

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i1.1970>

Impacto del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano: un estudio cualitativo en organizaciones públicas y privadas del Ecuador

Impact of Big Data and People Analytics on strategic decision-making in human talent management: A qualitative study in public and private organizations in Ecuador

Edwin patricio Avilés Meza

patricioaviles1987@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-4767-3424>

Universidad Estatal de Milagro - UNEMI

Milagro - Ecuador

Jaijasiel Margarita Acurio Saucedo

jaijasielsofia@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-8312-0917>

Universidad Estatal de Milagro - UNEMI

Milagro – Ecuador

Julia Delmira Bravo González

jbravog13@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2467-6027>

Universidad Estatal de Milagro - UNEMI

Milagro – Ecuador

Artículo recibido: 10 diciembre 2025 -Aceptado para publicación: 18 enero2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Este estudio examina el nivel de adopción y el uso del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas de la gestión del talento humano en organizaciones públicas y privadas del Ecuador. Se desarrolló una investigación cualitativa de carácter exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas a cinco responsables del área de talento humano, pertenecientes a ambos sectores. El análisis de contenido permitió identificar un uso incipiente de herramientas analíticas, centrado principalmente en enfoques descriptivos y operativos. Los resultados evidencian brechas formativas, tecnológicas y presupuestarias que limitan el aprovechamiento estratégico de los datos. En el sector público predominan restricciones presupuestarias y alta carga operativa, mientras que en el sector privado la principal limitación es la falta de competencias analíticas del personal, pese a contar con sistemas de información. El estudio muestra que, aunque existe interés institucional por una gestión basada en datos, este aún no se traduce en prácticas analíticas consolidadas.

Palabras Claves: Big Data, People Analytics, Gestión del talento humano, Toma de decisiones estratégicas, Organizaciones públicas y privadas

ABSTRACT

This study examines the level of adoption and use of Big Data and People Analytics in strategic decision-making within human talent management in public and private organizations in Ecuador. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was applied, using a non-experimental and cross-sectional design. Data were collected through semi-structured interviews with five human talent managers from both sectors. Thematic content analysis revealed an early stage of adoption, characterized by a predominantly descriptive and operational use of data. The findings identify training, technological, and budgetary gaps that limit the strategic use of analytics. In the public sector, budget constraints and high operational workloads prevail, while in the private sector, limited analytical skills restrict the effective use of available information systems. The study indicates that, although organizations recognize the potential of data-driven management, this interest has not yet been translated into consolidated analytical practices.

Keywords: Big Data, People Analytics, Human talent management, Strategic decision-making, Public and private organizations

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La incorporación de Big Data y People Analytics en la gestión del talento humano ha sido ampliamente reconocida en la literatura académica como un enfoque con potencial para apoyar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, al facilitar el análisis sistemático de información relacionada con las personas. A través del uso de datos, las instituciones pueden identificar patrones de comportamiento laboral, describir tendencias organizacionales y generar insumos que orienten procesos de planificación y gestión del capital humano (Fernández Solís et al., 2025). Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se consolida como una función clave dentro de la dirección organizacional.

En este sentido, tanto organizaciones públicas como privadas han manifestado un creciente interés por incorporar herramientas de analítica de datos en la gestión del talento humano, reconociendo que estas pueden contribuir a una mayor objetividad en los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal. No obstante, diversos estudios señalan que la aplicación de People Analytics se concentra principalmente en enfoques descriptivos y operativos, lo que limita su integración estratégica, especialmente en organizaciones con bajos niveles de madurez tecnológica (Abellán Sevilla et al., 2024).

En los países en desarrollo, la adopción de Big Data y People Analytics enfrenta restricciones significativas asociadas a brechas tecnológicas, limitaciones presupuestarias y escasa formación analítica del personal. Aunque existe una valoración positiva sobre el uso de datos en la gestión del talento humano, muchas organizaciones presentan dificultades para implementar modelos analíticos que respalden de manera efectiva la toma de decisiones estratégicas, principalmente por carencias tecnológicas y falta de competencias especializadas (Álvarez Gutiérrez et al., 2023).

El uso de herramientas analíticas aplicadas a la gestión del talento humano plantea desafíos éticos relevantes, especialmente cuando las organizaciones carecen de conocimientos técnicos suficientes sobre los modelos algorítmicos empleados. La ausencia de mecanismos de control puede derivar en prácticas inadecuadas, como la reproducción de sesgos y situaciones de discriminación en procesos de selección y evaluación del personal, tal como advierte Fabrellas (2024).

En el contexto latinoamericano, la analítica de personas aún no se integra de forma transversal en la gestión del talento humano y presenta niveles incipientes de adopción, con un uso limitado de modelos predictivos orientados a la toma de decisiones estratégicas. Esto evidencia una brecha entre el potencial teórico del Big Data y People Analytics y su aplicación práctica en las organizaciones de la región (Vargas Vargas, 2025).

En el caso específico del Ecuador, la incorporación de analítica avanzada en la gestión del talento humano continúa siendo incipiente tanto en el sector público como en el privado. Aunque

existe un interés creciente por el uso de People Analytics, las organizaciones enfrentan limitaciones relacionadas con la infraestructura tecnológica, la formación del personal y la integración de sistemas de información, lo que restringe su impacto en la toma de decisiones organizacionales (Fernández Solís et al., 2025).

A partir de este escenario, la presente investigación resulta pertinente para examinar el nivel de adopción, las percepciones y las limitaciones asociadas al uso del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas dentro de la gestión del talento humano en organizaciones públicas y privadas del Ecuador. El estudio se orienta a comprender cómo estas herramientas son utilizadas en la práctica, así como las brechas existentes entre su potencial conceptual y su aplicación real en el contexto organizacional.

En este marco, el Big Data se entiende como el aprovechamiento de grandes volúmenes de información organizacional que, mediante procesos analíticos, generan insumos para la gestión del talento humano. De manera complementaria, People Analytics se refiere al uso sistemático de datos vinculados a las personas para apoyar decisiones en procesos como la selección, evaluación y desarrollo del personal.

Desde una perspectiva teórica, la investigación se apoya en la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual sostiene que los recursos organizacionales, como la información y el capital humano, solo generan valor cuando se articulan con capacidades internas que permiten su aprovechamiento estratégico (Riveros, 2010; Peñaflor, 2016).

Desde la Teoría de Recursos y Capacidades, los datos, los sistemas de información y las herramientas analíticas constituyen recursos organizacionales, mientras que la capacidad para interpretarlos, integrarlos y utilizarlos de forma sistemática en los procesos decisionales corresponde a capacidades organizacionales. En este sentido, el valor estratégico del Big Data y People Analytics no reside únicamente en la disponibilidad de información, sino en el desarrollo de competencias analíticas, procesos internos y estructuras organizativas que permitan transformar los datos en insumos para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Bajo este enfoque, la analítica de datos aplicada a la gestión del talento humano no constituye un factor estratégico por sí misma, sino que su impacto en la toma de decisiones depende del desarrollo de competencias analíticas, la integración de los sistemas de información y el apoyo organizacional existente. Esta perspectiva resulta pertinente para el contexto ecuatoriano, donde persisten limitaciones estructurales y formativas que condicionan la aplicación estratégica del Big Data y People Analytics.

En el presente estudio, la toma de decisiones estratégicas se entiende como aquellas decisiones orientadas a la planificación, asignación de recursos, diseño de políticas y definición de lineamientos de mediano y largo plazo en la gestión del talento humano. No obstante, se reconoce que, en la práctica organizacional analizada, el uso del Big Data y People Analytics se

concentra mayoritariamente en decisiones de carácter operativo y táctico. En este sentido, la investigación no solo examina decisiones estratégicas consolidadas, sino también las condiciones y limitaciones que impiden que el uso de datos trascienda hacia un nivel estratégico.

En función de lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se manifiesta el nivel de adopción y uso del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas de la gestión del talento humano en organizaciones públicas y privadas del Ecuador?

El objetivo general de esta investigación es examinar el nivel de adopción y la influencia percibida del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano en organizaciones públicas y privadas del Ecuador.

Como objetivos específicos se proponen: identificar el nivel de adopción del Big Data y People Analytics en la gestión del talento humano; analizar las percepciones, barreras y oportunidades asociadas a su implementación; comparar las prácticas de analítica de datos entre los sectores público y privado; y aportar elementos que permitan comprender las condiciones necesarias para fortalecer su aplicación en el contexto ecuatoriano.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado al análisis de las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con el uso del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas dentro de la gestión del talento humano.

El estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que permitió identificar tendencias iniciales y caracterizar las prácticas actuales de analítica de datos en organizaciones públicas y privadas del Ecuador.

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, ya que no se manipuló ninguna variable y la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, observando los fenómenos en su contexto natural.

Los informantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Participaron cinco informantes clave: cuatro jefes que lideran la Unidad Administrativa de Talento Humano y un analista de Talento Humano, considerando como criterios de inclusión la experiencia profesional, el nivel de responsabilidad y su participación en el proceso de toma de decisiones o gestión de información organizacional.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada. Se realizaron cinco entrevistas, dos en instituciones del sector público y tres en el sector privado, seleccionadas mediante muestreo intencional por su participación directa en procesos de gestión de información y toma de decisiones en talento humano.

El número de entrevistas se definió de acuerdo con el carácter exploratorio del estudio y se consideró suficiente al observar recurrencia en los temas abordados en las últimas entrevistas, lo que indicó un nivel inicial de saturación teórica para los fines del análisis. Las entrevistas se

realizaron entre el 15 y el 25 de octubre de 2025, con una duración aproximada de 35 a 45 minutos, de forma presencial y virtual, previa obtención del consentimiento informado.

Como instrumento se empleó una guía de entrevista, diseñada a partir de dimensiones teóricas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, la gestión del talento humano y el uso de analítica de datos. La guía fue revisada y depurada por expertos en el área de talento humano con experiencia en el sector público y privado, con el fin de asegurar la coherencia y claridad de las preguntas.

El análisis de la información se realizó mediante un análisis de contenido temático, que incluyó fases de codificación inicial, categorización e interpretación de los datos, con el fin de identificar patrones y temas recurrentes relacionados con el fenómeno de estudio.

Las decisiones metodológicas acogidas para la presente investigación permitieron abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva contextual y exploratoria, en coherencia con los objetivos planteados.

Dado el carácter cualitativo, exploratorio y el número reducido de informantes, los resultados de este estudio no buscan generalización estadística, sino ofrecer una comprensión contextual y analítica sobre las prácticas, percepciones y limitaciones asociadas al uso del Big Data y People Analytics en la gestión del talento humano. La comparación entre sectores público y privado se plantea con fines analíticos y descriptivos, orientados a identificar tendencias y diferencias iniciales más que a establecer conclusiones representativas a nivel nacional.

RESULTADOS

El análisis de las entrevistas realizadas a responsables del área de talento humano de organizaciones públicas y privadas del Ecuador permitió identificar un nivel incipiente de adopción del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas. Los hallazgos evidencian diferencias en las condiciones de uso entre ambos sectores, aunque coinciden en la existencia de brechas estructurales, tecnológicas y formativas que limitan el aprovechamiento estratégico de la información.

En las organizaciones del sector público, se identificó un uso limitado de herramientas analíticas, condicionado principalmente por restricciones presupuestarias, una elevada carga operativa y la dependencia de procesos manuales, especialmente el uso de hojas de cálculo. Estas condiciones dificultan la sistematización de la información y reducen las posibilidades de analizar indicadores estratégicos vinculados a la gestión del talento humano.

En el sector privado, los entrevistados señalaron una mayor disponibilidad de sistemas de información, particularmente en los procesos de nómina y administración de personal. No obstante, indicaron que la información generada por estos sistemas no es utilizada de manera estratégica, debido principalmente a la falta de competencias analíticas del personal, lo que limita la transformación de los datos en insumos útiles para la toma de decisiones.

A partir del análisis de contenido temático emergieron cuatro categorías principales: la falta de capacitación en análisis de datos, las limitaciones presupuestarias, la baja madurez tecnológica y el interés institucional por fortalecer la gestión del talento humano mediante el uso de información basada en datos.

Una de las categorías más relevantes corresponde a la falta de capacitación en análisis de datos, presente tanto en organizaciones públicas como privadas. Los participantes manifestaron dificultades para interpretar indicadores y analizar la información disponible, lo que restringe el uso estratégico de los datos. Esta situación se evidencia en expresiones como: *“Tenemos un sistema de nómina moderno, pero nadie en el equipo sabe cómo analizar los datos que genera”* (Entrevistado, sector privado).

Otra categoría identificada fue la de limitaciones presupuestarias, especialmente en el sector público, las cuales restringen la incorporación de herramientas tecnológicas orientadas al análisis de datos. Los entrevistados señalaron que la falta de recursos económicos condiciona la modernización de los procesos de gestión del talento humano, como se refleja en el siguiente testimonio: *“Nosotros no tenemos presupuesto para software de analítica; dependemos de hojas de cálculo”* (Entrevistado, sector público).

Asimismo, se evidenció una baja madurez tecnológica en los procesos de gestión del talento humano, caracterizada por la dependencia de procedimientos manuales y una alta carga operativa. Esta situación limita el tiempo disponible para el análisis de indicadores y el uso estratégico de la información, lo que se expresa en afirmaciones como: *“La carga operativa es tan alta que no nos queda tiempo para analizar indicadores”* (Entrevistado, sector público).

Finalmente, a pesar de las limitaciones identificadas, los resultados muestran un interés institucional por avanzar hacia una gestión del talento humano basada en datos. Los participantes reconocen el potencial del Big Data y People Analytics para mejorar la toma de decisiones; sin embargo, este interés aún no se traduce en prácticas analíticas consolidadas ni en el uso sistemático de modelos orientados a la toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, los resultados evidencian que la adopción del Big Data y People Analytics en las organizaciones analizadas se encuentra en una fase inicial, marcada por brechas formativas, tecnológicas y presupuestarias, presentes tanto en el sector público como en el privado.

El análisis conjunto de las categorías identificadas permite observar que estas no operan de manera aislada, sino que se interrelacionan. La falta de capacitación en análisis de datos se ve reforzada por una baja madurez tecnológica y por limitaciones presupuestarias, lo que incrementa la carga operativa y reduce el tiempo disponible para el análisis estratégico de la información. Esta interacción de factores contribuye a que el uso del Big Data y People Analytics permanezca en un nivel descriptivo, dificultando su incorporación sistemática en la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio ponen en evidencia una distancia entre el potencial que la literatura atribuye al Big Data y People Analytics y su aplicación real en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones ecuatorianas. Esta situación sugiere que la disponibilidad de datos o herramientas tecnológicas, por sí sola, no es suficiente para generar un impacto estratégico en la toma de decisiones, si no se acompaña del desarrollo de capacidades organizacionales adecuadas.

Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, los hallazgos indican que los datos y la tecnología solo generan valor cuando se articulan con capacidades analíticas, recursos humanos capacitados y estructuras organizacionales apropiadas. En el sector público, las restricciones presupuestarias y organizativas condicionan la inversión en tecnología y formación, lo que se refleja en un bajo nivel de adopción. En el sector privado, pese a la existencia de sistemas tecnológicos, la ausencia de competencias analíticas limita la transformación de los datos en insumos efectivos para la toma de decisiones estratégicas.

A diferencia de otros estudios que abordan la implementación de People Analytics en contextos con mayores niveles de madurez analítica, los resultados de esta investigación evidencian que, en el contexto ecuatoriano, la principal barrera no es la ausencia total de datos o sistemas, sino la limitada articulación entre recursos tecnológicos y capacidades analíticas. Este hallazgo matiza la literatura existente, al mostrar que incluso en organizaciones que disponen de sistemas de información, el uso estratégico de los datos sigue siendo incipiente, especialmente cuando no existe una cultura organizacional orientada al análisis y a la toma de decisiones basada en evidencia. Esta situación refuerza la idea de que la adopción de People Analytics constituye un proceso gradual, condicionado por el desarrollo progresivo de capacidades organizacionales.

En esa misma línea, los resultados muestran que el interés institucional por avanzar hacia una gestión basada en datos no siempre se traduce en prácticas analíticas consolidadas. En parte, esto puede explicarse porque la implementación de People Analytics suele ser progresiva y depende del desarrollo de capacidades técnicas, humanas y organizacionales. En ese sentido, y considerando el carácter exploratorio del estudio, los hallazgos no buscan generalización estadística, sino aportar una comprensión contextual sobre las condiciones actuales que facilitan o limitan el uso estratégico de datos en la gestión del talento humano en organizaciones ecuatorianas.

En este contexto, la evidencia empírica confirma que la adopción del Big Data y People Analytics en la gestión del talento humano en Ecuador aún se encuentra en una etapa temprana. No obstante, los resultados también permiten identificar un escenario con potencial de desarrollo a mediano y largo plazo, siempre que se aborden de manera integral las brechas detectadas.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio muestran que la aplicación del Big Data y People Analytics en la gestión del talento humano de organizaciones públicas y privadas del Ecuador se encuentra en una etapa inicial, caracterizada por un uso principalmente descriptivo y operativo de la información.

Si bien las organizaciones reconocen el potencial del Big Data y People Analytics para apoyar la toma de decisiones estratégicas, aún existen dificultades para transformar los datos disponibles en insumos analíticos utilizados de manera sistemática, principalmente por limitaciones estructurales y formativas.

Se identifican diferencias entre los sectores analizados. En el sector público, la adopción de analítica avanzada se ve limitada por restricciones presupuestarias y una elevada carga operativa, mientras que en el sector privado la principal barrera es la falta de competencias analíticas del personal, a pesar de contar con sistemas de información disponibles.

El estudio confirma que el uso del Big Data y People Analytics no garantiza por sí mismo mejoras en la toma de decisiones estratégicas, sino que su impacto depende del desarrollo de capacidades analíticas, la integración de los sistemas de información y el apoyo institucional para consolidar una cultura organizacional basada en el uso de evidencia.

En términos generales, los hallazgos confirman que persiste una brecha entre el potencial del Big Data y People Analytics y su aplicación práctica en la gestión del talento humano, lo que limita su impacto real en la toma de decisiones estratégicas. El principal desafío para las organizaciones ecuatorianas no radica únicamente en la disponibilidad de datos, sino en el fortalecimiento progresivo de capacidades analíticas, tecnológicas y éticas que permitan avanzar hacia una gestión del talento humano orientada a la toma de decisiones basada en evidencia.

Estos hallazgos pueden servir como base para orientar estrategias graduales de fortalecimiento de capacidades analíticas en las organizaciones y para futuras investigaciones que profundicen en niveles de madurez analítica y condiciones de implementación en el contexto ecuatoriano.

Los resultados deben interpretarse a la luz del carácter exploratorio del estudio y del número limitado de casos analizados; no obstante, ofrecen insumos relevantes para comprender los desafíos iniciales que enfrentan las organizaciones ecuatorianas en la incorporación del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas.

REFERENCIAS

- Abellán Sevilla, A., Ortiz de Urbina Criado, M., Mora Valentín, E. (2024). Analíticas de recursos humanos para la gestión del cambio y de la felicidad. *Retos Revistas de Ciencias de Administración y Economía*, 221-236. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.03>
- Aguado, D. (2022). HR Analytics en las pequeñas y medianas. https://www.iic.uam.es/pdf/revista_hr/revista02/N2_Revista-de-Casos-de-Estudio-HR_08.pdf
- Álvarez Gutiérrez, F., Stone, D., Castaño, A., García Izquierdo, A. (2023). Análisis de recursos humanos: una revisión sistemática desde un enfoque de gestión sostenible. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Bravo Bolado, A. (2023). Justicia Algorítmica: Un Enfoque Sociotécnico. *Usc Universidad de Santiago de Compostela*, 1-42. <https://doi.org/10.15304/epc.44.8838>
- Briones Pincay 1, C., Segura Ramos 2, I., Rivera Guerrero 3, A., Reigosa Lara 4, A. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. *Digital PublisherCEIT*, 139-156. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3228>
- Cevallos Cruz, M., Santur Silva, J., Rodríguez Caballero, G., Jurado Martínez, M. (2025). Inteligencia Artificial (IA) para el aprendizaje de Gestión del Talento Humano. *Journal Scientific Investigar*, 9(1), 1-30. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e382>
- Delgado López, I. (2024). El impacto de los sistemas algorítmicos en los procesos de selección de personal. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 49-82. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/22257/23971>
- Demming, E. (2023). Introducción a People Analytics. <https://www.ra-ma.es/media/rama/files/book-attachment-8725.pdf>
- Fabrellas, A. (2024). Analítica de personas y discriminación algorítmica en procesos de selección y contratación. <https://doi.org/10.20318/labos.2024.9034>
- Fernández Malo, Y., Vargas Zúñiga, F. (2022). Lineamientos prácticos para el uso del Big Data e identificación de brechas laborales. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Lineamientos%20BigData_final.pdf
- Fernández Solís, C., González Ramírez, R., Gascó Gascó, J. (2025). La intención de adopción de la analítica de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional: una aproximación teórica. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 10, 93-111. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2706>
- González, A. (2025). Evaluación del desempeño mediante People Analytics: Implicaciones para el impacto en la gestión de recursos humanos y el crecimiento empresarial. *COMILLAS*

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/89845/TFG%20-%20Charola%20Gonzalez%2C%20Alejandra.pdf?isAllowed=y&sequence=3.%20Repositorio%20Comillas>

- HURTADO PLANELLES, G. (2024). Capacidad predictiva en las necesidades de personal en las empresas: Una revisión sistemática. . UNIVERSITAS Miguel Hernández, 1-24. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/37010/1/TFG%20FINAL_GASPAR%20HURTADO%20PLANELLES.pdf
- Naranjo Gaibor, J. (2024). Gestión del talento humano: Tendencias y desafíos. Polo del Conocimiento, 10(5), 2509-2521. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10099/pdf>
- Peñaflor, S. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Riveros, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137577.pdf>
- RUEDA, J. (2025). Digitalización de la función de Recursos Humanos. Universidad Alfonso X el Sabio . https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2025/12/20251007_IX-Barometro-Digitalizacion-de-RRHH_Presentacion.pdf
- Vargas Vargas , G. (2025). People Analytics en Recursos Humanos: Evidencias, Avances y Desafíos desde una Revisión Sistemática (2015–2025). Ciencia y Reflexión Revista Científica Multidisciplinaria., 4(3), 1147-1176. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i3.499>