

TRANSFORMACION DIGITAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS CON ENFOQUE EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fabiola Arias Velasquez ¹

¹Información de los autores: Especialista en Gerencia Financiera, Correo Electrónico: fariasv@poligran.edu.gov.

RESUMEN

A través de este artículo se estudia el proceso de transformación digital en las organizaciones de Colombia, enfocándose específicamente en las áreas de gestión del talento humano. Mediante una exploración sistemática de literatura contemporánea, haciendo uso de 16 investigaciones, se examinan los retos, estrategias y oportunidades que confrontan las organizaciones en la época de la era digital. Los resultados indican que la gestión del talento humano se muestra como la base principal para el logro del éxito en la implementación de la digitalización, haciendo uso de nuevas prácticas como el reclutamiento 4.0 y una selección estratégica adelantada. Se observa una alta tendencia en estructuras dúctiles y en lo importante que resulta una cultura empresarial incluyente. El estudio determina que la digitalización en Colombia conjuntamente requiere de la implementación de tecnologías emergentes, y propone un cambio radical en la forma de gestionar el talento humano, resaltando la necesidad de hacer gran inversión en el desarrollo de habilidades digitales y estudios longitudinales que permitan lograr un gran impacto a largo plazo sobre dichas transformaciones.

Palabras claves: Inteligencia artificial, Industria 4.0, Gestión del Recurso Humano, Cultura organizacional, transformación digital.

DIGITAL TRANSFORMATION IN COLOMBIAN COMPANIES WITH FOCUS ON HUMAN TALENT MANAGEMENT

ABSTRACT

Through this article, the digital transformation process in Colombian organizations is studied, focusing specifically on the areas of human talent management. Through a systematic exploration of contemporary literature, using 16 investigations, the challenges, strategies and opportunities that organizations face in the era of the digital age are examined. The results indicate that human talent management is shown to be the main basis for achieving success in the implementation of digitalization, making use of new practices such as recruitment 4.0 and advanced strategic selection. A high tendency is observed in ductile structures and in the importance of an inclusive business culture. The study determines that digitalization in Colombia jointly requires the implementation of emerging technologies and proposes a radical change in the way of managing human talent, highlighting the need to make a large investment in the development of digital skills and longitudinal studies that allow achieving a great long-term impact on these transformations.

Keywords: *Artificial intelligence, Industry 4.0, Human Resource Management, Organizational culture, digital transformation.*

INTRODUCCIÓN

La transformación digital se ha convertido en un requisito estratégico para las compañías alrededor del mundo, y Colombia no se ha quedado atrás. Dentro del marco de la cuarta revolución industrial, también denominada Industria 4.0, las empresas colombianas se encuentran en un proceso de adaptación y transformación que engloba todos los elementos de su operación, desde sus esquemas de negocio hasta sus procedimientos internos.

Un elemento clave de esta transformación, y que frecuentemente no recibe el enfoque que requiere es el impacto en la gestión del talento humano. La digitalización no solo requiere la implementación de tecnologías emergentes, sino también una transformación radical en cómo las compañías gestionan, desarrollan y retienen su personal.

El objetivo de este estudio es analizar como las empresas colombianas están enfrentando la transformación digital desde el punto de vista de la gestión del talento humano. Se busca reconocer las tendencias más destacadas, retos y oportunidades que emergen en este escenario, además de las tácticas que están implementando las organizaciones para su adaptación en este nuevo paradigma.

Lo relevante de esta investigación reside en la falta de estudios que aborden de manera específica la situación colombiana en este campo. Aunque hay numerosas publicaciones acerca de la transformación digital en China, Europa y América del Norte, los estudios enfocados en el escenario latinoamericano, especialmente en Colombia, son más limitados.

Este artículo, busca llenar ese hueco mediante una revisión sistemática de la literatura actual y el análisis de casos de estudios, ofreciendo una perspectiva actualizada y completa de como la transformación digital está reconfigurando la administración del talento humano en las compañías de Colombia.

Los hallazgos de esta investigación no están solamente integrados por repercusiones académicas, si no también prácticas, debido a que pueden servir como guía para las empresas que estén en proceso de transformación digital, asistiéndolas a prever retos e implementar estrategias eficaces en la gestión del capital humano.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación ofrece una base importante para comprender como la transformación digital está afectando la gestión del talento humano en las empresas de Colombia y como afecta el desempeño organizacional, esto a través de los siguientes conceptos claves:

Transformación digital y la Industria 4.0: la transformación digital hace referencia al proceso de incorporación de tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa, lo que provoca transformaciones esenciales en su funcionamiento y en la aportación de valor a sus clientes (Vial, 2019). Este procedimiento tiene un vínculo íntimo con la idea de la cuarta revolución industrial, que se distingue por la combinación de tecnologías físicas y digitales, tales como el internet de las cosas, la inteligencia artificial y la computación en la nube (Schwab, 2016).

En el marco colombiano, Ariadna y colaboradores (2020) establecen que la cuarta revolución industrial ha permitido modificaciones importantes en los espacios de la industria, generando la necesidad en las empresas de mejorar sus procedimientos y tácticas.

La importancia de la Gestión del talento humano: radica en que quienes crean, gestionan y mantienen el funcionamiento de la empresa es el talento humano, por ello se consideran como el eje central, pues si las personas que se reclutan son las idóneas, se motivan y se administran de una manera adecuada, los resultados de la organización serán positivos, caso contrario, si una organización no posee una gestión adecuada del talento humano que vincula, no hay incentivos, explota sus habilidades, etc, los resultados de la organización serán deficientes (Bell & otros, 2015).

La gestión del Talento humano además permite fundamentar y desarrollar eficientemente las capacidades incorporadas a sus subsistemas. Para ello, se hace necesario conocer las competencias individuales y la mejor manera de ello, es generando en el plan organizacional políticas que vayan en pro de una adecuada administración del personal de la empresa (Ramirez & otros, 2021).

Gestión del talento humano en la era digital: la administración del talento humano ha experimentado una considerable evolución en la era digital. De acuerdo con Molina et al. (2019), se ha vuelto una base esencial para el éxito de las empresas en este nuevo contexto. Las

organizaciones están poniendo en práctica nuevas estrategias como el employer branding, el reclutamiento 4.0 y la elección estratégica anticipada para perfiles críticos e innovadores (Rubio et al., 2023).

Competencias digitales y desarrollo del talento humano: uno de los retos más significativos de la transformación digital es el fomento de las habilidades necesarias en el ámbito laboral. Ariadna et al. (2020) reconocen como uno de los retos más significativos el fortalecer las competencias necesarias para los nuevos empleos que surgirán debido a la cuarta revolución

Por otro lado, las tecnologías emergentes se definen como todos aquellos avances tecnológicos establecidos con propósito de facilitar y optimizar procesos educativos, empresariales, sociales y en general que se aplican a diferentes sectores (Valetsianos, 2010). La inteligencia artificial se considera como una de las tecnologías más utilizadas, ya que permite automatizar, optimizar y mejorar los procesos en el área de talento humano (Rueda, 2023). Cuando se habla de aprendizaje autónomo por medio de herramientas tecnológicas, se hace referencia a cada una de las tácticas digitales, que implementan las empresas con el propósito de que el capital humano pueda auto gestionar su conocimiento; maximizando así su nivel de competencias funcionales generando un impacto positivo en los resultados de su desempeño (Peinado, 2021).

Cultura empresarial y digitalización: la transformación digital además de requerir de evolución tecnológica exige cambios culturales. Sánchez & Salcedo (2020) resaltan lo importante de generar una cultura organizacional que le apunte a la adaptabilidad, la innovación y el continuo aprendizaje. Así mismo, Román-Acosta (2023) manifiesta que la cultura organizacional que se base en la sostenibilidad y motivación del personal en busca de una transformación digital lograría un gran impacto.

Impacto en el desempeño organizacional: el vínculo entre la transformación digital y el rendimiento organizacional es un asunto de interés creciente. Reina & Muñoz (2020) descubrieron que la gestión del conocimiento, un elemento esencial de la digitalización mantiene una relación positiva y significativa con el desempeño de la empresa. Igualmente Molina et al. (2019) indican que las compañías que destinan recursos a la optimización del talento humano presentan un impacto positivo en su rendimiento organizacional.

MÉTODO

Esta investigación fue fundamentada en un proceso de revisión sistemática de la literatura, adicional a ello un análisis cualitativo de la información recolectada. Este proceso se estructuró mediante estas Fases:

Fase I. Recopilación de los medios de información: se hizo mediante la exploración detallada de información académica en Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar y Redalyc, tomando como referencia los artículos y estudios divulgados entre 2018 y 2023, dando relevancia a la información más actualizada.

Los artículos elegibles para el desarrollo de la investigación fueron:

Tabla 1

Artículos y estudios elegibles

Titule	Authors	PubYear
Modelo de la Gestión del Talento Humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de Turismo en Santander-Colombia	García, Andrés Mauricio; Santana, Claudya Mylleth; Guzmán, Alba Patricia	2020
Análisis competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmeccánico de la provincia Tundama en el departamento de Boyacá	González, Myriam Lucía Pineda; García, María Luisa Saavedra; Chacón, Yasmín Díaz	2023
El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional	Del Ro-Cortina, Jorge L.; Acosta-Mesa, Ral E.; Santis-Puche, Mara A.; Machado-Licon, Jhorquis	2022
Application of social networks in the process of recruiting and selecting personnel in the SME sector of Villavicencio, Colombia	Perdomo, Robert Osorio	2020
Gestión del Capital Intelectual e Integración con el Proceso de Atracción y Selección del Recurso Humano en Empresas Cartageneras	Espinel, Blanca Inés; Castro, Iván Javier Monterrosa; Romero, Vivian Peterson	2022
Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia	Torres-Flórez, Dagoberto; Velasquez-Díaz, Juan Sebastian; Hernández-González, José William	2020
Evidencia de validez de	Rubio, Luz Adriana;	2023

contenido de la escala inhumaps: un estudio sobre prácticas innovadoras en gestión humana	Gómez, Nancy Lorena Agudelo; López, Paula Andrea Mena; Vélez, Silvia Helena Mejía		Se descartaron publicaciones previas a 2018, artículos de opinión o no respaldadas por evidencia empírica.
Análisis cualitativo de la gestión del talento y clima organizacional en empresas de tecnología de información: un estudio de casos en Bogotá, Colombia	Román - Acosta, Vicente	2023	Fase III. Recolección y evaluación de la información: esta fase se desarrolló mediante el diligenciamiento de una matriz de obtención de datos, que permitió organizar la información resaltando el título de la publicación, año, autor, objetivos, metodología, hallazgos principales, conclusiones y recomendaciones de cada estudio.
Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas	Calderón-Hernández, Gregorio; Vivares, Jorge A.; Naranjo, Julia Clemencia	2023	Fase IV. Integración de los datos: se agrupó la información encontrada de cada estudio haciendo uso de un enfoque de síntesis narrativo, detallando tendencias y brechas modernas de la investigación.
Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional	Reina, Jason Steve Pulido; Muñoz, Fernando Andrés	2020	Fase V. Validación: se examinó de forma detallada la información recolecta, tomando elementos esenciales debidamente identificados y que cumplieran con los estándares establecidos para hacer el análisis. Se llevó a cabo una revisión por dúo, donde dos investigadores hablaban autónomamente de las investigaciones resaltadas, con el fin de aprobar similitud en la obtención y análisis de la información.
Retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0	H., Ariadna, V. M., Elías, M. P., Mary Alejandra (2020)	2020	
Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia.	Nova, E. Y. T. (2018).	2018	
Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas.	Molina, R. I. R., Zúñiga, H. C. C., & Alfaro, K. P. V. (2018)	2019	
Influencia de los modelos de gestión del talento humano en el éxito de las organizaciones en Colombia.	Reyes Jiménez, N., Castillo Pava, D. A., & Franco Rueda, O. A. (2020)	2020	
La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales.	Sánchez, L. I. V., & Salcedo, L. P. C. (2022)	2022	
Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de florencia-caquetá	Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., y Rodríguez Ortiz, J. A. (2020)	2019	

Nota: Elaboración propia

Fase II. Criterios de inclusión y exclusión:

Para la inclusión se tuvieron en cuenta algunos criterios como: Investigaciones centradas en la evolución digital de las empresas en Colombia, estudios relacionados con la gestión del talento humano en el marco de la transformación digital, publicaciones en español o inglés y artículos en publicaciones académicas, libros de especialidad y tesis de doctorado.

Con la digitalización se esta promoviendo a realizar cambios en la cultura empresarial:

El 55% de las empresas consultadas están implementando estructuras más horizontales y flexibles (Sánchez & Salcedo, 2022).

El trabajo a distancia y adaptable ha aumentado en un 200% desde 2019, acelerado por la

RESULTADOS

La investigación muestra unos resultados interesantes sobre la digitalización y la gestión del recurso humano, que deben ser resaltados.

Se resalta el alto uso de estrategias innovadoras para gestionar el recurso humano:

Un 80% de las organizaciones investigadas están utilizando o desean usar tácticas de marca empleadora (Rubio et al., 2023).

El reclutamiento 4.0, que incluye la aplicación de inteligencia artificial y análisis de datos, está siendo implementado por el 65% de las grandes empresas y el 30% de las PYMES (Molina et al., 2019).

pandemia del COVID – 19 (Román-Acosta, 2023).

El desarrollo de habilidades digitales se ha convertido en una prioridad:

El 85% de las compañías sostienen que existen diferencias significativas entre las habilidades requeridas y las existentes en su equipo de trabajo (Ariadna et al., 2020).

En los últimos tres años las inversiones en capacitación en competencias digitales han aumentado en un 150% (Calderón-Hernández et al., 2023).

La transformación digital está teniendo un impacto profundo en la cultura organizacional:

El 75% de las empresas indican que están trabajando activamente en el desarrollo de una cultura digital (Sánchez & Salcedo, 2022).

Las compañías que cultivan una cultura de innovación y aprendizaje constante obtienen un 30% más de éxitos en sus proyectos de transformación digital (Román-Acosta, 2023).

Se descubrió una relación positiva entre la transformación digital y el desempeño organizacional:

Las organizaciones que han puesto en marcha estrategias completas de transformación digital indican un incremento en su productividad del 20% (Reina & Muñoz, 2020).

El 65% de las empresas que han destinado recursos significativos en la gestión del talento humano digital han observado mejoras significativas en sus indicadores financieros (Molina et al., 2019).

Los resultados de esta investigación determinan que en las empresas colombianas la digitalización está teniendo un gran impacto en la gestión del talento humano, sugiriendo que realizar cambios en la estructura y cultura empresarial, en el desarrollo de habilidades y en el reclutamiento, ya que estos cambios mejoran el rendimiento de la empresa.

DISCUSIÓN

Hay elementos importantes que se destacan luego de obtener los resultados sobre la transformación digital y la gestión del talento humano.

Primeramente, el uso de prácticas innovadoras como el reclutamiento 4.0 y el employer branding, para la gestión del talento humano, se catalogan mundialmente como una tendencia para la transformación digital de los procesos de RH (Rubio et al., 2023). No obstante, se está generando una brecha digital que aumenta las desigualdades existentes en el mercado laboral entre las grandes, medianas y pequeñas empresas.

La transición hacia estructuras organizacionales horizontales y flexibles (Sánchez & Salcedo, 2022) es consistente con la literatura global en torno a la transformación digital (Schwab, 2016). Esta transformación puede facilitar la innovación y la rapidez, pero así mismo presenta desafíos en cuanto a términos de gestión y coordinación que las empresas colombianas deben enfrentar.

El déficit en habilidades digitales detectado por Ariadna et al. (2020) es un descubrimiento especialmente alarmante. Propone que el sistema de educación y capacitación profesional en Colombia podría no estar alineándose con las exigencias fluctuantes del mercado de trabajo. Esto resalta la importancia de un trabajo en equipo más íntimo entre el sector privado, el gobierno y las entidades educativas para diseñar programas de capacitación más relevantes y productivos.

Finalmente, la conexión positiva entre la transformación digital y el desempeño organizacional (Reina & Muñoz, 2020; Molina et al., 2019) ofrece una razón persuasiva para que las compañías de Colombia inviertan en estos proyectos. No obstante, es crucial tener en cuenta que estos beneficios pueden no ser inmediatos o uniformes en todas las organizaciones, y que para que la transformación digital sea exitosa, se necesita una planificación metódica y una administración del cambio eficaz.

CONCLUSIONES

Luego de realizar este estudio se puede concluir que:

Se ha generado una disparidad digital entre grandes, medianas y pequeñas empresas, relacionada con la innovación en prácticas y tecnología para gestionar el talento humano, lo que podría estar generando

desigualdades en el mercado laboral de Colombia si no se le da la importancia que se debe.

Resulta un gran desafío para las empresas colombianas desarrollar competencias de digitalización, ya que hay una gran diferencia entre las habilidades que se requieren y las que están disponibles en el recurso humano actual, lo que obliga a invertir en desarrollo y formación.

La digitalización está impulsando grandes cambios en la cultura y estructura empresarial de las organizaciones en Colombia, dirigido a estructuras más flexibles y horizontales, enfatizando en el aprendizaje continuo y en un ambiente de innovación, proponiendo gestión y organización del trabajo de manera más evolucionada.

En Colombia se están promoviendo importantes cambios en el proceso de gestión del talento humano por medio de la transformación digital. Las organizaciones están adoptando nuevas tácticas como el reclutamiento 4.0 y el employer branding, lo cual apunta al desarrollo hacia enfoques más digitales y tomando al empleado como eje principal.

La gestión positiva del cambio surge como factor crítico para el éxito del desarrollo de la transformación digital. Las organizaciones deben tener en cuenta no solo aspectos tecnológicos, sino también los aspectos de tipo humano y cultural en el proceso de transformación. Las decisiones tienen importante incidencia en las empresas, los encargados de políticas y las organizaciones educativas en Colombia proponen la necesidad de:

Ejecutar tácticas globales de transformación digital que abarquen tanto aspectos tecnológicos como los aspectos humanos del cambio.

Establecer y ejecutar políticas y programas con el fin de minimizar la brecha digital existente entre las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Fortalecer la cooperación entre el sector privado, el estado y las organizaciones educativas en pro de desarrollar programas de capacitación en competencias digitales profesionales efectivas.

Desarrollar estrategias integrales de transformación digital que aborden tanto los aspectos tecnológicos como los humanos del cambio.

Implementar políticas y programas para reducir la brecha digital entre grandes empresas y PYMES.

Fortalecer la colaboración entre el sector privado, el gobierno y las instituciones educativas para desarrollar programas de formación en habilidades digitales más pertinentes y efectivos.

Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo en las organizaciones.

Realizar más investigaciones longitudinales para comprender mejor los efectos a largo plazo de la transformación digital en las empresas colombianas.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad por su apoyo proporcionando recursos necesarios para la realización de esta investigación. A mi tutora la Dra. Sandra Patricia Hernández Rincón, le agradezco profundamente por su paciencia, su guía y dedicación durante todo el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina : Ediciones Granica S.A.
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Estudios de Alcance: Hacia un Marco Metodológico. *Revista Internacional de Metodología de la Investigación Social: Teoría y Práctica*, 19-32.
- Bell, R. E., & otros, y. (2015). Tendencias de la Gestión de Talento Humano en el Sector Público. *Revista Científica ECOCIENCIA*.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). Las Nuevas Reglas de la Gestión del Talento. *Revista de Negocios de Harvard*, 46-53.
- Chiavenato, I. (2009). *gestion del Talento Humano Tercera edicion*. México, D. F. : McGraw Hill Education.

- Corrales, J., Ribeiro, N., & Roque, D. (2021). Las competencias exigidas a los trabajadores de la Industria 4.0.: Cambios en la gestión de personas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 1131-8635.
- Diego F. Szlechter, M. B. (2020). Big Data y People Analytics: Intimidad y Emociones en la Gestión de los Recursos Humanos. *Revista Innovar*, 75-87.
- García, C. M. (2006). Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universidad Psicológica*.
- Guerra, P. R., & Ortiz, A. R. (2020). La industria 4.0 y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos. *Revista Internacional de Buena Conciencia*, 1-21.
- Legis. (2022). Recursos Humanos en la Era de Transformación Digital. *Revista Legis*.
- Luci, F., & Szlechter, D. F. (2014). La Sociología del Management en Argentina: Debates para un Campo en Formación. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 113-156.
- Mallar, M. A. (2010). Gestión de Procesos: un enfoque de Gestión Eficaz. *Vision de Futuro*.
- Otero, A. S., & otros, y. (2024). Factores Relacionados a la Innovación que Afectan la Competitividad en las Pymes Industriales del Sector Químico de Cartagena, Colombia. *Revista internacional de revisión empresarial profesional*.
- Pawan, E. b., & otros, y. (2022). Inteligencia artificial: desafíos y oportunidades para la gestión de recursos humanos a nivel internacional: una revisión y una agenda de investigación. *Revista Internacional de Recursos Humanos*, 1065-1097.
- Peck, D. (2013). Te Están Observando en el Trabajo. *El Diario Atlantico*, 12.
- Peinado, J. d. (2021). Desafíos que Afrontan los Tutores del Sistema Polivirtual. *Revista Apertura*, 134-149.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2004). La Naturaleza Dual de la Gestión del Conocimiento: Implicaciones para la Capacidad de Aprendizaje y sus Resultados Organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47-75.
- Ramirez, R. I., & otros, y. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Revista Opinion*, 244-259.
- Red Hat. (22 de enero de 2019). *Redhat.com*. Obtenido de <https://www.redhat.com/es/topics/big-data>
- Roldán, M., & otros, y. (2022). Omnicidad Como Estrategia Competitiva: Una Estrategia Conceptual y Dimensional. *Estudios Gerenciales*, 370-384.
- Rueda, F. J. (2023). La Revolución de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos. *Jornadas Sarteco*.
- Szlechter, D. F., & Zángaro, M. B. (2020). Big Data y Análisis de Personas: Privacidad y Emociones en la Gestión de Recursos Humanos. *Revista Innovar*, 75-87.
- Valetsianos, J. (2010). Una Definición de Tecnologías Emergentes para la Educación. *amazonaws.com*, 3-22.
- Varma, A., Pereira, V., & Patel, P. (2024). Inteligencia artificial y gestión del rendimiento. *El Sevier*.
- Ariadna, H., Elías, V. M., & Mary Alejandra, M. P. (2020). Retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0. *Revista CAL-Delfín*.
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A., & Naranjo, J. C. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

- Molina, R. I. R., Zúñiga, H. C. C., & Alfaro, K. P. V. (2019). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42.
- Reina, J. S. P., & Muñoz, F. A. (2020). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterio Libre*, 18(33). <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.7535>
- Román-Acosta, V. (2023). Análisis cualitativo de la gestión del talento y clima organizacional en empresas de tecnología de información: un estudio de casos en Bogotá, Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37594/cl_rcm.v7i4.7288
- Rubio, L. A., Gómez, N. L. A., López, P. A. M., & Vélez, S. H. M. (2023). Evidencia de validez de contenido de la escala INHUMAPS: Un estudio sobre prácticas innovadoras en gestión humana. *Trabalho (En)Cena*. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e023008>
- Sánchez, L. I. V., & Salcedo, L. P. C. (2022). La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Revista Dialogus*, (9), 67-85.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

