indagar diferentes referentes literarios y estudios de caso específicos para validar los hallazgos sistémicos presentados en este trabajo.



De igual forma, resulta fundamental indicar la relevancia de una investigación con impacto cuantitativo de la transformación digital del desempeño laboral, así como el diseño de programas de capacitación y políticas de incentivos digitales, que permitan el análisis, la medición y/o valoración de los efectos y resultados de las intervenciones en contextos organizacionales latinoamericanos.

Propuesta Aplicada: Modelo MILGDC

Como propuesta disruptiva y aporte investigativo se deja consideración un Modelo Integral de Gestión del Desempeño Digital por Competencias, se propone la sigla MILGDC (Modelo Integral latinoamericano de Gestión del Desempeño por Competencias). que se puede aplicar al contexto latinoamericano, con la intención de ejecutarse en diferentes etapas.

Etapas de Diagnostico: Como todo proceso es importante fijar el punto de partida, de ahí que lo primero que se debe hacer es crear el panorama actual real de la organización en cuanto a tecnologías, habilidades y cultura digital. Como acciones estratégicas se debe considerar: Una auditoría de recursos y procesos de RRHH, una encuesta sobre la madurez digital y la identificación de brechas u oportunidades de mejora en habilidades y desempeño. Los actores sugeridos a participar son: Equipo de RRHH, la alta dirección, tomadores de decisiones, el área de TI y consultores externos dado el caso que la organización cuente con ellos. Los KPIs sugeridos son: el índice de madurez digital de la organización, el porcentaje de empleados con habilidades digitales básicas y la proporción de procesos de RH que han sido evaluados de manera digital.

Etapas de Integración: Esta fase es la del punto de partida para las implementaciones de soluciones tecnológicas, así como el proceso de formación (enseñanza Aprendizaje) requerida para la organización. Las acciones estratégicas abarcan el despliegue de herramientas digitales para la gestión de recursos humanos, como sistemas eHRM y las demás plataformas colaborativas; la planeación a través de la elaboración de planes de capacitación con objetivos de aprendizaje direccionados a la adquisición de habilidades y el desarrollo de nuevas competencias; la comunicación interna del plan digital; y el rediseño de procesos de reclutamiento, junto con la evaluación por competencias, que posteriormente se adaptan a los ecosistemas y entornos virtuales. Los actores clave en este proceso son los líderes de proyecto para la transformación, el equipo de RRHH, los gerentes de área, los comunicadores internos y en especial el personal que tiene responsabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje (docentes, instructores, formadores). Los KPIs sugeridos son: el porcentaje de procesos de RRHH que se han migrado a plataformas digitales, las horas de formación digital por empleado (contenidos programáticos) y por último el nivel de adopción de las nuevas herramientas tecnológicas, es decir: en datos cuantitativos que tanto se ha adoptado en la organización.

Etapas de Consolidación: En esta etapa la clave se enfoca en la revisión de las prácticas que se adoptan en la organización y en el sostenimiento de estas, y en especial como esto favorece la cultura digital. Entre las acciones estratégicas se encuentran, la empleabilidad de metodologías ágiles como scrum o Kanban para el desarrollo de equipos altamente cohesionados; así como el establecimiento de mecanismos de feedback continuo y reconocimiento del desempeño; control del desarrollo de competencias; promoción de la colaboración entre departamentos para innovar. Los actores principales: Equipos de innovación y

cambio organizacional, líderes transformacionales, champions digitales, RRHH. KPIs recomendados: Índice de rotación del talento digital; nivel de compromiso y satisfacción de los empleados; número de proyectos de innovación realizados; índice de competencias digitales.

Etapas de Evaluación: La evaluación es fundamental para dar paso a la innovación y superación de debilidades, de esta manera se determina el nivel de efectividad, eficiencia y eficacia de la implementación, por ende, los resultados se convierten en la base sólida de análisis para efectuar los ajustes del modelo. Para ello las acciones estratégicas son necesarias, a fin de medir, ajustar y mejorar la productividad; para ello es necesario el seguimiento de los indicadores de desempeño y productividad de manera periódica (antes, durante y después) en el proceso de transformación institucional, llevar a cabo encuestas de satisfacción sobre la experiencia digital, realizar modificaciones al proceso de gestión del desempeño y ajustarla teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Como actores claves de este proceso, está el Comité de evaluación, el cual está conformado por la Gerencia general, la sección de RRHH, los analistas de datos y los auditores internos. KPI sugeridos: mejora de la productividad por unidad de trabajo; cobertura alcanzada de las competencias críticas; evaluación anual del desempeño y competencias digitales; retorno de la inversión en iniciativas digitales.

Cada una de las etapas propuestas anteriormente surgen desde el estudio y análisis de las corrientes teóricas que respaldan las acciones, como, por ejemplo, (Chiavenato, 2010; Cobo, 2016) para diagnósticos de competencias; (Alles, 2018; Verhoef et al., 2021) para la integración tecnológica; (Ulrich, 1997; Martínez-Morán et al., 2021) para la consolidación de culturas de desempeño; y (Gilch & Sieweke, 2021; Bajraliu & Qorraj, 2023) para la evaluación de impactos. De manera que la propuesta del modelo MILGDC está enfocado a consolidarse como una guía

facilitadora y adaptable a las realidades del contexto en América Latina, conectando las etapas con las secuenciales y a su vez con los interesados u actores clave, encaminados a la maduración del proceso de gestión del desempeño y a que este sea realmente digital y basado en competencias.

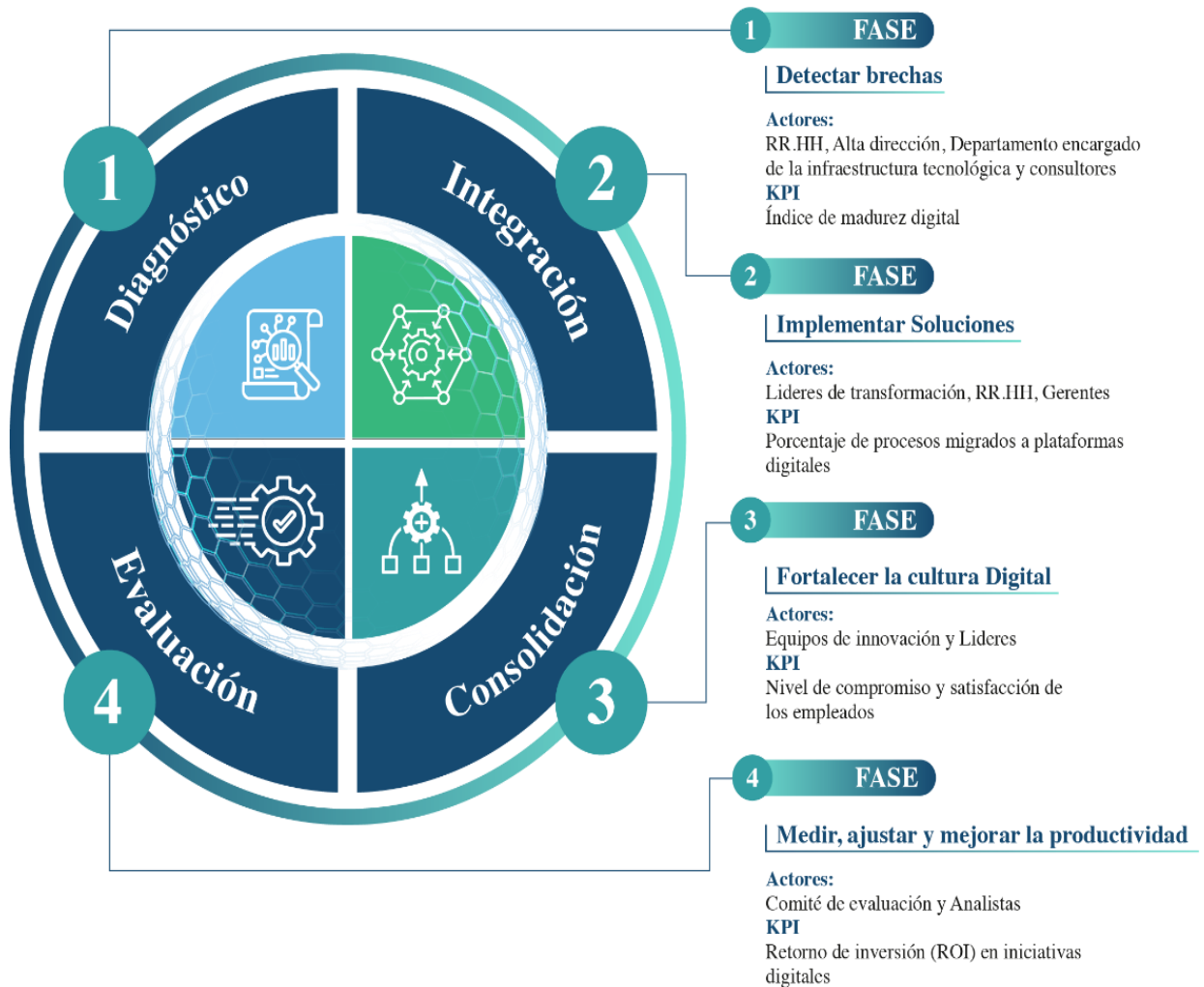


Figura 4

Propuesta aplicada: Modelo MILGDC a partir de los resultados de la investigación

Fuente. Elaboración propia como propuesta derivada de los hallazgos del estudio.

Referencias

Albuquerque, J. A. (2023, 11 de septiembre). Transformación digital, inflación e inestabilidad política: los principales desafíos y tendencias del empresariado en Latinoamérica. DF SUD.
<https://dfsud.com/america/transformacion-digital-inflacion-e-inestabilidad-politica-los>

Alles, M. (2018). Gestión por competencias: El diccionario. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2021). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Andriushchenko, K., Buriachenko, A., Rozhko, O., Lavruk, O., Skok, P., Hlushchenko, Y., & Kondarevych, V. (2020). Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2255–2270.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(53\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(53))

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page.

Baykal, E. (2019). Digitalization of human resources: e-HR. En *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage* (pp. 268–286). IGI Global.



Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Brito Albuja, M. S., Orozco Buele, N. de J., & Toscano Achote, É. M. (2023). Gestión del talento en la era digital: Cómo atraer, retener y potenciar profesionales en la educación del siglo XXI. *Latitude*, 2(18), 20–34. <https://doi.org/10.55946/latitude.v2i18.228>

Cabero-Almenara, J., & Palacios-Rodríguez, A. (2020). La formación en competencias digitales: Un desafío clave en la sociedad del conocimiento. *Comunicar*, 28(65), 91–100. <https://doi.org/10.17811/rifie.49.4.2020.363-372>

Castañeda, D., & Ríos, F. (2021). Gestión del talento humano y competencias laborales en América Latina: Retos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 26(42), 45–62.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Cianni, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*, Spring, 14.

Cobo, C. (2019). *La innovación pendiente: Reflexiones (y provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Ciudad de México: Noveduc.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Transformación digital en América Latina y el Caribe: Retos y oportunidades*. Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/45904>



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). Superar las trampas del desarrollo de América Latina y el Caribe en la era digital: El potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial (LC/CMSI.9/3). Naciones Unidas. https://conferenciaelac.cepal.org/9/sites/elac9/files/s2401013_es.pdf

Council of the European Union. (2018, May 22). Council Recommendation on key competences for lifelong learning (2018/C 189/01). Official Journal of the European Union, C 189, 1–13. <https://eur-lex.europa.eu>

Cravino, L. M. (2015). Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño / Historical evolution of the concept of performance management. *Revista de Ciencias Empresariales*, 1, 7–16. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2015\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2015)001)

Espín, M. (s. f.). El impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación corporativa. Slideshare. Recuperado en marzo de 2010, de <http://www.slideshare.net/moniespin/el-impacto-de-las-nuevas-tecnologas-en-la-comunicacin-corporativa>

Fernández, J., & Luna, M. (2020). La digitalización de la gestión del talento humano: Nuevas perspectivas para la evaluación del desempeño. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 98–115. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.34561>

García-Murillo, M., MacInnes, I., & Bauer, J. M. (2021). Digital transformation in Latin America: Infrastructure, institutions, and inclusion. *Information Technology for Development*, 27(2), 263–280. <https://doi.org/10.1080/02681102.2020.1857923>



García-Peñalvo, F. J. (2020). Digital transformation in higher education: The strategic role of competence-based learning. *Education in the Knowledge Society*, 21, 1–8. <https://doi.org/10.14201/eks.23013>

Gelvis-Salamanca, L. A., Osorio-Caro, C. A., Riaño-Casallas, M. I., & Rojas-Berrio, S. (2021). Lineamientos, estándares y normas editoriales de revisiones sistemáticas de la literatura en la administración. *Entramado*, 17(2), 74-89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7682>

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>

Interlat; Pontificia Universidad Javeriana; & Circular HR (Fundación Chile). (2021). 2.º Estudio de transformación digital empresarial latinoamericano (comunicado). <https://interlat.co/wp-content/uploads/2021/05/CP-2do.-Estudio-Transformacio%CC%81n.pdf>

Kassar Mora, Z. (2022). La gestión del talento humano en la era digital: Un desafío para el desarrollo de las organizaciones. *Momboy*, (18). <https://doi.org/10.70219/mby-182022-74>

Katz, R., Callorda, F., & Jung, J. (2020). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia de la COVID-19. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*.

Madruñero Guilcaso, D. L., Mendieta Ramírez, N. K., & Alajo Anchatuña, A. L. (2024). Herramientas digitales para la gestión de información en las PYMES de cinco cantones de Cotopaxi. *Visionario Digital*, 8(3), 138–155. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v8i3.3135>



Maldonado-Nova, V. (2022). El rol del talento humano en la transformación digital de las empresas ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 34–50. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/2>

Maricahua, J. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: Revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. *Revista InveCom*, 6(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029>

Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., Félix, R. A., & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: Mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221. <https://doi.org/10.3390/su151411221>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

Méndez, X., Valiente, Y., Mantilla, J., & Gonzales, Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(1), 705–719. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>

Muñoz-Gallego, P. A., Rodríguez, C., & Hernández, L. (2022). Cultura digital y desempeño laboral: Un análisis en organizaciones en transición. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 145–156. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a13>



OECD. (2019). Perfilando la transformación digital en América Latina: Mayor productividad para una vida mejor. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4817d61b-es>

OIT/Cinterfor. (2022). Juventudes vulnerables, competencias digitales y formación profesional en América Latina. OIT/Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Juventudes%20vulnerables_cdigitales.pdf

Patiño, E. (2021). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Global Negotium*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.

Ríos, F., & Ruiz, L. (2021). Competencias digitales y desempeño laboral en el contexto de transformación digital. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 5(1), 34–49. <https://doi.org/10.18270/rleo.v5i1.3458>

Ribes-Giner, G., Perello-Marín, M., & Pantoja-Díaz, O. (2017). Revisión sistemática de literatura de las variables clave del proceso de co-creación en las instituciones de educación superior. *Tec Empresarial*, 11(3), 41–53. <https://doi.org/10.18845/te.v11i3.3365>

Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 537–574. <https://www.proquest.com/openview/5718bcb3111b54bb3c35ac3dfa197e89/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>

Sánchez-Hernández, M. I., & Gallardo-Vázquez, D. (2021). Digital transformation and performance management: Transparency and equity in organizations. *Sustainability*, 13(4), 2056. <https://doi.org/10.3390/su13042056>

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

Shet, S. V., Sree, R., & Pathak, R. D. (2019, March). Competency based performance management: Indian evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 401–417.

Silva, R., & López, V. (2022). Modelos de competencias en la era digital: Retos y oportunidades para América Latina. *Revista de Estudios Gerenciales*, 38(162), 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2022.01.002>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

Strohmeier, S. (2020, May 12). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

Trujillo Valdiviezo, G., Rodríguez Alegre, L., Mejía Ayala, D., & López Padilla, R. del P. (2022). Transformación digital en América Latina: Una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519–1536. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.15>



Vargas, L., & Ramírez, J. (2023). Gestión del desempeño en entornos digitales: Análisis de buenas prácticas en empresas latinoamericanas. *Revista de Administración Contemporánea*, 27(5), 65–83. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac202322034>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Villalobos, M., & Pineda, J. (2022). Teletrabajo y gestión del desempeño en tiempos de pandemia: Lecciones para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 420–437. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.10>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

