

Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024

Digital transformation and human talent management: a systematic review of scientific evidence (2020–2024)

Recibido: 20/03/2025 - Aceptado: 18/06/2025

Jerdi Tamani Maricahua

<https://orcid.org/0000-0002-6689-3142>

jtanim@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

En los últimos años, la transformación digital ha reconfigurado los modelos de gestión y operación empresarial, generando cambios estructurales en las empresas a nivel mundial. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar sistemáticamente la literatura científica publicada entre 2020 y 2024 para comprender cómo la transformación digital impacta la gestión del talento humano en las empresas. Se empleó una metodología de revisión sistemática basada en la declaración PRISMA, realizando la búsqueda en la base de datos Scopus mediante una estrategia booleana cuidadosamente diseñada. Tras aplicar criterios de inclusión y exclusión claramente definidos, se seleccionaron 25 artículos que cumplían con los estándares de rigor científico y relevancia temática. Los resultados evidencian que las empresas que logran articular estrategias de transformación digital con prácticas de gestión del talento humano presentan mayores niveles de productividad, adaptabilidad y sostenibilidad. Elementos como el desarrollo de competencias digitales, la digitalización de procesos de reclutamiento, y la incorporación de tecnologías colaborativas son factores decisivos para el éxito de estas organizaciones. Los estudios también destacan barreras persistentes como la escasa formación directiva en liderazgo digital y la resistencia cultural al cambio tecnológico. En conclusión, la transformación digital en las empresas no puede entenderse solo como un cambio tecnológico, sino como un proceso integral que requiere repensar el rol estratégico del capital humano. Esta revisión aporta evidencia relevante para el diseño de políticas públicas, programas de formación y estrategias empresariales que busquen cerrar la brecha digital en el segmento más vulnerable del tejido empresarial latinoamericano.

Palabras clave: transformación digital, gestión del talento humano, innovación organizacional.

Abstract

In recent years, digital transformation has reconfigured management and business operation models, generating structural changes in companies worldwide. In this context, the present study aimed to systematically analyze the scientific literature published between 2020 and 2024 to understand how digital transformation impacts human talent management in companies. A systematic review methodology based on the PRISMA statement was employed, searching the Scopus database using a carefully designed Boolean strategy. After applying clearly defined inclusion and exclusion criteria, 25 articles were selected that met the standards of scientific rigor and thematic relevance. The results show that companies that manage to articulate digital transformation strategies with human talent management practices have higher levels of productivity, adaptability and sustainability. Elements such as the development of digital competencies, the digitization of recruitment processes, and the incorporation of collaborative technologies are decisive factors for the success of these organizations. The studies also highlight persistent barriers such as poor management training in digital leadership and cultural resistance to technological change. In conclusion, digital transformation in companies cannot be understood only as a technological change, but as an integral process that requires rethinking the strategic role of human capital. This review provides relevant evidence for the design of public policies, training programs and business strategies that seek to close the digital divide in the most vulnerable segment of the Latin American business fabric.

Keywords: digital transformation, human talent management, organizational innovation.

Introducción

La transformación digital ha dejado de ser una tendencia para consolidarse como una necesidad estructural que reconfigura las lógicas organizativas, los esquemas de trabajo y la gestión del talento en las organizaciones. Esta transición ha sido impulsada tanto por la urgencia de adaptarse a un ecosistema global tecnologizado como por la implementación de políticas públicas orientadas a reducir la brecha digital (Espinoza-Fernández y Jara, 2023; Salazar et al., 2023). No obstante, el proceso no se limita a la adquisición de tecnologías; implica transformaciones profundas en los modelos de liderazgo, en la cultura organizacional y en la manera en que se conciben las competencias laborales (Burnes, 2020).

En este contexto, la gestión del talento humano se erige como un eje fundamental para viabilizar el cambio digital. Según Dini et al. (2021), lograr una integración efectiva entre tecnología y personas requiere repensar las funciones del capital humano, promoviendo el aprendizaje organizacional, la innovación continua y el desarrollo de competencias digitales adaptativas. Las organizaciones que priorizan estas estrategias logran mayor resiliencia, productividad y sostenibilidad (López y Martínez, 2021; Martínez-Peláez et al., 2023). El liderazgo transformacional y las metodologías de trabajo ágiles se presentan como condiciones necesarias para movilizar el compromiso interno hacia objetivos digitales compartidos (Rezaei y França Marques, 2021).

La evidencia empírica indica que muchas organizaciones han comenzado a incorporar herramientas digitales en los procesos de gestión humana como respuesta a la crisis provocada por la COVID-19, pero su uso ha sido desigual y fragmentado, especialmente en contextos con bajo nivel de formalización (Vásquez et al., 2023). En este sentido, es urgente rediseñar los procesos de selección, formación, evaluación y retención de talento, considerando no solo criterios técnicos, sino también factores emocionales, colaborativos y culturales (Ramírez y Castañeda, 2022; Muñoz-Maya et al., 2022).

Asimismo, autores como Aybar y Baldoce (2023) o García y Pacheco (2023) enfatizan que la gestión del talento humano en entornos digitales requiere un enfoque más estratégico, en el que el área de recursos humanos deje de ser un ente meramente operativo para asumir un rol articulador del cambio organizacional. Esto implica generar un clima organizacional propicio para la innovación, incorporar herramientas como el e-HRM y fomentar una cultura orientada a resultados en contextos colaborativos e híbridos (Bravo et al., 2023; Ruiz-Cantisani, 2021).

Dado el dinamismo del entorno y la diversidad de enfoques encontrados en la literatura, se justifica plenamente la realización de una revisión sistemática que permita consolidar hallazgos, identificar vacíos temáticos y ofrecer una base empírica robusta para la formulación de políticas y estrategias organizacionales. Por ello, esta investigación se orienta a responder la siguiente interrogante: ¿Qué evidencia científica existe sobre el impacto de la transformación digital en la gestión del talento humano en las empresas entre 2020 y 2024? Para ello, se plantea como objetivo analizar sistemáticamente la literatura científica publicada entre 2020 y 2024 sobre dicha temática, utilizando estudios indexados en bases como Scopus.

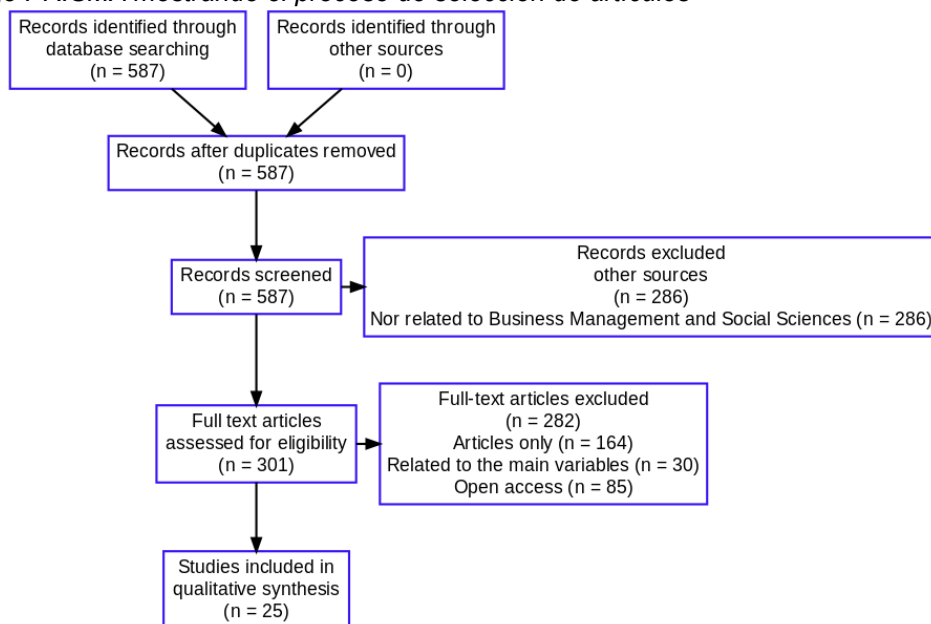
Metodología

Esta investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, adoptando el diseño de revisión sistemática con base en la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). El objetivo metodológico fue identificar y sintetizar la evidencia científica reciente sobre la relación entre la transformación digital y la gestión del talento humano en contextos empresariales, priorizando estudios de acceso abierto publicados entre 2021 y 2024, en el área de ciencias sociales y gestión empresarial.

En la búsqueda de dichos artículos se usó los operadores booleanos que funcionan como algoritmos y estos son, "or", "and", "not" y la ecuación de búsqueda en Scopus fue la siguiente: (*TITLE-ABS-KEY* ("*digital transformation*") *AND* *TITLE-ABS-KEY* ("*talent management*" *OR* "*human talent*" *OR* "*human resource management*")) *AND* *PUBYEAR* > 2019 *AND* *PUBYEAR* < 2025.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA mostrando el proceso de selección de artículos



Nota: contenido generado desde <https://hollyhartman.shinyapps.io/PRISMAFlowDiagram/>

La estrategia de búsqueda se ejecutó exclusivamente en bases de datos científicas especializadas, particularmente en Scopus, empleando combinaciones booleanas como: "digital transformation" AND "human talent management", "e-HRM" AND "business", entre otras variantes. Este proceso inicial arrojó un total de 587 registros, de los cuales 0 artículos adicionales fueron identificados a través de otras fuentes externas, confirmando la robustez del motor de búsqueda empleado. Tras la depuración de duplicados, se procedió con el screening de los 587 documentos únicos.

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

| Criterio | Inclusión | Exclusión |
|-----------------------|--|--|
| Tipo de document | Artículos científicos completos (full-text) | Resúmenes, editoriales, ponencias, libros o notas informativas |
| Acceso al texto | Publicaciones en acceso abierto | Artículos restringidos o sin disponibilidad libre |
| Idioma | Inglés y español | Otros idiomas no traducidos |
| Área temática | Ciencias sociales, gestión, administración empresarial | Ingeniería, salud, u otras áreas no afines |
| Enfoque temático | Estudios sobre transformación digital y talento humano | Estudios sin vínculo con las variables centrales |
| Año de publicación | Entre 2021 y 2024 | Publicaciones anteriores a 2021 |
| Calidad y visibilidad | Indexados en Scopus y con revisión por pares | No indexados o sin revisión científica |

En la fase de cribado, se excluyeron 286 artículos por no estar relacionados con las áreas temáticas de interés (gestión empresarial o ciencias sociales), quedando 301 artículos completos para la evaluación de elegibilidad. A continuación, se aplicaron criterios de exclusión rigurosos: se descartaron 164 artículos por tratarse de resúmenes o documentos incompletos, 30 estudios por no abordar directamente las variables principales (transformación digital y talento humano), y 85 por no contar con acceso abierto, conforme a los parámetros éticos de transparencia y reproducibilidad. Finalmente, se seleccionaron 25 estudios científicos que cumplieron con todos los criterios de inclusión para ser analizados en profundidad y sintetizados cualitativamente. Este procedimiento garantiza la trazabilidad y consistencia del corpus documental, permitiendo construir una base

empírica sólida para la discusión de resultados. Además, la aplicación del diagrama PRISMA como herramienta metodológica refuerza la transparencia del proceso de revisión, contribuyendo a la validez académica del estudio.

Posteriormente, cuando los artículos fueron seleccionados para su respectivo análisis, los mismos fueron leídos en texto completo por los investigadores principales. Además, estos se reunieron en varias ocasiones con el propósito de discutir y analizar cada uno de los artículos seleccionados. Con la finalidad de ser organizados y didácticos, se utilizó la herramienta Excel, donde se creó una base de datos y una tabla de análisis en la que se registraron todos los artículos seleccionados. Esto permitió a los investigadores validar, interpretar y extraer toda la información relevante de cada uno de los estudios, a fin de dar respuesta al objetivo de la presente investigación.

De esta manera, durante la búsqueda, se tuvo en cuenta las publicaciones sobre empresas o *small business* en inglés, y el sustento científico respecto a la relación con la transformación digital en la gestión del talento humano como criterios de inclusión, no considerando importante el modelo teórico ni las técnicas que se utilizaron. Del mismo modo, se incluyeron solo artículos de carácter cuantitativo, cualitativo y/o con un modelo de nivel no experimental, que fueran explícitos en las técnicas y los instrumentos aplicados dentro del rango de tiempo comprendido entre 2020 y 2024. Cada artículo fue valorado según criterios como claridad de objetivos, adecuación del diseño metodológico, validez de los resultados y relevancia para el problema investigado.

Resultados y discusión

Mediante la búsqueda de la revisión sistemática, se han identificado 25 artículos, los cuales figuran en la Tabla 1, dichos estudios pertenecen a la base de datos Scopus, comprendidos entre los años 2020 y 2024.

Los principales hallazgos revelan que la transformación digital, cuando es gestionada estratégicamente, contribuye a mejorar la productividad, sostenibilidad y resiliencia de las empresas. La adopción de tecnologías, como el *big data* o las plataformas colaborativas, permite optimizar decisiones organizacionales, siempre que estas estén acompañadas de un liderazgo proactivo, procesos de capacitación digital y estructuras que favorezcan la innovación. Sin embargo, también se evidencian desafíos estructurales vinculados a la falta de recursos, la resistencia al cambio y la ausencia de políticas organizacionales orientadas a la profesionalización del talento.

Tabla 2

Operacionalización de las variables, dimensiones y categorías temáticas agrupadas

| Variable | Dimensión | Indicadores (Categorías temáticas) | Autor relacionado |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Transformación digital | Adopción tecnológica organizacional | Industria 4.0, digitalización de procesos, incorporación del IoT | Al-Swidi et al. (2023), Iqbal et al. (2022) |
| | Competencias digitales | Alfabetización digital, habilidades tecnológicas, formación continua | García-Sánchez et al. (2022), Jain y Sharma (2021) |
| | Herramientas digitales para RR.HH. | E-HRM, inteligencia artificial, automatización de RR.HH. | Zhang et al. (2021) |
| | Innovación digital | Modelos de negocio digitales, sostenibilidad, digital Kaizen | Ahmad et al. (2020), Elia et al. (2020) de Lucas Ancillo et al. (2020), Khan y Vorley (2020), Böhmer y Schinnenburg (2023), Matarazzo et al. (2022), Sartori et al. (2021) |
| | Liderazgo en entornos digitales | Gestión del cambio, liderazgo transformacional, cultura digital | |
| Gestión del Talento Humano | Desarrollo de capacidades humanas | Upskilling, reskilling, aprendizaje organizacional | Eger y Žižka (2024), Bondarouk et al. (2017) |
| | Reclutamiento y retención de talento | Captación de talento digital, selección estratégica, employer branding | Nguyen et al. (2024), Benitez et al. (2022) |

| | | |
|--|---|--|
| Desempeño laboral e innovación | Productividad, innovación, desempeño sostenible | Oliveira y Martins (2021), Bresciani et al. (2021) |
| Equilibrio y bienestar laboral | Balance vida-trabajo, salud emocional, trabajo flexible | Susanti et al. (2022), Gupta y Sahu (2022) |
| Sostenibilidad y agilidad organizacional | Ventaja competitiva, resiliencia, adaptación al cambio | Kraus et al. (2022), Margherita y Braccini (2021), Soto-Acosta (2020), Dang-Pham et al. (2022) |

La transformación digital constituye un proceso estratégico que va más allá de la simple implementación tecnológica, ya que implica la redefinición integral de las operaciones, las estructuras y la cultura organizacional. Una de sus dimensiones clave es la adopción tecnológica organizacional, la cual se manifiesta en la incorporación de tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas (IoT), la automatización inteligente y los sistemas ciberfísicos, fundamentales para el tránsito hacia entornos empresariales de tipo Industria 4.0 (Eger y Žižka, 2024; Aminudin et al., 2024). Esta dimensión permite a las organizaciones responder con mayor agilidad a las exigencias del entorno, mejorar sus niveles de eficiencia y competitividad.

Otra dimensión crítica es el desarrollo de competencias digitales, entendidas como el conjunto de habilidades técnicas y cognitivas necesarias para operar en contextos digitalizados. Las organizaciones que promueven la alfabetización digital entre sus trabajadores logran una mayor adaptabilidad y resiliencia frente a los cambios tecnológicos (Cetindamar et al., 2024). Este tipo de competencias incluye desde el manejo básico de herramientas digitales hasta el dominio de sistemas avanzados de análisis de datos, lo cual es vital para que el capital humano se alinee con los objetivos de innovación y productividad organizacional (Espina-Romero et al., 2024).

Asimismo, se debe considerar el impacto de herramientas digitales orientadas a la gestión del talento humano. Plataformas como los sistemas de gestión de recursos humanos digitales (E-HRM) y el uso de inteligencia artificial en procesos como el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la capacitación han transformado radicalmente la administración del personal (Escribá-Carda et al., 2024; Zavyalova et al., 2022). Estas soluciones, sumadas a enfoques de liderazgo digital centrados en la gestión del cambio y la creación de una cultura innovadora, configuran un entorno organizacional propicio para el crecimiento sostenible en la era digital (Klein et al., 2024).

La gestión del talento humano ha dejado de ser una función operativa para convertirse en un pilar estratégico del desarrollo empresarial. En esta transformación, destaca la dimensión del desarrollo de capacidades humanas, centrada en el diseño de programas de formación continua, *reskilling* y *upskilling*, que permiten al personal mantenerse actualizado en competencias críticas para la innovación (Lou et al., 2024; Sharma y Kohli, 2023). Esta perspectiva reconoce que el conocimiento y las habilidades de los empleados son activos dinámicos que requieren fortalecimiento constante en contextos altamente cambiantes.

Una segunda dimensión relevante es el reclutamiento y la retención de talento, especialmente en sectores donde la demanda de profesionales digitales supera la oferta disponible. Las organizaciones que implementan estrategias de *employer branding*, junto con procesos de selección digitalizados y personalizados, logran atraer perfiles altamente competitivos y alineados con sus valores (Gilch y Sieweke, 2021). Esta capacidad para captar y fidelizar talento no solo contribuye al desempeño organizacional, sino que también actúa como un diferenciador clave en mercados globalizados (Montero Guerra et al., 2023).

Finalmente, la gestión del desempeño laboral y la promoción de entornos laborales sostenibles constituyen dimensiones cruciales para la consolidación del talento en las organizaciones. El enfoque actual combina indicadores tradicionales de productividad con criterios de innovación, bienestar emocional y equilibrio entre la vida personal y el trabajo (Bajraliu y Qorraj, 2023; Awad et al., 2024). Además, se reconoce la importancia de construir estructuras ágiles, donde la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación frente a la incertidumbre se convierten en factores determinantes para garantizar la continuidad y el éxito empresarial en tiempos de transformación digital (Purwanto et al., 2023).

Los resultados de esta revisión sistemática permiten afirmar que la transformación digital ha emergido como un proceso clave en la evolución de las empresas en Latinoamérica y en entornos internacionales, afectando no solo sus procesos operativos y comerciales, sino también la forma en que gestionan el talento humano. La evidencia recopilada revela que la digitalización en estas empresas va más allá de la adopción de tecnologías; implica una reconfiguración de las competencias, los modelos de liderazgo y las prácticas de aprendizaje organizacional (García y Pacheco, 2023).

Los hallazgos revelan una convergencia significativa entre las estrategias de transformación digital y la gestión del talento humano en contextos empresariales. Diversos autores coinciden en que el éxito de los procesos de digitalización organizacional depende, en gran medida, de la preparación y actitud del personal frente al cambio (Klein et al., 2024; Cetindamar et al., 2024). Este vínculo se intensifica en empresas que adoptan herramientas tecnológicas avanzadas como el E-HRM (Escribá-Carda et al., 2024; Zavyalova et al., 2022), que automatizan procesos sin desplazar la necesidad de habilidades humanas estratégicas. Así, el talento no solo se adapta a lo digital, sino que emerge como catalizador de la innovación empresarial, validando la hipótesis de que la digitalización no sustituye al capital humano, sino que lo transforma en un recurso más crítico.

Asimismo, se identifican tendencias robustas que apuntan al fortalecimiento de las competencias digitales como condición *sine qua non* para lograr agilidad organizacional y sostenibilidad en sectores intensamente competitivos, como las PYMEs tecnológicas y manufactureras (Wang et al., 2024; Aminudin et al., 2024). Los estudios revisados también indican que el liderazgo organizacional juega un papel crucial en garantizar que la transformación digital sea percibida no como una imposición tecnológica, sino como un proceso compartido y legítimo (Liu et al., 2024; Fernandez-Vidal et al., 2022). Este tipo de liderazgo impulsa no solo la adquisición de infraestructura digital, sino una reconfiguración del clima organizacional centrado en la resiliencia, el aprendizaje continuo y la colaboración interdepartamental.

Finalmente, existe una fuerte correlación entre la transformación digital y la capacidad de las empresas para atraer, desarrollar y retener talento competitivo en un mercado globalizado. Investigaciones como las de Gilch y Sieweke (2021), Montero Guerra et al. (2023) y Sharma y Kohli (2023) subrayan que la digitalización del proceso de reclutamiento no solo mejora la eficiencia, sino que permite identificar perfiles con alto potencial de innovación. En paralelo, autores como Böhmer y Schinnenburg (2023) y Bajraliu y Qorraj (2023) alertan sobre la necesidad de incorporar dimensiones de bienestar laboral y balance personal para evitar los efectos negativos del estrés digital. Así, el nuevo paradigma empresarial exige una sinergia entre tecnología y humanidad, donde el talento digitalizado sea, a la vez, competente y emocionalmente sostenido por una organización que comprende la complejidad de la transformación.

Conclusiones

La presente revisión sistemática permitió analizar críticamente la evidencia científica publicada entre 2020 y 2024 respecto al impacto de la transformación digital en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas (MYPES) de América Latina. A través de la selección rigurosa de seis artículos indexados en la base de datos Scopus, se constató que la digitalización ha generado un proceso de cambio organizacional profundo, que reconfigura no solo los procesos operativos, sino también los mecanismos de liderazgo, aprendizaje, toma de decisiones y desarrollo de competencias del capital humano.

Este artículo contribuye a la literatura científica al sistematizar un campo de estudio emergente y poco explorado en el contexto latinoamericano, particularmente en relación con las empresas. A su vez, aporta valor a los actores organizacionales y a los decisores de políticas públicas, al ofrecer evidencia sobre la necesidad de integrar la gestión del talento humano como un componente central en los procesos de transformación digital. La convergencia entre tecnología y capital humano no es opcional, sino esencial para la sostenibilidad de las pequeñas unidades productivas en un entorno cada vez más digitalizado.

Se recomienda, para la práctica organizacional, diseñar estrategias de capacitación digital adaptadas a la realidad de las MYPES, considerando niveles educativos, recursos disponibles y dinámicas laborales propias de este sector. Las capacitaciones deben enfocarse no solo en herramientas técnicas, sino también en competencias blandas para entornos virtuales y colaborativos. Asimismo, se sugiere fomentar el liderazgo transformacional y adaptativo, promoviendo perfiles gerenciales capaces de impulsar la cultura del cambio, fortalecer la motivación del personal y liderar procesos de innovación tecnológica desde una visión participativa. Además, se propone fortalecer la gestión del conocimiento mediante herramientas digitales que permitan documentar, compartir y reutilizar aprendizajes organizacionales, favoreciendo procesos de mejora continua.

Para las futuras investigaciones, se recomienda estudiar el impacto de las políticas públicas de transformación digital en la gestión interna del talento, para evaluar su efectividad e identificar buenas prácticas replicables, y desarrollar estudios longitudinales que midan los efectos sostenidos de la digitalización en la cultura organizacional, la productividad del personal y la retención del talento.

Referencias

Aminudin, A., Tampubolon, N. K. T., Safkaur, O., Husain, M. N., y Nuwairah, N. (2024). Investigating electronic human resource management systems, sustainable innovation, and organizational agility on sustainable competitive

- advantage in the manufacturing industries. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1481–1492. <http://dx.doi.org/10.5267/ijidns.2024.3.017>
- Awad, A., Al-Embabi, M., y Shemais, M. (2024). Driving HR performance through digital transformation in educational directorates: A strategic imperative. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 163–173. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.13](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.13)
- Aybar y Baldoceda (2023). Gestión del talento humano y competencias laborales: fundamentos y análisis para el área administrativa del seguro social de salud (EsSalud) – Perú. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7150
- Bajraliu, A., y Qorraj, G. (2023). Digital transformation's impact on sustainable HR management: Comparative study of work-life balance and skill development in public versus private sectors of a developing country. *Public Policy and Administration*, 22(3), 358–369. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.22.3.35071>
- Böhmer, N., y Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations*, 45(5), 1057–1082. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202>
- Bravo, Egana y Winkler (2023). Does the lack of resources matter in a dual economy: Decoding MSMEs productivity and growth. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.08.022>
- Burnes, B. (2020). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education.
- Cetindamar, D., Abedin, B., y Shirahada, K. (2024). The role of employees in digital transformation: A preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7837–7848. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2021.3087724>
- Contreras, F., Jauregui, K., y Rank, S. (2024). The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 73, 101829. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474824000341>
- Dang-Pham, D., Hoang, A.-P., Vo, D.-T., y Kautz, K. (2022). Digital Kaizen: An approach to digital transformation. *Australasian Journal of Information Systems*, 26. <http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v26i0.3851>
- Dini, Gligo y Patiño (2021). *Transformación digital de las mipymes en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf
- Eger, L., y Žižka, M. (2024). Industry 4.0, digital transformation and human resource management: Emerging themes and research trends in the context of the Visegrad countries. *Oeconomia Copernicana*, 15(3), 1021–1065. <http://dx.doi.org/10.24136/oc.3034>
- Escribá-Carda, N., Redondo-Cano, A., y Escribá-Moreno, M. Á. (2024). Firms' digital transformation and e-human resource management. A qualitative approach. *Tec Empresarial*, 18(3), 103–128. <https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7289>
- Espina-Romero, L., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodriguez, E., Noroño-Sánchez, J. G., y Vilchez Pirela, R. A. (2024). The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability: A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability Switzerland*, 16(16), 6993. <http://dx.doi.org/10.3390/su16166993>
- Espinoza-Fernández, J., y Jara, A. (2023). *La transformación digital y su impacto en las MiPyMEs turísticas de Tabasco*. Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL. <https://facpya.uanl.mx/wp-content/uploads/2023/11/Epub.-La-transformacion-digital-EPUB-03.10.2023.pdf>
- Fernandez-Vidal, J., Antonio Perotti, F., Gonzalez, R., y Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- García y Pacheco (2023). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones. <http://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2487>
- Gilch, P. M., y Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53–82. <http://dx.doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Klein, S. P., Spieth, P., y Söllner, M. (2024). Employee acceptance of digital transformation strategies: A paradox perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 41(5), 999–1021. <https://doi.org/10.1111/jpim.12722>
- Liu, Y., Zeng, N., Papadonikolaki, E., Maritshane, K., y Chan, P. W. (2024). The future of digitalized project practices through data-savvy talent: A digital competence formation perspective. *Project Leadership and Society*, 5, 100120. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266672152400005X>
- López, J., y Martínez, R. (2021). Transformación digital en América Latina: Una revisión de literatura reciente. *Revista Científica de Negocios y Tecnología*, 3(1), 45–58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890768>
- Lou, Y., Hong, A., y Li, Y. (2024). Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies. *Sustainability Switzerland*, 16(12), 5162. <http://dx.doi.org/10.3390/su16125162>
- Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M. F.-R., Díez, F., y Solabarrieta, J. (2021). The digital transformation of the talent management process: A Spanish business case. *Sustainability Switzerland*, 13(4), 2264. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2264>

- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, VG, Ostos, R., Brito, H., Félix, RA y Mena, LJ (2023). Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology. *Sustainability*, 15(14). <https://doi.org/10.3390/su151411221>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., y Méndez Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522008125>
- Muñoz-Maya, CM, Ramírez-Garzón, MT, Díaz-Villamizar, OL y Aguilar-Rascón, OC (2022). *The impact of technology on sustainable MSEs in turbulent environments*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9301-1.ch019>
- Nguyen, T. T., Le, T. A., Nguyen, T. N., Nguyen, A. T. H., y Vo, L. Q. (2024). Training programme to develop title positions based on competency framework in the digital transformation of EVN. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2651. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2651>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., y Sijabat, R. (2023). Investigating the role of digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 2013–2028. <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.011>
- Ramachandaran, S. D., Doraisingam, P., Nuraini, R., y Chaudhery, U. (2024). Examining the impact of digital transformation on HRM practices in Morocco's IT sector. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12(4), 811–830. <http://dx.doi.org/10.18488/73.v12i4.3903>
- Ramírez, K., y Castañeda, L. (2022). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones: Enfoque desde la transformación digital. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(2), 95–109. <https://www.researchgate.net/publication/373352419>
- Rezaei, S. y França Marques, DH (2021). *Female Entrepreneurship in Latin America and the Key Role of Informal Institutions in the Reproduction of Gender Asymmetries*, *The Emerald Handbook of Women and Entrepreneurship in Developing Economies*. Emerald Publishing Limited, 73-90. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-326-020211005>
- Ruiz-Cantisani, MI (2021). *Active learning using inter-university networks in Latin america with supply chain resilience projects in micro and small enterprises*. Conferencia y Exposición Anual del IISE 2021 , 405–410. https://www.researchgate.net/publication/355127306_Active_Learning_Using_Inter-University_Networks_in_Latin_America_with_Supply_Chain_Resilience_Projects_in_Micro_and_Small_Enterprises
- Saadatmand, M. R., Safaie, N., y Dastjerdi, M. (2022). Presenting a structural model of digitalised talent management in a new age: A case study on the mobile telecommunication industry in Iran. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1894>
- Salazar, M., Cabrera, L., y Silva, T. (2023). *Transformación digital para la reactivación económica en América Latina y el Caribe*. RIAE – Red Interamericana de Altas Autoridades de Gobierno Electrónico. <https://riacevents.org/gtecs/wp-content/uploads/2021/02/ESP-TD-y-su-papel-en-promover-la-reactivacion-con-transformacion-en-AL.pdf>
- Sharma, R. C., y Kohli, D. (2023). Embracing digital transformation for sustainable development: The synergy between learning organizations, human resource management, and service quality. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 14(3), 3–17. <http://dx.doi.org/10.47297/wspchrmsWSP2040-800501.20231403>
- Vásquez Hernández, L. A., Díaz Álzate, J. C., Betancur Aricapa, Y. S., y Reyes Rojas, G. E. (2023). Transformación Digital un Reto para las Pymes: Articulación de TIC -Tecnología de la Información- en las Pequeñas Empresas (Pymes) del Sector Manufacturero de Risaralda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 5314-5337. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8128
- Wang, G., Mansor, Z. D., y Leong, Y. C. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 37. <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-024-00395-3>
- Zahoor, N., Shamim, S., Khan, H., y Puthusserry, P. (2024). Examining the microfoundations for digital business model innovation of developing markets international new ventures. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12854–12867. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2023.3273028>
- Zavayalova, E., Sokolov, D., Kucherov, D., y Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42–51. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51>