

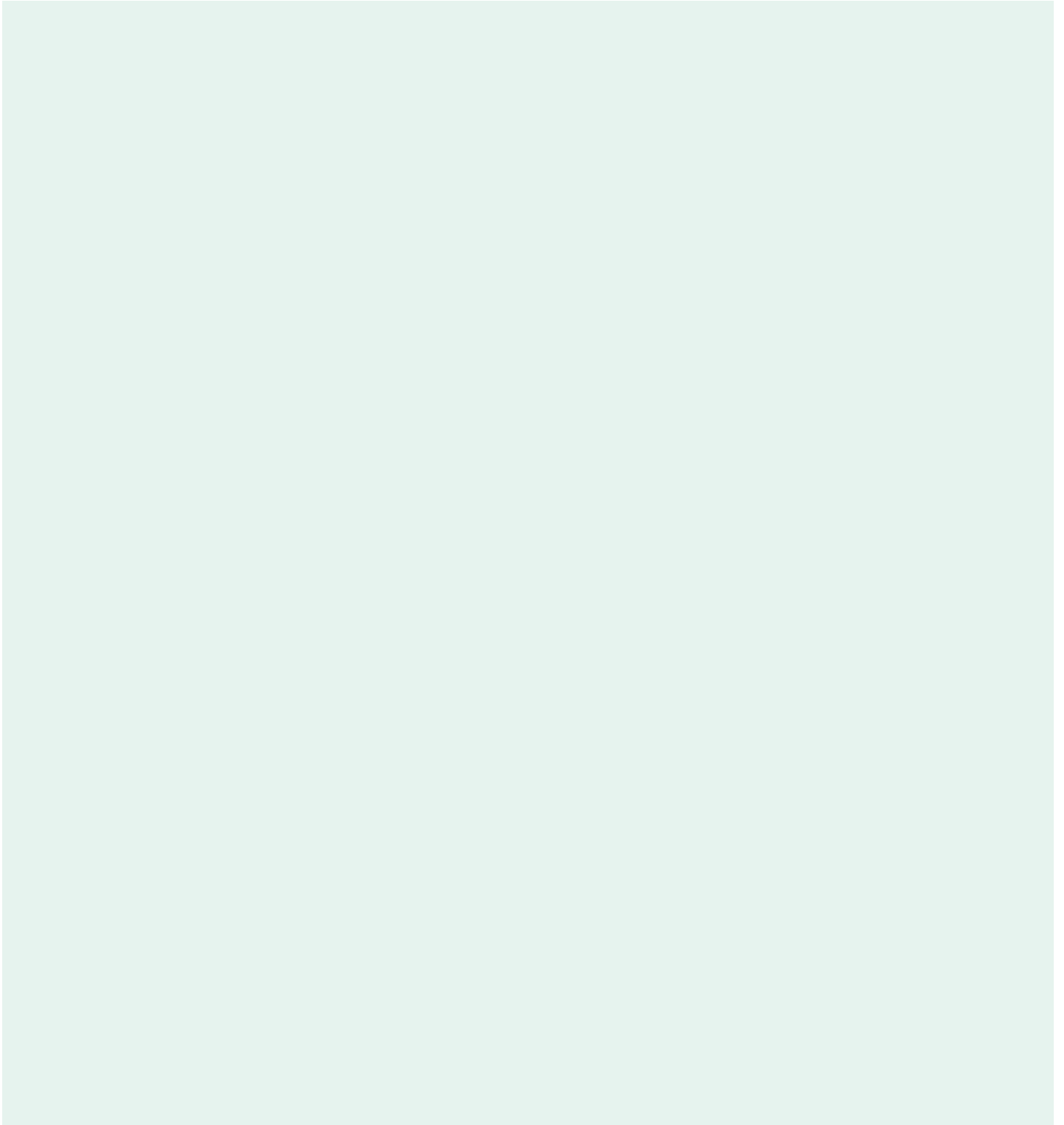


## Módulo 2. Dirección estratégica de recursos humanos

- ☰ Cultura organizacional digital y gestión del cambio tecnológico
- ☰ Experiencia del empleado (EX) y Employer Branding como posicionamiento estratégico
- ☰ Referencias

# Cultura organizacional digital y gestión del cambio tecnológico

---



La transformación digital ha dejado de ser un concepto de futuro para convertirse en una realidad que atraviesa a todas las organizaciones. En los últimos años, distintos sectores han experimentado una aceleración en la incorporación de tecnologías que modifican tareas, relaciones y expectativas laborales. Este escenario invita a pensar cómo se configura una cultura organizacional capaz de sostener procesos de cambio constantes, cómo se adaptan las prácticas de Recursos Humanos y qué competencias se requieren para acompañar estas transiciones. ¿Qué elementos caracterizan a una cultura digital?, ¿cómo se puede fomentar la adopción de nuevas herramientas sin generar tensiones innecesarias?, ¿de qué modo se hace posible que los equipos integren tecnologías de forma significativa en su trabajo cotidiano?

Estudios recientes indican que cerca del 70 % de las iniciativas de transformación digital fracasan no por fallas tecnológicas, sino por dificultades culturales y de gestión del cambio. Este dato permite dimensionar la importancia de comprender los factores humanos que intervienen cuando una organización transita procesos tecnológicos profundos. Las plataformas colaborativas, los sistemas de automatización, el uso de métricas y la expansión del trabajo distribuido generan oportunidades, pero también exigen modificar hábitos, roles y modos de vinculación. En este sentido, la cultura digital no se reduce a la adopción de herramientas, sino que engloba valores, comportamientos y prácticas que orientan la manera en que se trabaja y se aprende dentro de la organización.

Haremos un recorrido para analizar cómo se construyen culturas organizacionales que integran adecuadamente lo tecnológico y lo humano. Se revisan primero los rasgos que definen a una cultura digital y su relación con los modos de actuar dentro de los equipos. Luego, se presentan modelos de madurez digital que permiten evaluar el nivel de avance de una organización y orientar decisiones estratégicas. Más adelante, se abordan los procesos de gestión del cambio vinculados a transformaciones tecnológicas, considerando sus etapas, desafíos y factores facilitadores. Finalmente, se examina la resistencia, la adopción y la comunicación interna como dimensiones que inciden directamente en la forma en que las personas transitan estos procesos.

Este enfoque permite comprender la complejidad de los cambios tecnológicos desde una perspectiva organizacional, integrando comportamientos, prácticas y decisiones que favorecen entornos más adaptativos y preparados para responder a contextos dinámicos.

## **Cultura digital: rasgos, valores y comportamientos**

La cultura digital surge como una respuesta a los entornos organizacionales que incorporan tecnologías de manera progresiva y sostenida. En este contexto, los equipos requieren integrar nuevas formas de trabajo que se alejan de los modelos tradicionales y que demandan

comportamientos más flexibles, colaborativos y orientados al aprendizaje continuo. La cultura digital no se define únicamente por el uso de herramientas tecnológicas, sino por la manera en que las personas interpretan, adoptan y aplican esas herramientas en su quehacer cotidiano. De este modo, se construyen prácticas que permiten enfrentar cambios frecuentes y tomar decisiones con mayor agilidad. Riffo Quintana (2021) señala que esta cultura se caracteriza por valorar la experimentación, la transparencia en los procesos, la interacción constante y la adaptación permanente a nuevas dinámicas laborales.

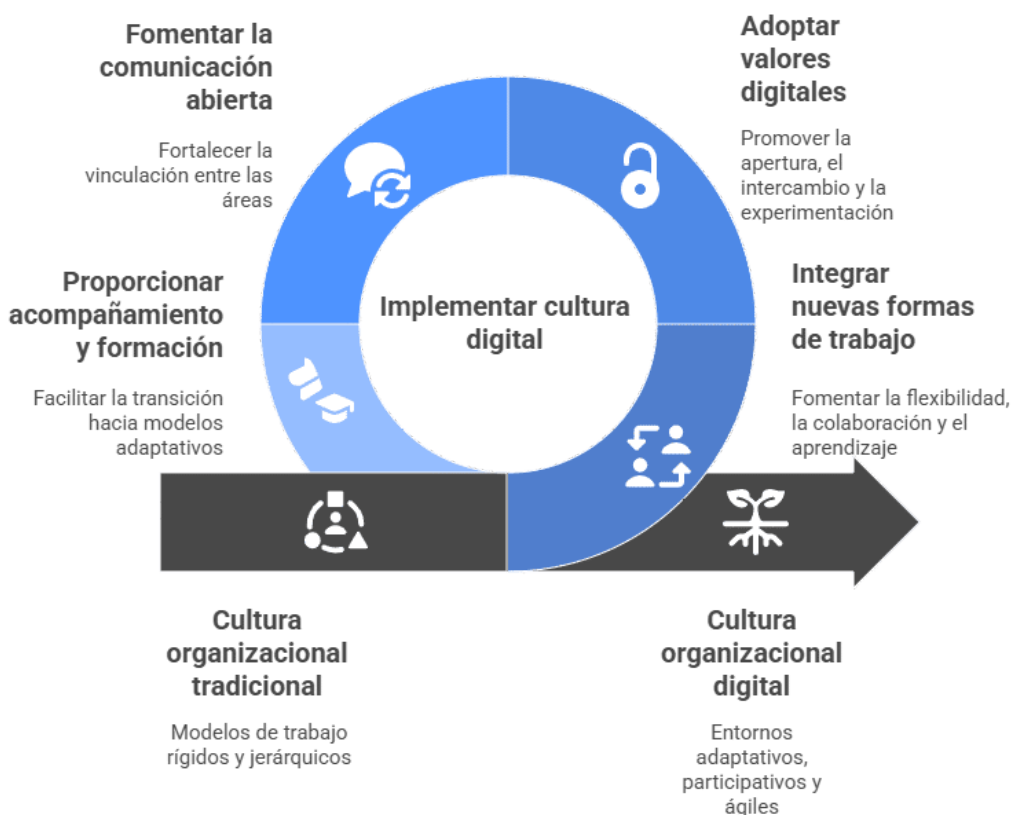
En el plano de los valores, la cultura digital se sostiene sobre principios que buscan facilitar la colaboración en entornos complejos. Entre ellos, se destacan la apertura a nuevas ideas, la disposición a compartir información, la aceptación del error como parte del aprendizaje y la orientación hacia el uso de datos para comprender la realidad organizacional. Estos valores se traducen en comportamientos como la búsqueda de soluciones conjuntas, la participación activa en espacios de comunicación interna y el uso cotidiano de plataformas que permiten coordinar tareas, gestionar proyectos o registrar información relevante para los equipos. En línea con lo anterior, la cultura digital requiere que las personas se involucren en procesos de mejora continua y mantengan una actitud abierta frente a cambios tecnológicos que pueden transformar roles, actividades y rutinas.

La incorporación de estos valores y comportamientos también influye en la forma en que se organizan los equipos. La digitalización ha favorecido modelos de trabajo más horizontales, donde las decisiones se distribuyen con mayor autonomía y donde el liderazgo responde a la facilitación y acompañamiento, más que al control. En contextos de transformación digital, la coordinación efectiva depende en gran medida de la confianza y del compromiso de quienes participan, ya que las herramientas tecnológicas por sí solas no garantizan resultados. Por lo tanto, se vuelve necesario promover entornos que faciliten la comunicación abierta y que fortalezcan la vinculación entre las áreas, especialmente en organizaciones donde conviven tanto procesos tradicionales como iniciativas orientadas a la innovación.

**A partir de estos elementos, se observa que la cultura digital no es un estado final, sino un proceso en construcción. Implica revisar prácticas, modificar comportamientos y alinear decisiones con las necesidades de los contextos actuales. Para ello es clave comprender que la tecnología es un recurso que adquiere sentido cuando las personas la integran de manera significativa, lo que requiere estrategias de acompañamiento, formación y**

diálogo continuo. En este sentido, la gestión del talento cumple un rol relevante para reconocer barreras, promover hábitos digitales y crear condiciones que faciliten la transición hacia modelos organizacionales más adaptativos y participativos.

Figura 1. Construyendo una cultura digital adaptativa



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia.

## Modelos de madurez digital aplicados a RR. HH.

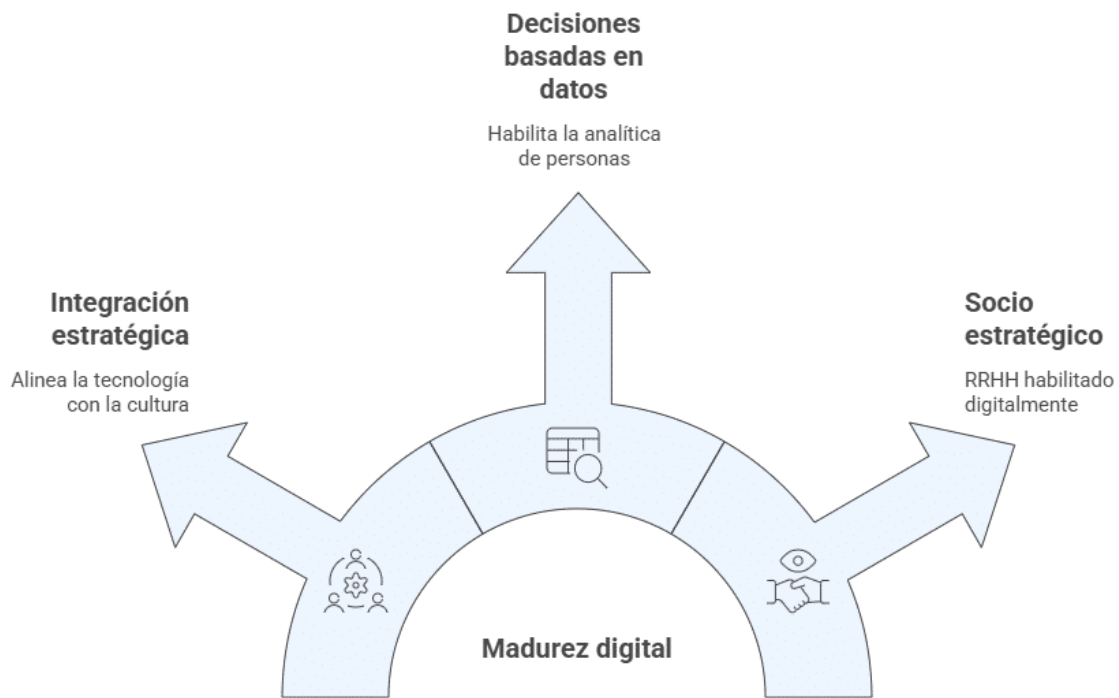
Los modelos de madurez digital permiten evaluar el grado de avance de una organización en su proceso de transformación tecnológica, considerando dimensiones como estrategia, procesos,

cultura, personas y tecnologías. En el contexto de Recursos Humanos, resulta especialmente útil aplicar estos modelos para comprender cuán preparada está el área para liderar el cambio, integrar herramientas digitales y desarrollar una cultura adaptativa. Por ejemplo, el estudio del INCIPY junto con el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación señala que en las empresas españolas la dimensión “Personas y Cultura” es uno de los cinco ejes críticos para alcanzar estadios más avanzados de madurez digital (COIT, 2023).

El primer nivel de madurez se caracteriza por una organización que utiliza tecnologías de manera reactiva, sin integración estratégica ni alineación con la cultura laboral. En un nivel medio, se observa mayor coordinación entre tecnología y personas, iniciativas de formación digital y gestión del cambio estructurada. En el estadio más avanzado, el área de RRHH actúa como facilitadora de una cultura digital, integrando analítica de personas, plataformas colaborativas y procesos que habilitan decisiones basadas en datos y apoyo a la innovación. El artículo de Pérez (2024) concluye que muchas áreas de RRHH están aún en niveles iniciales, con barreras como falta de competencias digitales, resistencia al cambio y déficits en métricas de personas.

Aplicar un modelo de madurez digital en RR. HH. implica desarrollar una hoja de ruta con iniciativas específicas: evaluación del estado actual, definición de objetivos de transformación, diagnóstico de competencias, despliegue de tecnología, formación y medición de resultados. Este enfoque sistemático ayuda a evitar que la digitalización quede restringida al departamento de TI o al usuario final sin integrar la dimensión humana. Además, permite que RRHH identifique qué factores requieren atención prioritaria —por ejemplo: alineación cultural, gobernanza, nuevos roles digitales— y qué indicadores utilizar para medir progreso.

## **Figura 2. La madurez digital transforma los recursos humanos**



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia.

El uso de estos modelos contribuye a que el área de RRHH pase de una función operativa a un socio estratégico habilitado digitalmente. Permite que la gestión del talento tenga mayor visibilidad, pueda anticipar necesidades, adaptar procesos al entorno digital y generar valor para la organización. En última instancia, el desarrollo de la madurez digital del área favorece la transformación organizacional más amplia, al integrar personas, tecnología y procesos en un marco coherente.

El proceso de cambio en una organización que aborda una transformación tecnológica abarca no solo la incorporación de nuevas herramientas, sino también la redefinición de procesos, roles, cultura y estructuras. Si bien la tecnología puede parecer el componente más visible, su éxito depende en gran medida del acompañamiento de las personas y de la estructura organizacional. Como señala Pérez (2024), la transformación digital en la gestión de recursos humanos requiere una estrategia que integre formación, adaptación de cultura, automatización y medición de resultados de manera coherente.

La gestión del cambio en este contexto implica un plan estructurado que considera fases de diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento. En la fase de diagnóstico se evalúan las brechas tecnológicas, de competencias y culturales; luego se define un escenario deseado que alinee la tecnología con los objetivos del negocio. Durante la ejecución, se aseguran los recursos, se implementan las plataformas, se diseñan los programas de formación y se acompaña la evolución de las personas mediante comunicación interna y participación. Finalmente, el seguimiento se basa en indicadores de adopción, satisfacción, eficiencia operativa y alineación con la estrategia (Revista Recursos Humanos, 2024).

Un reto clave es la resistencia al cambio, que puede manifestarse por temor a perder el rol, falta de competencias, escasa comunicación o desconexión entre las áreas de TI y de personas. Es por ello que la comunicación interna juega un papel central: debe anticipar los cambios, explicar el propósito, vincular a las personas y dar visibilidad a los logros intermedios. De este modo, se facilita la transición tecnológica al involucrar de forma explícita a las personas. La combinación de formación, retroalimentación y ambientes seguros para equivocarse fomenta la adopción de nuevas prácticas.

Por último, la gestión del cambio en contextos de transformación tecnológica exige medir los resultados no solo en términos de eficiencia o ahorro de costos, sino también en términos de experiencia del trabajador, cultura digital y aprendizaje organizacional. De este modo, RR. HH. puede posicionarse como actor estratégico que facilita el tránsito hacia modelos laborales más ágiles, flexibles y centrados en datos.

## **Resistencia, adopción y comunicación interna en contextos digitales** —

La transformación digital introduce cambios a múltiples niveles dentro de las organizaciones: tecnológicos, estructurales, culturales y humanos. En este escenario, la resistencia al cambio emerge como uno de los principales obstáculos que pueden retrasar o incluso impedir que los esfuerzos de transformación produzcan los resultados deseados. La resistencia puede presentarse bajo la forma de falta de compromiso, temor al reemplazo, desconocimiento de nuevas herramientas o desconexión entre el propósito del cambio y las tareas diarias. Esta dinámica obliga a que la gestión de personas diseñe estrategias específicas para acompañar la adopción y promover la cultura digital.

La adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo exige que las personas desarrollen competencias digitales, que se adapten a nuevas formas de colaboración y que experimenten un cambio en sus expectativas laborales. La velocidad de los cambios digitales muchas veces genera incertidumbre, lo que refuerza la necesidad de una comunicación interna estructurada, transparente y participativa. García-Altuzarra y González (2021) remarcan que la comunicación interna tiene un papel esencial para que las personas comprendan los motivos del cambio, participen de manera activa y se sientan parte del proceso de transformación.

Dentro de estas estrategias, es clave promover espacios de diálogo, formación continua, feedback y reconocimiento de los pequeños logros. Las acciones de comunicación no deben limitarse a anuncios, sino que tienen que integrar canales bidireccionales que faciliten la escucha de inquietudes, la visibilización de buenas prácticas y el involucramiento de los distintos niveles de la organización. De esta manera, se disminuye la resistencia y se impulsa la adopción genuina del cambio digital.

Finalmente, la combinación de análisis de datos, cultura digital y comunicación interna permite que la organización anticipe barreras, mida el grado de adopción y ajuste las intervenciones de forma iterativa. Desde esta perspectiva, el área de RRHH puede alinearse con la estrategia digital del negocio y transformarse en un facilitador capaz de integrar personas, procesos y tecnología.

**Figura 3. Resistencia al cambio digital**



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

## Experiencia del empleado (EX) y Employer Branding como posicionamiento estratégico

---

En los últimos años, la atención puesta en la experiencia del empleado (*employee experience*, EX) ha crecido de manera sostenida en organizaciones de distintos sectores. Este interés no surge de una moda pasajera; por el contrario, responde a cambios estructurales en la forma de trabajar, relacionarse y desarrollar la carrera profesional. ¿Qué elementos hacen que una experiencia laboral sea percibida como positiva?, ¿cómo influyen estas percepciones en el compromiso, la permanencia y el rendimiento?, ¿qué vínculos existen entre esa experiencia cotidiana y la manera en que una organización es vista por quienes podrían integrarse en el futuro? Estas preguntas orientan esta unidad, que busca comprender cómo la EX y el *employer branding* se articulan como estrategias relevantes en un escenario laboral cada vez más competitivo.

Diversos estudios indican que más del 70 % de las personas considera la experiencia laboral como el principal factor al evaluar una oportunidad profesional, incluso por encima de las condiciones salariales. Este dato muestra que la percepción del día a día dentro de una organización —los vínculos, los procesos, la claridad de expectativas, las oportunidades de desarrollo y los espacios de participación— influye directamente en la capacidad de atraer y retener talento. Al mismo tiempo, las redes sociales, los sitios de evaluación de empleadores y las comunidades digitales han hecho que la reputación interna y externa de una organización sea más visible y se construya de manera continua. La percepción del entorno laboral ya no depende exclusivamente de la comunicación institucional; se forma también a partir de experiencias compartidas por quienes trabajan o trabajaron allí.

A continuación, analizaremos la EX desde una perspectiva integral: desde el diseño de los momentos que conforman el ciclo de vida del empleado, hasta las herramientas que permiten medirla y mejorarla. Además, se revisa cómo el *employee journey map* ayuda a identificar puntos de fricción y oportunidades de mejora. Por otro lado, profundizaremos en el *employer branding* tanto interno como externo, para comprender cómo se configura una propuesta de valor coherente con la cultura laboral. Finalmente, abordaremos la relación entre *People Analytics*, EX y marca empleadora, con el objetivo de analizar cómo la información puede apoyar decisiones más coherentes y alineadas con las necesidades de las personas y de la organización.

La experiencia del empleado (EX, por sus siglas en inglés) comprende todas las interacciones que una persona mantiene con una organización desde el primer contacto hasta la desvinculación. Este enfoque se ha fortalecido en los últimos años debido a que numerosos estudios muestran que la percepción del entorno laboral influye directamente en la atracción, la retención y el compromiso. En esta línea, el Barómetro de Experiencia de Empleado presentado por Harvard-Deusto (2022) señala que la gestión estratégica de la EX ya no se limita a acciones aisladas, sino que requiere procesos sistemáticos de medición y mejora continua.

El diseño del ciclo de vida del empleado incluye etapas como atracción, incorporación, desarrollo, reconocimiento, permanencia y salida. Cada una de estas fases puede evaluarse mediante indicadores que permiten identificar oportunidades de mejora. Según Factor Humà (2016), la experiencia del empleado se configura a partir de elementos como la tecnología disponible, la calidad de la comunicación interna, las oportunidades de crecimiento, el entorno físico-digital y el sentido que las personas encuentran en su trabajo. Estos aspectos se articulan con la cultura organizacional y con las prácticas de gestión del talento.

Para medir la EX, las organizaciones suelen utilizar herramientas como encuestas de satisfacción, indicadores de rotación voluntaria, análisis del proceso de incorporación, métricas sobre bienestar y sistemas como el Employee Net Promoter Score. La literatura sobre marca empleadora también permite comprender la relación entre la experiencia cotidiana y la reputación de la organización. Por ejemplo, Lores (2014) expone que un entorno laboral coherente, transparente y participativo favorece que las personas se conviertan en embajadoras de la organización. En la misma línea, López-Rodríguez (2021) sostiene que la experiencia interna constituye un elemento central para construir una propuesta de valor al empleado que sea percibida como auténtica, tanto dentro como fuera de la empresa.

Estos enfoques sugieren que la EX no depende únicamente de beneficios o incentivos, sino de la consistencia entre cultura, liderazgo, procesos y herramientas. La gestión del talento tiene así la responsabilidad de diseñar prácticas que integren datos, análisis de comportamiento, escucha activa y mejora continua. De esta manera, la experiencia del empleado se convierte en una referencia estratégica capaz de influir en la competitividad de la organización y en la construcción de su identidad como empleadora.

El Employee Journey Map se ha consolidado como una herramienta que permite comprender de manera estructurada cómo viven las personas cada momento de su relación con la organización. Esta representación visual organiza los distintos puntos de contacto —o *touchpoints*— que se producen desde la atracción hasta la desvinculación, lo que posibilita analizar con mayor precisión las percepciones, expectativas y emociones que atraviesan los empleados en cada etapa. Según Lacarta Altemir (2023), el

mapeo de la experiencia permite identificar tanto los factores que generan satisfacción como los puntos de dolor que dificultan el tránsito de las personas por los procesos internos.

Los puntos de dolor aparecen cuando un proceso es confuso, cuando existe falta de acompañamiento, cuando las herramientas digitales no resultan intuitivas o cuando los canales de comunicación generan incertidumbre. Estos puntos, si no se gestionan adecuadamente, pueden disminuir el compromiso, afectar la percepción de la cultura organizacional o generar fricciones que se manifiestan en rotación temprana o desmotivación. En este sentido, Lacarta Altemir (2023) sostiene que el valor del journey map radica en su capacidad para mostrar la experiencia real desde la perspectiva de quienes participan de ella, permitiendo detectar brechas entre lo que la organización cree ofrecer y lo que realmente sucede.

Para construir un *Employee Journey Map*, se recomienda identificar los momentos más relevantes del ciclo laboral y describir, en cada uno, qué hace la persona, qué necesita, qué piensa y cómo se siente. Mundo HR Web (s.f.) destaca que esta herramienta debe ser dinámica y revisada periódicamente, ya que los procesos, tecnologías y expectativas cambian con rapidez. Además, subraya que la medición es indispensable para obtener resultados significativos: indicadores como el Employee Net Promoter Score, los tiempos de adaptación, la satisfacción en la incorporación o la percepción de claridad en los roles pueden servir para analizar el estado de la experiencia en puntos concretos del recorrido.

El análisis sistemático de estos datos permite priorizar intervenciones destinadas a mejorar los momentos críticos. Esto puede traducirse en optimización de procesos, rediseño de materiales de bienvenida, fortalecimiento de la comunicación interna, formación en herramientas digitales o creación de instancias de acompañamiento más personalizadas. De esta manera, el Employee Journey Map no solo describe la experiencia, sino que orienta acciones que potencian el bienestar, la eficiencia y la coherencia cultural de la organización. Así, la gestión del talento adquiere una perspectiva más amplia y sensible a las vivencias que influyen en la permanencia y el desarrollo de las personas.

**Figura 4. Intervenciones en el *Employee Journey Map***



Fuente: elaboración propia.

El *employer branding* se refiere a la manera en que una organización construye y comunica su identidad como empleadora, tanto hacia quienes ya forman parte de ella como hacia quienes podrían integrarse en el futuro. La construcción de esta identidad no se limita a campañas o mensajes, sino que surge de la coherencia entre cultura organizacional, prácticas internas, condiciones reales de trabajo y narrativa externa. Según López-Rodríguez (2021), la propuesta de valor al empleado constituye el núcleo del *employer branding*, ya que expresa qué ofrece la organización en términos de desarrollo, vínculos, reconocimiento y bienestar.

El *employer branding* interno está orientado a fortalecer la relación con las personas que ya trabajan en la organización. Incluye prácticas como la comunicación interna honesta, la construcción de entornos participativos, el reconocimiento, la claridad en las expectativas, los programas de desarrollo y la consistencia en los valores que se promueven. Desde esta perspectiva, cultivar una experiencia positiva dentro de la organización permite generar confianza y sentido de pertenencia, lo que facilita que las personas se conviertan en embajadoras naturales de la marca empleadora. Loes (2014) señala que el *employer branding* interno es un proceso continuo que depende de acciones concretas y no solo de declaraciones institucionales.

Por otro lado, el *employer branding* externo se dirige a quienes aún no forman parte de la organización: candidatos potenciales, instituciones educativas, redes profesionales y comunidades digitales. Este posicionamiento se construye mediante la reputación en portales de empleo, la presencia en medios, la coherencia entre cultura comunicada y cultura vivida, y las experiencias compartidas por actuales y ex-empleados. López-Rodríguez (2021) subraya que la credibilidad de la marca externa depende directamente de la experiencia interna: no es posible sostener una imagen positiva hacia fuera si las prácticas internas no la acompañan.

La relación entre el *employer branding* interno y externo es estrecha. Cuando las experiencias internas son coherentes con el mensaje que la organización transmite públicamente, se fortalece la atracción y se mejora la retención. Por el contrario, la disonancia entre discurso y realidad puede generar desconfianza, disminuir la satisfacción y afectar la reputación. De este modo, el *employer branding* se convierte en un elemento estratégico que integra comunicación, gestión del talento y cultura organizacional, y que requiere una revisión constante para garantizar que las acciones y la identidad que se proyecta respondan a las necesidades y expectativas de las personas.

## Sinergia entre People Analytics, EX y marca empleadora

La creciente disponibilidad de datos personales, de desempeño y de interacción en las organizaciones ha puesto en primer plano la necesidad de conectar la analítica de personas (*People Analytics*) con la experiencia del empleado (EX) y la marca empleadora. Esta sinergia permite pasar de una gestión fragmentada de datos y marca a una estrategia integral centrada en las vivencias de las personas y en la reputación de la organización. Szlechter (2020) sostiene que la incorporación de *Big Data* en la

gestión del talento no solo aporta eficiencia, sino que demanda reflexionar sobre la intimidad, las emociones y las percepciones de los empleados.

Cuando se emplea *People Analytics* para medir la EX, pueden identificarse patrones y puntos críticos que influyen tanto en la satisfacción como en la rotación, la productividad o el compromiso. Los datos se convierten en insumos para diseñar momentos clave del ciclo de vida del empleado, intervenir en ellos con precisión y comunicar de manera coherente la propuesta de valor. Según Wolters Kluwer (2025), las organizaciones que combinan analítica de personas con gestión de marca empleadora logran atraer talento más alineado y crear entornos laborales más adecuados para la retención.

**Figura 5. Integración de *people analytics*, EX y marca empleadora**



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia.

La marca empleadora se ve entonces fortalecida no solo por campañas externas, sino por el impacto genuino que los empleados experimentan. Cuando los análisis de personas revelan que un proceso de incorporación es percibido como complejo o poco claro, la organización puede intervenir antes de que ese punto de dolor perjudique la reputación interna y externa. De esta manera, la cultura de datos se vincula con la cultura de personas, y la comunicación se

alinea con la realidad vivida. Esta integración transforma a RR. HH. en un actor estratégico que conecta los objetivos organizacionales con las experiencias de las personas y con la percepción de quienes consideran unirse a la empresa.

CONTINUAR

## Referencias

---

**Factor Humà.** (2016). *Experiencia del empleado*. [https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp\\_empleado\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast.pdf)

**García-Altuzarra, L., & González, S.** (2021). *Comunicación interna en procesos de transformación digital: estrategias, retos y buenas prácticas*. <https://openaccess.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/42429/64633.pdf?sequence=1>

**Harvard-Deusto.** (2022). *La experiencia de empleado: de evolución a revolución*. <https://www.harvard-deusto.com/la-experiencia-de-empleado-de-evolucion-a-revolucion>

**INCIPY & Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (COIT).** (2023). *7.º Estudio de Madurez Digital & IA en las empresas*. [https://www.coit.es/sites/default/files/7o\\_estudio\\_madurez\\_digital\\_2023\\_incipy.pdf](https://www.coit.es/sites/default/files/7o_estudio_madurez_digital_2023_incipy.pdf)

**Lacarta Altemir, A.** (2023). *Employee journey map* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. Zaguán. <https://zaguan.unizar.es/record/154944/files/TAZ-TFG-2023-1375.pdf>

**López-Rodríguez, C. E.** (2021). *El employer branding en las organizaciones*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422021000200011&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422021000200011&script=sci_arttext)

**Lores, S. F.** (2014). *18 años de employer branding: hacia una definición más completa*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4820503.pdf>

**Mundo HR Web.** (s. f.). *Las 8 claves para hacer un "Employee Journey Map"*. <https://www.mundohrweb.com/trends/las-8-claves-para-hacer-un-employee-journey-map>

**Pérez, E.** (2024). *Transformación digital en la gestión de recursos humanos*. *Global Negotium*, 7(1). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/7934890004.pdf>

**Revista Recursos Humanos.** (2024, 21 de octubre). *Estrategias para la gestión del cambio organizacional*. <https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/21/cambio-organizacional/>

**Riffo Quintana, N.** (2021). *Transformación cultural para la empresa digital*.  
[https://rua.ua.es/bitstream/10045/118445/1/Transformacion\\_Cultural\\_para\\_la\\_Empresa\\_Digital\\_Riffo\\_Quintana\\_Nelson.pdf](https://rua.ua.es/bitstream/10045/118445/1/Transformacion_Cultural_para_la_Empresa_Digital_Riffo_Quintana_Nelson.pdf)

**Rodríguez Mancinelli, B. A.** (2021). *Diseño de modelo de madurez digital para áreas de gestión de personas en organizaciones* [Memoria de título]. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/181655/Dise%C3%B1o-de-modelo-de-madurez-digital-para-%C3%A1reas-de-gesti%C3%B3n-de-personas-en-organizaciones.pdf?sequence=1>

**Szlechter, D.** (2020). *Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión del talento*. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 25(41), 1–23. <https://www.redalyc.org/journal/816/81666069006/>

**Wolters Kluwer.** (2025, 4 de marzo). *People Analytics: qué es y cómo trabajar los datos en RRHH*.  
<https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/people-analytics-datos-rrhh>

CONTINUAR