

TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES UNA APROXIMACIÓN A SU CONTEXTO Y REALIDAD

Diana Zoleidy Jaramillo Sierra

Administradora Financiera, Especialista en gerencia del talento humano y desarrollo organizacional, maestrante en Administración de la Universidad del Tolima. Consultora empresarial con experiencia en gestión humana. Docente Universitaria desde hace 9 años

Correo electrónico: diana.jaramillo@sanmartin.edu.co

Filiación institucional: Fundación Universitaria San Martín

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-4727>

Artículo derivado de un proyecto de investigación "Talento humano en las organizaciones una aproximación a su contexto y realidad" asociado al grupo de investigación de la Fundación Universitaria San Martín

Como citar:

Jaramillo-Sierra, D. (2023). TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES UNA APROXIMACIÓN A SU CONTEXTO Y REALIDAD. *Revista Sinergia*, (13), 48-57. Recuperado a partir de <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/RevistaSinergia/article/view/140>

DOI: [10.54997/rsinergia.n13a4](https://doi.org/10.54997/rsinergia.n13a4)

Enviado: 15 de mayo de 2023

Aceptado: 23 de mayo de 2023

Publicado: 23 de junio de 2023

Correo principal: diana.jaramillo@sanmartin.edu.co

Editor: PhD Mario Heimer Flórez Guzmán

RESUMEN

En los escenarios empresariales se realizan grandes esfuerzos orientados a acumular capital mediante estrategias que permitan alcanzar mayores niveles de competitividad; sin importar el tamaño de la organización, su actividad económica, su localización geográfica o si es una entidad pública o privada, lo único cierto es que en la actualidad la competitividad se ha convertido en uno de los más importantes objetivos estratégicos para cualquier organización. No está en discusión que este sea el fin que se deba perseguir, pero si es importante dar relevancia al talento humano como el activo más valioso mediante el cual es posible gestionar y alcanzar cualquier propósito empresarial; esto a su vez implica la necesidad de analizar el contexto y la realidad que rodea a los colaboradores, toda vez que, de su abordaje depende en mucho la creación de valor para las organizaciones y por lo tanto su crecimiento.

Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, se optó por realizar una revisión teórica documental y/o bibliográfica, bajo un enfoque descriptivo, mediante la cual fue posible encontrar elementos relevantes para su estructuración y abordaje de la tal forma que se pueda tener una aproximación a lo que está sucediendo actualmente con el talento humano en el mundo laboral. Por ello, este artículo aborda aspectos claves relacionados con el uso de la tecnología en la gestión del talento humano; las nuevas formas de trabajo y las tendencias laborales actuales. La investigación desarrollada, resulta estratégica de cara a la obtención de insumos que permitan no solo contextualizarse sino también tomar decisiones frente al impacto que pueda tener la realidad de los equipos de trabajo en el crecimiento y desarrollo empresarial.

PALABRAS CLAVE: *Talento humano, organizaciones, colaboradores, trabajo, gestión*

HUMAN TALENT IN ORGANIZATIONS AN APPROACH TO ITS CONTEXT AND REALITY

ABSTRACT

In business scenarios, great efforts are made aimed at accumulating capital through strategies that allow reaching higher levels of competitiveness; Regardless of the size of the organization, its economic activity, its geographical location or whether it is a public or private entity, the only certainty is that currently competitiveness has become one of the most important strategic objectives for any organization. It is not in dispute that this is the end that should be pursued, but it is important to give relevance to human talent, as the most valuable asset through which it is possible to manage and achieve any business purpose; This in turn implies the need to analyze the context and the reality that surrounds the collaborators, since the creation of value for organizations and therefore their growth depends greatly on their approach.

Given the qualitative nature of the research, it was decided to carry out a documentary and/or bibliographical theoretical review, under a descriptive approach, through which it was possible to find relevant elements for its structuring and approach in such a way that an approximation to what is currently happening with human talent in the world of work. Therefore, this article addresses key aspects related to the use of technology in the management of human talent; new ways of working and current labor trends. The research carried out is strategic in order to obtain inputs that allow not only contextualizing but also making decisions regarding the impact that the reality of work teams may have on business growth and development.

KEYWORDS: Human talent, organizations, collaborators, work, management.

INTRODUCCIÓN

En el escenario empresarial, se realizan grandes esfuerzos por acumular capital estratégico y lograr un mayor nivel de competitividad independientemente del contexto o las características que las organizaciones posean. En ese sentido, es necesario que las organizaciones desarrollen modelos de gestión humana, que respondan a las necesidades del mercado actual, es así como los procesos estratégicos que se desarrollan al interior de la organización deben garantizar el alcance de los propósitos empresariales y estos no pueden desconocer la importancia de contar con colaboradores satisfechos que agreguen valor a la organización.

De otro lado, abundan los escenarios sobre el futuro del trabajo y las implicaciones para los individuos, las compañías y las sociedades. El escenario laboral sigue cambiando

vertiginosamente, lo cual implica que la tecnología avance al mismo ritmo, en ese sentido, las organizaciones realizan profundas y rápidas transformaciones de cara a la necesidad de adaptarse y responder al futuro. Una de las formas cómo es posible lograr esos cambios sustanciales, es a través de su capital humano, en el entendido de implementar estrategias que respondan a las necesidades del presente en el marco de la flexibilidad y la preparación para lo que está por venir.

Los avances tecnológicos, los nuevos estilos de vida y las expectativas de los empleados están transformando lo que se conoce como trabajo, mientras que el ritmo del cambio continúa acelerándose, ante ese escenario es notoria la necesidad de fortalecer los procesos que se llevan a cabo en la gestión del talento humano, y en ese sentido, estudios como este, permiten tener una aproximación cercana a lo que sucede en el mundo del trabajo, de tal forma que se puedan tomar decisiones estratégicas que conduzcan a mejorar las condiciones actuales de los ecosistemas laborales y por ende las capacidades internas asociadas al talento humano de cada organización.

La cuarta revolución industrial y la gestión del Talento Humano

El área del talento humano ha adquirido un mayor protagonismo en las empresas gracias al rápido avance y desarrollo de las soluciones tecnológicas en todo tipo de mercados, esto implica nuevos retos frente a como las organizaciones son capaces de poner en sintonía el crecimiento tecnológico y la gestión de sus equipos de trabajo. La cuarta revolución o en términos más actuales, Industria 4.0, ha sacudido a las organizaciones tanto públicas como privadas, muchas de las cuales no estaban preparadas para el escenario que la misma plantea, y en ese sentido, la llegada de conceptos relacionados con sistemas ciber – físicos, los productos inteligentes, hiper conectividad, Internet de las cosas y Big Data, exigen hoy día, cambios profundos frente a la mentalidad, tanto de los directivos como de los colaboradores al interior de las compañías. (Sastre, Morillas & Cansado, 2019)

Al respecto, Rasca, Antonescu, Schmeleva & Nizhegorodtsev (2018), indica también que, la cuarta revolución industrial trajo consigo transformaciones tan rápidas e impactantes que desafían a los líderes de talento humano (TH), con relación a los puestos y la fuerza de trabajo; por lo cual, deben buscar nuevas habilidades para responder a sus objetivos estratégicos y realizar mayores esfuerzos por atraer, involucrar y retener colaboradores que tengan la capacidad de responder al cambio y con mentalidad innovadora.

Según el Índice Mundial de Innovación (2022), los países más innovadores del mundo son: Suiza, Estados Unidos de América, Suecia, el Reino Unido y los Países Bajos son las economías más innovadoras del mundo; luego, al revisar características en común frente a la forma como estos países gestionan el talento en el marco de la industria 4.0, la fusión de tecnologías físicas, digitales y biológicas da lugar a la era de biorobots, que serán parte de nuevos sistemas económicos, organizacionales e industriales en el mundo; en ese sentido, la cuarta revolución industrial pone en manifiesto tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el Big Data, computación en la nube, Machine Learning, impresión 3D, blockchain, entre otros (Ocaña-Fernández, Valenzuela Fernández, Vera-

Flores & Rengifo-Lozano, 2021).

Frente a la forma como convergen las nuevas tecnologías y los procesos de TH, se tiene que:

“La ola de transformación digital está tocando todos los procesos, desde selección, capacitación, desempeño, desarrollo organizacional, entre otros...por ejemplo, la realidad virtual (RV) se utiliza para capacitaciones de alto, pero también para identificar comportamientos en los candidatos quienes se ubican en una sala vacía, se ponen gafas de RV y participan de una experiencia simulada por inmersión. En reclutamiento y selección se usa procesamiento de lenguaje natural (NLP) para leer hojas de vida y rankearlas, además de reconocimiento facial y Emotion Analytics para medir las actitudes que transmite un candidato en su video-entrevista, entre otros muchos casos” (Paredes, 2015).

De otro lado, gestionar el TH a través de procesos digitales y automatizados, sugiere la simplificación de procesos de reclutamiento y selección de los mejores candidatos (Gupta, Fernandez & Jain, 2018), gestionar de manera efectiva el desempeño de los colaboradores (Vilaplana & Stein, 2020), y, agregar valor a las tareas que se desarrollan al interior de las organizaciones (Vial, 2019). Por consiguiente, existen algunos beneficios que se desprender de la transformación digital en el TH, se tiene que la misma hace más eficiente y efectivo el trabajo, disminuye el personal que se requiere para realizar las distintas tareas, acelera los procesos, evita la burocracia y, por lo tanto, disminuye costos. (Martínez Morán, Díez Ruiz & Fernández-Rico Urgoiti, 2021).

Desde esta perspectiva se entiende que la tecnología en el marco de la industria 4.0, es uno de los factores de transformación y de mejora en cuanto a la gestión del talento en las organizaciones; toda vez que se convierte en una aliada a la hora de seleccionar, retener, desarrollar y formar a los colaboradores de forma adecuada y personalizada, sin embargo, para que esto se haga realidad, las organizaciones deben reconocer que se encuentran inmersas en entornos complejos que demandan una adaptación constante, para lo cual requieren equipos de trabajo multidisciplinarios que sean capaces de responder a los avances tecnológicos, a nuevos límites y talentos por descubrir (Quispe Gonzales, 2022).

Nuevas formas de trabajo realidades

Resulta interesante mencionar que hasta hace relativamente poco tiempo, las empresas tenían que reunir en espacios físicos y en tiempos determinados a los trabajadores de sus oficinas y de sus fábricas para permitir el intercambio de los objetos necesarios para la producción o prestación de un servicio. Actualmente, los colaboradores no necesitan un mismo espacio y un mismo tiempo para intercambiar documentos, hacer reuniones o trabajar en equipo, de esta forma, se han configurado nuevas formas de trabajo como el teletrabajo o el trabajo en casa, al respecto, Santillán (2020) afirma que estos nuevos esquemas laborales son “una realidad ineludible y que se quedará con nosotros en el tiempo y cada vez los trabajadores que están dentro de los cargos factibles de realizar teletrabajo, se especializarán tecnológicamente y emocionalmente en estas

nuevas formas de trabajo” (p.5) También, Thomson (2018), afirma que las organizaciones ya no se configuran como estructuras rígidas, sino que ahora son cada vez más flexibles, buscando integrar, articular y potenciar el talento que poseen sus colaboradores, además que, muchas están probando nuevas formas relacionales y/o contractuales... El trabajo ya no es un lugar al que ir, es una actividad con un propósito. El trabajo es aprendizaje y el aprendizaje es trabajo.

De otro lado, es común escuchar términos como: Coworking, en el entendido del trabajo colaborativo, y sobre el mismo se tiene que:

“Es un modelo cooperativo, disruptivo y sostenible. Cooperativo, porque claramente se basa en la colaboración mutua y compartir con otro lo que se tiene y le sirve y viceversa; de este modo se propicia la relación entre las personas y se garantiza un beneficio mutuo. Este modelo es disruptivo, porque rompe esquemas, cambia las estructuras y plantea nuevos enfoques, cambiando la manera de entender la propiedad y el consumo. Así también, se trata de un modelo sostenible, ya que la economía colaborativa contribuye al consumo razonable y hace más accesibles los bienes y servicios a todos. Propicia un comportamiento responsable reduciendo el desperdicio” (Mendoza & Saltos, 2021: p.15)

Otras formas de trabajo están tomando fuerza, tal es el caso del Smart Working o trabajo inteligente, el cual, según Angelici & Profeta (2020), implica “un arreglo de trabajo completamente flexible, con la capacidad de adaptarse rápida e inteligentemente a diferentes situaciones” (p.2). Por su parte, la (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019) agrega que, su objetivo es “la conciliación de la vida laboral y familiar, a fin de aumentar la competitividad de la empresa y la relación de confianza entre el trabajador y el empleador” (p.24)

También el FreeLance se configura como una nueva tendencia laboral que, en palabras de Esumer (2018), implica que el empleado realice su actividad de forma autónoma, ofreciendo los servicios de su profesión a terceros que en este caso son sus clientes, indica además que, “en los últimos años los trabajadores FreeLance han aumentado en grandes cantidades y seguirá creciendo debido a las necesidades de ser más autónomos e independientes en un ámbito laboral” (p.54)

Al analizar las ventajas y desventajas de estas formas contractuales, se puede observar que las ventajas superan los inconvenientes. A pesar de estos últimos, se destacan las amplias oportunidades, facilidades y flexibilidad que brindan a los empresarios que desean afrontar el mundo del trabajo desde una nueva perspectiva de futuro.

A nivel internacional, la OIT (2019), menciona que, antes de pandemia, dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo variaba del 30% o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10%o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Según los estudios, hasta un 20% de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16% en el Japón y solo un 1,6% en Argentina (Eurofound, 2020; OIT, 2019), luego, después de pandemia, el mismo estudio, afirma que “un porcentaje muy elevado de trabajadores querían

teletrabajar con mayor frecuencia, incluso después de que se hayan levantado las restricciones de distancia física” (p.27).

En Colombia, el panorama no es tan alentador, se hace urgente considerar una nueva reforma laboral que mejore las condiciones actuales; al respecto, un informe sobre el futuro del trabajo en Colombia, presentado por la Agencia de Información Laboral - AIL (2019), advierte que en cuanto a nuevas formas de trabajo, las mismas desdibujan la correlación entre derechos de protección y seguridad social del tradicional modelo asalariado; se difumina la relación empleado – empleador, donde el primero ni siquiera aparece como sujeto.

Sin embargo, a pesar de lo mencionado anteriormente, se ha observado un notable incremento en el número de empleados que trabajan de forma remota en Colombia. Según un estudio sobre percepción y penetración en empresas colombianas, se ha multiplicado por cuatro el número de colaboradores remotos en el país, con Bogotá y Medellín destacando como las ciudades con mayor cantidad de personas que trabajan bajo esta modalidad. Esto posiciona a Colombia como uno de los países de América Latina con un gran potencial en términos de transformación laboral.

Gestión Humana. Tendencias y perspectivas.

Tradicionalmente, los departamentos de TH han puesto su atención en la búsqueda y el desarrollo del trabajador como individuo. Sin embargo, una visión más contemporánea sobre la forma de gestionar a las personas dentro de la organización, permite comprender que las nuevas características de los equipos de trabajo, la captación y retención de los colaboradores, se convierten en los principales retos para quienes tienen a cargo dicha función.

A nivel internacional, según el Ranking de Talento Mundial, publicado por la escuela suiza de negocios IMD (2019), se tiene que “los países mejor preparados para retener el talento de los profesionales son en su orden; Suiza, Dinamarca, Suecia, Austria y Luxemburgo... la mayoría de las principales economías hacen hincapié en el desarrollo del talento a largo plazo centrándose en la inversión y el desarrollo. Este énfasis, sin embargo, va más allá de los aspectos puramente académicos para incluir la implementación efectiva de los aprendizajes y la formación de los empleados, lo que garantiza una alineación constante entre la demanda de talento y la oferta”.

Estos países han logrado posicionarse como los más preparados en cuanto a la gestión de su talento humano porque han obedecido casi que de forma proactiva a las exigencias del entorno; y en ese sentido han comprendido que la gestión de esta área es mucho más que un tema de orden administrativo y que en cierto sentido es necesario adoptar en sus políticas laborales estrategias orientadas a la flexibilidad permanente en el trabajo (Larios, Muñoz & Gómez, 2018); la gig economy, como una “estructura de libre mercado que se basa en relaciones laborales de corta duración entre personas trabajadoras independientes y empresa” (Galán Zazo y Zúñiga Vicente, 2021) y la tendencia del Reskilling y el upskilling, orientados al desarrollo de habilidades y competencias orientadas a funciones específicas (Gratton, 2019).

Al mirar el escenario latinoamericano, de acuerdo con el estudio sobre gestión de RRHH en América Latina, Consulting Deloit (2018), señala que la función del área de talento humano en las organizaciones sigue cambiando en la medida que dirige su enfoque de mejorar las operaciones internas hacia la contribución estratégica en el desempeño del negocio. “En América Latina la función de gestión humana durante mucho tiempo ha sido considerada una tarea administrativa de soporte, en donde un 70% de los países latinoamericanos considera que actualmente el rol del área es netamente de soporte administrativo, mientras que el 30% se encarga del control de cumplimiento de políticas” (p. 7). El mismo estudio, muestra que, aún se desarrollan con mayor fuerza los procesos tradicionales orientados al reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento y que existen grandes desafíos sobre la gestión del cambio, el desarrollo organizacional y la compensación salarial.

Para el caso colombiano, de acuerdo con (López Pinillos, Cruz Portilla & Tapie González, 2017), entre las principales debilidades de la gestión de TH que presentan las empresas colombianas está la poca importancia que los directivos le dan al área de TH, incluso, indica en su estudio que, algunas organizaciones aún viven en el pasado en la administración de Recursos Humanos, a pesar de las tendencias que tiene hoy en día la Gestión Humana, y agrega que los aspectos éticos son bastante problemáticos. Al respecto, Agudelo-Orrego (2019), sugiere que las organizaciones deben realizar importantes esfuerzos tendientes a potencializar el talento humano, a través de una articulación coherente entre su direccionamiento estratégico y los planes que se derivan del área de gestión humana; ya que solo una parte de las empresas en Colombia lo realizan.

CONCLUSIONES

Desde un enfoque sistémico, el mundo puede verse como un conjunto inmenso de organizaciones, las cuales compiten y coexisten independientemente de su tamaño u objeto social; esto ya está ocurriendo, se está viviendo y observando, no con la misma intensidad de otras regiones o países, ni en la misma proporción que se observará al cabo de unos pocos años; pero sí en una magnitud que obliga a reflexionar, a planear y actuar, para hacerle frente a la transformación que se desprende de los ecosistemas en que estas unidades se mueven. Es claro, además, que frente a otros países; existe un atraso en cuanto al uso de la tecnología para apoyar los procesos en la gestión del talento humano; el reconocimiento y adaptación de nuevas formas de trabajo y la aplicación de nuevas tendencias relacionadas con la forma de liderar a las personas dentro de las organizaciones.

Las empresas colombianas deben poner su mirada en el talento humano como estrategia clave para el desarrollo organizacional; y en ese sentido es importante revisar los cambios y tendencias en el mundo no solo en relación con los puntos abordados en este artículo sino con los cambios en el mercado laboral, los nuevos estilos de vida y las perspectivas y políticas mundiales en torno a la promoción y protección del trabajo.

No se puede determinar a ciencia cierta lo que sucederá en el futuro; mucho menos responder ya a lo que está por venir; pero sí se pueden realizar reflexiones importantes sobre él, de acuerdo con las tendencias actuales, a partir de preguntas sobre cómo los profundos cambios sociales y tecnológicos afectarán la gestión de las personas en las empresas y con esta sus niveles de productividad y competitividad. Puede que parezca una mirada superflua frente al tema, y sí así lo fuera, se tiene el presente y se puede empezar a tener en cuenta su realidad; ese presente para las organizaciones es su entorno, conocerlo permitirá no solo validar lo que se tiene y lo que falta, sino también aprovechar las oportunidades que el contexto brinda para incrementar conocimientos, rediseñar estrategias y medir el alcance y el papel trascendental que tiene el talento humano como factor clave para que las organizaciones alcancen los objetivos que se han trazado.

REFERENCIAS

- Agencia de Información Laboral – AIL. (2019). “*El futuro del trabajo en Colombia: Realidades y desafíos*” Recuperado de <http://ail.ens.org.co/informe-especial/el-futuro-del-trabajo-en-colombia-realidades-y-desafios/>
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). Smart-working: Work flexibility without constraints. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3556304>
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Eurofound. (20 de marzo de 2020). *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*. Dublin: Eurofound. Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe#:~:text=The%20full%20impacts%20of%20COVID,relationships%2C%20will%20be%20changed%20permanently.>
- Esumer.edu.co (2018). *El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral*. Recuperado de <https://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1907>
- Galán Zazo, J. I. y Zúñiga Vicente, J. Á. (2021). Gig economy. ¿El inicio de una nueva era en la gestión de los recursos humanos? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 463, 167-197. DOI: <https://doi.org/10.51302/rtss.2021.2486>
- Gratton, L. C. (2019). New frontiers in re-skilling and upskilling. *MIT Sloan Management Review*, 61(1). Recuperado de <http://lbsresearch.london.edu/id/eprint/1279/>

Gupta, P., Fernández, S. F., & Jain, M. (2018). Automation in recruitment: a new frontier. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 8(2), 118-125. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41266-018-0042-x>

Thomson, P. (s.f.). *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

Índice Mundial de Innovación (2022), Global Innovation Index 2022 What is the future of innovationdriven growth? Recuperado de <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

IMD. (2019). Escuela suiza de negocios. Ranking de Talento Mundial.

López Pinillos, N., Cruz Portilla, A., & Tapie González, D. (2017). La gestión humana frente a sus nuevos retos sociales, políticos y económicos: Contemporaneidad y tendencias. *Departamento de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/69358>

Martínez Morán, P. C., Díez Ruiz, F., & Fernández-Rico Urgoiti, J. M. (2021). La transformación digital del proceso de gestión de talento y la sostenibilidad: la influencia del covid-19 en el caso español. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/57874>

Mendoza, E. R. S., & Saltos-Riera, J. I. (2021). Coworking: Una alternativa para el emprendimiento sostenible. *Journal Business Science-ISSN: 2737-615X*, 2(2), 13-21. Recuperado de https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/119

Larios, C. G., Muñoz, E., & Gómez, P. R. (2018). Flexibilidad laboral en la educación superior. *Revista Inclusiones*, 51-59. Recuperado de <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/762>

Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela Fernández, L., Vera-Flores, M., & Rengifo-Lozano, R. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 696-707. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.14>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/-travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

- Quispe Gonzales, G. C. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. Recuperado de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/11389>
- Rasca, L., Antonescu, M., Schmeleva, A. & Nizhegorodtsev, R. (2018). Employee experience – an answer to the deficit of talents, in the fourth Industrial Revolution. *Quality-Access to Success*, 19(166). Recuperado de <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15822559&AN=131750701&h=Q031kDOJMYJJeVskcZa%2f9NRxSLIHjVZUONV1IDXaGUfUnET%2fcUgx1QZtrSkoL1rnJgWqfL7VCpnkzNVCTSp2Q%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15822559%26AN%3d131750701>
- Consulting Deloit. (2018). Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *Ciencia América: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. DOI: <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Paredes, C. (25 de agosto de 2015). El impacto de la economía digital en la gestión de recursos humanos. *Glorthinking.com*. Recuperado de <https://glocalthinking.com/el-impacto-de-la-economia-digital-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Sastre, D. M., Morillas, A. S., & Cansado, M. N. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social: Revista de Investigación Social*, (25), 439-463. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6972158>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jisis.2019.01.003>
- Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, (35), 113-137. DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXIII.1.113-137>
- Zafra González, J. (2018). Las nuevas formas de trabajo. Recuperado de: <https://crea.ujaen.eshandle/10953.1/9412>