



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**EI PAPEL DE LA ESTRATEGIA DE  
TALENTO EN LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL**

Autor: Ana Gordón González

Director: Jorge Aracil Jordá

MADRID | Junio, 2025

## RESUMEN

En un contexto de rápidos avances tecnológicos marcado por el creciente protagonismo de nuevas herramientas como la Inteligencia Artificial (IA) o el análisis de datos, las empresas enfrentan la necesidad de alinear sus estrategias con la Transformación Digital (TD) para mantener su competitividad en el mercado. Este trabajo examina el papel del talento como elemento estratégico en la implementación del cambio organizacional que tiene lugar en las empresas a raíz de la TD, centrándose en el caso de KPMG España. A través de un estudio de la literatura y un análisis de los informes anuales de la compañía, datos cuantitativos y fuentes secundarias complementarias, se evalúa como las iniciativas de adquisición, desarrollo y retención de talento, optimizadas a través de las herramientas digitales, impactan en la propuesta y captura de valor. Se investiga la relación entre la gestión del talento y la TD, para comprobar la importancia de la primera en la implementación de la segunda. Se estudia, en particular, como cada uno de los 3 elementos de la gestión de talento se transforman en el contexto de la era digital, marcada por la innovación y la colaboración, y si ello se refleja en los elementos de negocio. Este análisis busca aportar una valoración de las iniciativas de KPMG para evaluar su eficacia en la implementación de la Transformación Digital.

**Palabras clave:** Transformación Digital, gestión del talento, capital humano, modelo de negocio, innovación, propuesta de valor, captura de valor.

## **ABSTRACT**

In a context of rapid technological advancements characterized by the growing prominence of tools such as Artificial Intelligence (AI) and data analytics, companies face the need to align their strategies with Digital Transformation (DT) to maintain competitiveness in the market. This study examines the role of talent as a strategic element in implementing organizational change driven by DT, focusing on the case of KPMG Spain. Through a literature review and an analysis of the company's annual reports, quantitative data, and complementary secondary sources, it evaluates how talent acquisition, development, and retention initiatives, optimized through digital tools, impact a company's value proposition and value capture. The relationship between talent management and DT is investigated to assess the significance of the former in the implementation of the latter. Specifically, it explores how each of the three elements of talent management is transformed in the context of the digital era, marked by innovation and collaboration, and whether this is reflected in business outcomes. This analysis aims to provide an assessment of KPMG's initiatives to evaluate their effectiveness in implementing Digital Transformation.

**Key words:** Digital Transformation, talent management, human capital, business model, innovation, value proposition, value capture.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1.	El nuevo paradigma empresarial .....	6
1.2.	Objetivo del trabajo .....	6
1.3.	Metodología.....	7
2.	Marco teórico.....	8
2.1.	La Transformación Digital.....	8
2.1.1.	Definición .....	8
2.1.2.	Desafíos .....	10
2.1.3.	El rol del talento .....	11
2.2.	El modelo de negocio reconfigurado por la estrategia digital.....	12
3.	Gestión del Talento en la Era de la Transformación Digital.....	17
3.1.	Adquisición de talento .....	18
3.2.	Desarrollo de talento.....	20
3.3.	Retención de talento .....	22
3.4.	Impacto del talento en la propuesta y captura de valor .....	23
4.	La gestión del TALENTO en KPMG .....	24
4.1.	Adquisición de talento .....	25
4.2.	Desarrollo de Talento.....	28
4.3.	Retención de talento .....	34
5.	Conclusiones: Análisis e impacto de la estrategia de talento en modelo de negocio	40
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1 - VARIACIÓN EN LAS MODALIDADES DE FORMACIÓN KPMG ESPAÑA (2020-2023) .....	30
ILUSTRACIÓN 2 - VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO DE ALTO POTENCIAL KPGM ESPAÑA (2017-2023) .....	33
ILUSTRACIÓN 3 - FACTURACIÓN DE KPMG ESPAÑA POR AÑOS EN MILLONES DE EUROS .	42

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

GRÁFICA 1 - EVOLUCIÓN DE CONTRATACIONES DE MENOS DE 30 AÑOS EN KPMG ESPAÑA (2017-2023) .....	27
GRÁFICA 2 - CRECIMIENTO HORAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO (EN MILES DE HORAS)	31

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS KPMG .....	38
--	----

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. El nuevo paradigma empresarial

La cuarta revolución industrial ha desencadenado un cambio de paradigma en el entorno empresarial, impulsado por avances tecnológicos como la Inteligencia Artificial (IA), los servicios de nube, el *big data* o el Internet de las cosas (IoT) (Schwab & Davis, 2018). La integración estratégica de estas tecnologías va más allá de la mera digitalización, transformando el modelo de negocio, y dando pie a la Transformación Digital (TD). Los mercados pasan a ser cada vez más dinámicos y los consumidores más exigentes, obligando a las organizaciones a desarrollar estrategias digitales que incorporen innovación tecnológica a través del capital humano para rediseñar su propuesta de valor y así poder mantener su competitividad (Fischer et al., 2020).

Ante este nuevo contexto empresarial, el capital humano se consolida como un pilar fundamental para implementar con éxito de la Transformación Digital. Esto se pone de manifiesto en la literatura, que destaca la importancia de alinear las capacidades humanas con las estrategias digitales, ya que no hacerlo puede comprometer el éxito de estas últimas.

El talento no solo actúa como habilitador de la TD, sino que también se transforma a través de ella (Van Esch & Black, 2019). Este trabajo se propone explorar esta interdependencia entre la TD y la estrategia del talento, analizando como la gestión del talento facilita la implementación efectiva de la Transformación Digital y, a su vez, cómo las herramientas digitales optimizan los procesos de atracción, desarrollo y retención de talento.

### 1.2. Objetivo del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el papel del talento como elemento estratégico en la implementación de la Transformación Digital en las empresas, así como el impacto de las estrategias digitales impactan en la gestión del talento. La rápida evolución de las tecnologías y la creciente competencia por atraer y retener profesionales cualificados, convierten las estrategias de talento en una de las prioridades

de muchas organizaciones. A pesar de esto, y de la abundante literatura que aborda el tema, aún no existe una hoja de ruta clara sobre cómo enfrentar los nuevos desafíos que trae la Transformación Digital. Esta investigación busca esclarecer, mediante un análisis teórico-práctico, el rol del talento en la transformación empresarial de la era digital.

A través de una revisión de la literatura existente, se busca analizar el fenómeno de la Transformación Digital, así como los beneficios y desafío en su implementación. Asimismo, se estudia cual es el papel de los profesionales en la adopción de tecnologías emergentes y su contribución a la hora de mantener la competitividad en la organización. Este análisis permitirá comprender el rol del capital humano como habilitador de estrategias digitales e impulsor del cambio en las empresas.

Respecto a la influencia de la Transformación Digital en el talento, se pretende determinar su impacto en los procesos de adquisición, desarrollo y retención de profesionales a través del caso de KPMG. A través del estudio de este caso, se pretende analizar como la TD reconfigura los modelos de negocio, explorando como transforma los procesos de creación, entrega y captura de valor en la compañía estudiada.

Con todo, el objetivo es determinar cuánto peso tiene la gestión del talento en la implementación exitosa de la Transformación Digital y así comprobar si el punto de vista de KPMG que afirma *“El talento es el pilar más estratégico para KPMG, y el conocimiento de sus profesionales la herramienta más valiosa para cumplir con nuestro compromiso de impulsar el cambio y aportar la confianza necesarios para superar los retos que afrontan las empresas y la sociedad”*, puede aplicarse a otras organizaciones. Este estudio aspira a sentar las bases para una gestión estratégica del talento que maximice los beneficios de la TD, y quizás ofrecer un punto de partida para otras empresas en su camino hacia la transformación digital.

### **1.3. Metodología**

Para responder a los objetivos planteados, se adopta una metodología mixta que combina un análisis teórico y el estudio del caso de KPMG. En primer lugar, se ha llevado a cabo un estudio de la literatura existente en el que se incluyen artículos científicos, informes de consultoría, y libros y revistas que abordan el tema. De esta manera, se ha

construido un marco teórico sólido que describe el fenómeno de la Transformación Digital y la correlación con la gestión del talento, y que ha servido como base para el análisis que posteriormente se ha llevado a cabo.

Para el análisis del caso de KPMG, una de las firmas líderes en los sectores de consultoría y auditoría, se han recopilado datos de fuentes primarias como los informes anuales compartidos por la compañía, e informes y entrevistas publicadas en su web. Para poder analizar las iniciativas con una perspectiva más amplia, se han complementado estas fuentes con otras secundarias, como revistas o artículos que hablan de la firma y analizan sus iniciativas. De esta manera, con la combinación de información cualitativa de las estrategias, y cuantitativa de los resultados financieros, se ha podido evaluar el impacto de las iniciativas de KPMG en su modelo de negocio y su competitividad en el mercado.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Transformación Digital

#### 2.1.1. Definición

La Transformación Digital (TD) es un proceso estratégico y multidimensional que redefine la forma en que las empresas crean y capturan valor, integrando tecnologías emergentes en sus procesos, cultura organizacional y modelos de negocio (Hanelt et al., 2020). Empieza con la digitalización, entendida como el salto del método analógico al digital a la hora de procesar, almacenar y gestionar la información (Cedrola Spemolla, 2017), y se consolida mediante la adopción de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), el *big data* y los servicios en la nube. Estos cambios, junto con el crecimiento del comercio online, han transformado las dinámicas del mercado, obligando a las empresas a adaptarse para mantener su competitividad (Amankwah-Amoah et al., 2021).

Desde la perspectiva de KPMG, un su informe “La IA en el mundo postmoderno” (2023), la TD se define como un proceso de generación de valor a través de la innovación, centrado en la implementación de una estrategia digital que maximice el potencial de la empresa, un enfoque que será clave para analizar el caso de esta empresa en este trabajo.

En el mismo sentido, un informe de MITSloan en colaboración con Deloitte subraya que las tecnologías por sí solas no generan un impacto significativo, y que el verdadero cambio radica en el desarrollo de estrategias integrales que, apoyadas en el talento, reestructuren el modelo de negocio (Kane et al., 2015). Esta perspectiva subraya la importancia de alinear la adopción tecnológica con los objetivos de las empresas, especialmente en un contexto en el que las demandas de consumidores, como consecuencia del mayor acceso a la información, se modifican y exigen productos y servicios personalizados que integren innovación, eficiencia y personalización (Shao et al., 2024).

Para abordar el cambio organizacional y responder con éxito a las nuevas demandas del mercado, es necesario integrar la innovación en todos los ámbitos de la empresa transformando los procesos, la cultura y la estructura organizativa (Bockshecker et al., 2018). El talento humano desempeña un rol esencial en este proceso, ya que son los trabajadores y sus líderes quienes implementan las nuevas tecnologías y la innovación, liderando la transformación desde dentro (Liu et al., 2023).

### *2.1.2. Beneficios*

La Transformación Digital ofrece a las empresas multitud de oportunidades para mejorar su competitividad y su desempeño, consolidándose como una ventaja competitiva en el mercado si se cuenta con las herramientas adecuadas, una correcta adopción de la tecnología, estrategias digitales que lo permitan, y con el talento para ejecutarlas.

Uno de los principales beneficios es la mejora de la eficiencia operativa, que se pone al alcance de las organizaciones a través de tecnologías que permiten agilizar procesos y automatizar tareas, reduciendo el trabajo manual y minimizando errores (Lubis & Sembiring, 2023). De esta manera, no solo se mejoran los flujos de trabajo, sino también el rendimiento de los empleados permitiendo que estos se centren en actividades estratégicas que potencien la propuesta de valor (Kumar & Das, 2024). La pandemia del Covid-19 aceleró esta tendencia a la mayor integración de tecnologías, promoviendo el teletrabajo y el uso de herramientas digitales. En España, un 80,4% de las empresas de más de 250 empleados adoptaron el teletrabajo en 2023, acompañado de un aumento en

el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la IA, los servicios de la nube y el análisis de datos, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023).

La toma de decisiones basada en datos es otro de los beneficios clave que permite, mediante la recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos sobre tendencias del mercado, adaptar las estrategias y el diseño de la propuesta de valor (Bakharev & Anisimov, 2024). Este enfoque analítico facilita la optimización de la toma de decisiones y la gestión de recursos, aumentando la productividad y reduciendo costes y errores (Afrin et al., 2018). Además, la TD impulsa la productividad organizacional, mediante la adopción de tecnologías que permiten responder con rapidez y eficacia a las necesidades de los clientes, alinear con ellas la oferta y aumentar así la satisfacción y lealtad (Alonge et al., 2024).

Como consecuencia de todo lo anterior, se dan estructuras organizativas más flexibles, lo que permite una mayor resiliencia al cambio, una mayor potencial de adoptar las nuevas oportunidades, y se fomenta la colaboración con agentes externos que a su vez potencia la innovación y el éxito de la TD al contar con recursos externos que reducen la inversión necesaria para los mismos (Sri et al., 2024). En conjunto, estos beneficios posicionan a la TD se ha convertido en una prioridad estratégica, como refleja un informe de IDC Research España, que prevé que la inversión global en TD alcance los 4 billones de dólares antes de 2027.

El talento es esencial para liderar esta transformación y fomentar una cultura de innovación (Arora et al., 2024). Y es que, el impacto de la TD no se limita a los procesos operativos, si no que potencia el desarrollo del talento humano en las empresas, optimizando su gestión y la eficiencia de los trabajadores. Las herramientas optimizan la gestión del capital humano, fomentan la creatividad y proporcionan a los empleados las herramientas para liderar el cambio.

### *2.1.3. Desafíos*

Una implementación exitosa de la Transformación Digital requiere de una estrategia correcta para poder hacer frente a los retos que surgen. Destaca como uno de los más significativos la celeridad de los cambios tecnológicos, que exige una adaptación constante, y un cambio estructural profundo en la organización que pueda acoger los cambios (Kohli & Melville, 2018). Para ello, es necesario el desarrollo de estrategias resilientes que permitan aprovechar las oportunidades emergentes y, al mismo tiempo, sienten bases sólidas para enfrentar la incertidumbre del entorno digital (Tekle & Kumar, 2024). Además, este desafío se ve agravado por la brecha de habilidades tecnológicas, que requiere de cursos de formación y desarrollo de habilidades para los empleados a medida que evoluciona la tecnología (Schmidtz, 2023).

Otro de los grandes retos es llevar a cabo una correcta gestión financiera que permita abordar los altos costes de inversión que requiere la Transformación Digital. La adquisición de tecnologías emergentes y los recursos digitales, y su posterior mantenimiento, supone grandes gastos.

De la misma manera, la ciberseguridad también requiere grandes inversiones para hacer frente al aumento de la vulnerabilidad y las ciberamenazas que pueden poner en riesgo la confidencialidad de la información y la confianza de los clientes (Appiah et al. 2020). Así, la adopción de la Transformación Digital requiere de una estrategia proactiva de ciberseguridad que garantice la seguridad de la información y consecuentemente la resiliencia frente a posibles ataques (Cai, 2024). Por último, las empresas deben gestionar las regulaciones legales asociadas a la ciberseguridad y la privacidad de datos, que están en constante cambio y actualización debido al rápido desarrollo de las tecnologías (Prabhu & Lakshmi, 2024).

#### *2.1.4. El rol del talento*

El talento es uno de los pilares fundamentales de la TD, actuando como motor del cambio organizacional, la innovación y la adopción tecnológica. Para poder maximizar el potencial de las tecnologías e implementar las herramientas digitales en los procesos operativos de manera efectiva, Yang & Wang (2024) subrayan la importancia de que los trabajadores cuenten con formación continua y de esa manera se enfrente la brecha de competencias digitales.

En el ámbito de la innovación, Opland et al. (2022), destacan el papel clave de los empleados para su desarrollo e implementación. Alasoini & Selander (2023) hablan de la innovación como elemento esencial para mantener la ventaja competitiva y subrayan la necesidad de contar con el talento adecuado que lo fomente y lo integre en la organización. En esta línea de ideas, el liderazgo es igualmente crucial, pues son los líderes quienes guían el cambio organizacional promueven la cultura de innovación y gestionan la resistencia al cambio. Se requiere de su visión estratégica para aliana la adopción de las tecnologías con la redefinición del modelo negocio (Hanelt et al., 2020).

Autores como Bayumi et al. (2024) resaltan la necesidad de incluir la colaboración con socios externos para optimizar la inversión en adquisición, retención y desarrollo de talento. Se trata de un elemento de creciente importancia, especialmente a la hora de buscar talento pues el aumento de competitividad a la hora de contratar profesionales, que además en el ámbito de la consultoría se acentúa a un más por estar el sector definido por altos niveles de rotación. La escasez de talento se ve agravada por la falta de desarrollo de competencia digitales, siendo la curva de aprendizaje en este aspecto exponencial y los recursos para adaptarse a ella todavía limitados.

En definitiva, la TD es un proceso complejo que, si bien ofrece beneficios transformadores como mayor eficiencia, agilidad y ventaja competitiva, también plantea desafíos significativos en términos de inversión, ciberseguridad y adaptación organizacional. El papel del talento a la hora de enfrentar estos retos se vuelve fundamental y es que, la interdependencia entre la TD y el talento es evidente, el talento humano, como motor de la innovación y la adopción tecnológica, es esencial para superar estos retos, con los empleados liderando iniciativas innovadoras y los líderes guiando el cambio organizacional.

A continuación, se analizará el impacto de la TD en el modelo de negocio a través de una estrategia digital, y el papel del talento en la misma.

## **2.2. El modelo de negocio reconfigurado por la estrategia digital**

El modelo de negocio explica cómo una empresa crea, entrega y captura valor, un concepto fundamental para entender el funcionamiento de las organizaciones que ha motivado su estudio en la literatura desde distintas perspectivas. A pesar de la diversidad

de enfoques, la mayoría de los autores hablan del modelo en torno a dos elementos: la propuesta de valor, que engloba la creación y la entrega de valor y satisface las necesidades del mercado, y la captura de valor, que asegura la sostenibilidad económica de la organización (Parmentier & Gandia, 2025). La Transformación Digital ha reconfigurado estos elementos del modelo de negocio, con el desarrollo de tecnologías que cambian la forma que las empresas operan y compiten.

Como puente entre la TD y la redefinición del modelo de negocio nace la estrategia digital, que emerge como un conjunto de herramientas, procesos y capacidades que integran la innovación tecnológica en la propuesta y captura de valor (Schallmo et al., 2017). Más que un fin en sí misma, la estrategia digital es el medio que alinea la tecnología con los objetivos estratégicos de una empresa y reconfigura la creación, entrega y captura de valor integrando la innovación en las misma. Se trata de la hoja de ruta de transformación de las empresas, y consecuentemente debe adaptarse a cada negocio de manera que permita explotar las oportunidades que se presentan en cada caso en función del sector, la empresa y sus necesidades.

La propuesta de valor define como una empresa materializa y genera un valor diferencial para el consumidor (Teece, 2010). Es un proceso que depende de la capacidad de una empresa para identificar las oportunidades del mercado y combinar sus recursos de una forma efectiva que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente. Se da mediante el desarrollo de soluciones innovadoras o el incremento de eficacia, y la transformación de las mismas en resultados tangibles (Khoshtaria et al., 2025). La Transformación Digital facilita y perfecciona esta adecuación de la oferta a las demandas del cliente en un doble sentido: por un lado, proporciona a las empresas herramientas de interacción que permiten analizar el comportamiento y las preferencias del consumidor para diseñar productos más especializados; por otro, otorga mayor flexibilidad y agilidad para adaptar los productos y servicios a medida que evoluciona el mercado (Muñoz Sastre et al., 2019).

Tecnologías como el *big data*, la Inteligencia Artificial (IA) y las plataformas digitales permiten identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más eficiente y personalizada (Lutfi et al., 2022). Como resultado, la integración de estas tecnologías transforma la propuesta de valor de las empresas. Un ejemplo destacado es

Amazon, que mediante el uso de algoritmos y el análisis de datos ha desarrollado un sistema de recomendación basado en búsquedas y compras previas. Este sistema analiza las prioridades de los consumidores y ofrece recomendaciones personalizadas, mejorando la experiencia del usuario y creando valor para el cliente (Sarker, 2021).

La entrega de valor también se redefine al transformarse los procesos productivos, lo que permite su perfeccionamiento al reducir el número de errores, aumentar la precisión y optimizar la calidad. Herramientas como la IA facilitan la automatización de los procesos productivos, lo que incrementa la eficiencia, reduce costes operativos y mejora la escalabilidad. Empresas como Tesla han integrado la IA en la producción de vehículos, logrando una mayor precisión y minimizando los errores de fabricación. (Lang et al., 2021). Estas innovaciones no solo mejoran la entrega de valor, sino que también abren nuevas posibilidades para optimizar la experiencia del cliente, como se explora a continuación.

La Transformación Digital ha impulsado el desarrollo del *Cloud computing* o computación en la nube, que permite ofrecer a los clientes servicios tecnológicos bajo demanda y a través de internet (Challa & Rao, 2022). Entre otros servicios destacan el *software-as-a-service* (SaaS) y el *platform-as-a-service* (PaaS). El SaaS ofrece al consumidor acceso inmediato a aplicaciones sin necesidad de instalación, lo que no solo elimina limitaciones físicas y técnicas, sino que también permite una mayor flexibilidad operativa al poder actualizarse sin necesidad de hacer cambios en su infraestructura interna (Corral de la Mata et al., 2024).

Además, el SaaS es accesible desde cualquier lugar, minimiza los costes y aumenta la interacción con el cliente y, al ofrecer flexibilidad, permite una mayor adaptabilidad a las nuevas demandas del mercado (Haile & Altmann, 2015). A través de esta herramienta, se pueden ofrecer servicios en la nube de gestión de recursos empresariales, de relaciones con clientes o de ciberseguridad, entre otros. Sin embargo, para implementar el SaaS y beneficiarse de las ventajas que ofrece, en muchas ocasiones las empresas deben colaborar con proveedores especializados de estos servicios como Microsoft Office 365, Zoom o Dropbox, para facilitar el acceso a los recursos digitales necesarios y reducir la inversión inicial.

Por su parte, las PaaS permiten el desarrollo de canales digitales, que posibilitan una comunicación más eficiente y transparente con el cliente, así como la posibilidad de ofrecer un servicio ininterrumpido. Esto es posible gracias a herramientas como *chatbots*, y el desarrollo de aplicaciones móviles y plataformas electrónicas que brindan servicios de atención o acompañamiento al cliente durante su proceso de compra o de contratación de servicios.

Finalmente, la combinación de las PaaS con tecnologías como la Realidad Aumentada o la Realidad Virtual permiten optimizar la experiencia de compra del cliente, generando un valor añadido a la propuesta de valor (Scholz & Duffy, 2018). Un caso destacado es IKEA, que ha incorporado la Realidad Aumentada en su aplicación IKEA Place. Esta herramienta permite a los usuarios visualizar modelos 3D de muebles con dimensiones, texturas y sombras, mostrando como quedarían en su espacio. Se trata de una experiencia interactiva y personalizada, que cierra la brecha entre el mundo digital y el físico, y consigue ofrecer una experiencia que aporta valor y se diferencia en el mercado. Asimismo, se ha identificado que ofrecer una experiencia personalizada y con acceso a información detallada facilita la toma de decisiones y reduce la incertidumbre en el momento de compra (McLean & Wilson, 2020), lo que se traduce en una mayor satisfacción del consumidor, incrementando su fidelidad y mejorando la percepción de la marca gracias a una experiencia diferenciadora (Ozturkcan, 2020).

La integración de la Transformación Digital en la propuesta de valor destaca como un recurso estratégico para lograr diferenciación y ventaja competitiva en el mercado. En un entorno empresarial complejo y dinámico, el uso de herramientas tecnológicas y el análisis de datos son fundamentales para tomar decisiones estratégicas, predecir las tendencias del mercado e identificar oportunidades de negocio (Holmlund et al., 2020). Esto permite personalizar la oferta de manera eficiente y precisa y, en última instancia, crear una propuesta de valor que genera mayor confianza y fidelización del consumidor.

Por otro lado, la captura de valor es la capacidad de monetizar el valor generado a los consumidores, a través de modelos de ingresos, estructuras de costes y mecanismos de precios; en otras palabras, es la forma en que las empresas retienen una parte del valor que crean. Se trata, por tanto, del resultado económico de haber creado y entregado valor,

lo que le confiere un papel esencial para mantener la sostenibilidad económica de la empresa (Foss & Saebi, 2018).

La TD impacta en la captura de valor al habilitar nuevas formas de monetizar servicios y generar ingresos. Entre otros, está por ejemplo el desarrollo de modelos de suscripción como el que usan Netflix y Spotify, que garantizan ingresos recurrentes; los de economía colaborativa, como Airbnb y Uber, que conectan oferta y demanda de manera innovadora; y la monetización de datos, como hace Google, transformando la información en ingresos mediante publicidad personalizada. Además, el uso de tecnologías como el análisis de datos permite optimizar los mecanismos de precios, ajustándolos a las dinámicas del mercado, mientras que la automatización de procesos reduce costes operativos, incrementando la rentabilidad. Además, la capacidad de ofrecer nuevos servicios por la integración de tecnologías extiende la oferta de la propuesta de valor, que puede abarcar un segmento del mercado más amplio en cuanto a clientes y servicios, lo que también resulta en una diversificación y ampliación de las fuentes de ingresos.

La Transformación Digital ha acentuado significativamente la interdependencia entre la propuesta de valor y la captura de valor, al introducir nuevas dinámicas que refuerzan su relación y amplifican su impacto mutuo (Levänen et al., 2023). En primer lugar, y como ya se ha expuesto, la TD permite a las empresas de servicios personalizar su propuesta de valor de manera más precisa y eficiente, gracias a tecnologías como el *big data* y la IA, que facilitan el análisis de las preferencias y comportamientos de los clientes (Lutfi et al., 2022). Esta personalización no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también incrementa la lealtad, lo que tiene un impacto directo en la captura de valor al reducir los costes asociados a la adquisición de nuevos clientes y aumentar los ingresos recurrentes mediante modelos de suscripción o servicios ampliados (Holmlund et al., 2020). Por ejemplo, una consultora que utiliza análisis de datos para ofrecer soluciones personalizadas puede implementar un modelo de ingresos basado en pagos periódicos, lo que asegura una captura de valor estable mientras fortalece su propuesta de valor.

En segundo lugar, la TD ha diversificado los mecanismos de captura de valor, permitiendo a las empresas explorar nuevas formas de monetización que se alinean con las expectativas del mercado digital. Modelos como el SaaS o la economía colaborativa

no solo generan ingresos recurrentes, sino que también refuerzan la propuesta de valor al ofrecer flexibilidad y accesibilidad a los clientes (Haile & Altmann, 2015). Esta diversificación de los ingresos permite a las empresas reinvertir en tecnologías y talento, lo que a su vez mejora la propuesta de valor al ofrecer servicios más innovadores y personalizados.

Se puede concluir por tanto que las estrategias digitales pueden presentarse de diversas formas y priorizar unos elementos u otros en función de la empresa y sus características. En la literatura tampoco se encuentra un consenso sobre cuales deberían ser los elementos que forman la estrategia digital. Para el marco de investigación de este trabajo se ha escogido el elemento del capital humano por ser uno de los elementos de mayor peso e indispensable para implementar la TD, especialmente en el sector de la consultoría al que pertenece KPMG. Sin el capital humano, la implementación de la TD sería inviable, que ya son los profesionales quienes transforman las empresas desde dentro, integrando tecnologías e innovación.

Como se ha expuesto, la TD redefine el modelo de negocio, pero es una transformación que solo se puede llevar a cabo por los trabajadores. Este apartado ha abordado cuales son las nuevas herramientas y recursos que presentan las nuevas tecnologías, y procede ahora a analizarse como para su implementación es necesario contar con el talento adecuado, y como a su vez estas tecnologías optimizan la adquisición, desarrollo y retención de talento.

### 3. GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Desde la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, el talento y su gestión se identifican como una ventaja competitiva clave (Kogut & Zander, 1992). Nahapiet y Ghoshal (1998) complementan esta idea al enfatizar la importancia de crear nuevo conocimiento y construir sobre el existente para maximizar el valor del capital intelectual y capturar los beneficios económicos que genera, alineándose con el concepto de captura de valor. La Transformación Digital (TD) convierte al capital humano en un activo estratégico esencial para implementar el cambio organizacional, especialmente en

sectores como la consultoría, donde los profesionales son quienes integran tecnologías e innovación para transformar las empresas desde dentro (Kryscynski, 2021; Vial, 2019).

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) desempeña un papel crucial al desarrollar estrategias para adquirir, potenciar y retener el talento que la empresa necesita para llevar a cabo una Transformación Digital. Este proceso debe alinearse con los avances tecnológicos y nuevas expectativas laborales mediante la adopción de estrategias proactivas que integren innovación, nuevas tecnologías y colaboración con actores externos para formar equipos adaptados a las demandas de la era digital (Alunni & Llambías, 2018). La TD, a su vez, optimiza la gestión del talento mediante la incorporación de tecnologías digitales, alianzas estratégicas y procesos innovadores, reflejando una relación bidireccional: el talento impulsa la TD, y la TD transforma y mejora la gestión del talento. En línea con esto, Montero Guerra & Danvila del Valle (2024) hablan de la importancia de una estrategia eficaz a la hora de gestionar el talento, destacándolo como factor clave que puede facilitar u obstaculizar la madurez digital de una empresa que, como ya se ha dicho, va más allá de la digitalización y depende en gran medida de contar con los profesionales que hagan posible transformar digitalmente la estructura organizacional.

Siguiendo la división tripartita de Thunnissen (2016) —adquisición, desarrollo y retención—, este análisis explora cómo la TD, potenciada por la innovación y la colaboración en ecosistemas digitales, influye en cada dimensión (Guerra & Valle, 2024).

### **3.1. Adquisición de talento**

La adquisición de talento se define como la captación de profesionales con habilidades específicas y formación especializada (Van Esch & Black, 2019). En el contexto digital, este proceso trasciende la simple contratación de empleados y persigue la captación de profesionales que cuenten con habilidades digitales y sean capaces de llevar a cabo el proceso de Transformación Digital dentro de la empresa, especialmente en sectores tan competitivos como la consultoría y auditoría (Cappelli & Keller, 2017).

La convergencia de nuevas tecnologías, enfoques innovadores y la oportunidad de alianzas estratégicas con agentes externos han dejado obsoletas las prácticas de contratación tradicionales, que ahora deben rediseñarse para aprovechar las oportunidades que presenta las tecnologías y así poder atraer al mejor talento. Empresas como KPMG ya hacen uso de las herramientas digitales para identificar y atraer a nivel global a profesionales capaces de innovar y con las capacidades técnicas y digitales para contribuir a la madurez digital de la organización.

Las tecnologías digitales han revolucionado la forma en que las organizaciones identifican candidatos idóneos. Plataformas como LinkedIn mejoran la eficiencia en los procesos de contratación al aumentar la cobertura laboral y mejorar el filtrado de candidatos, a la vez que permite a los candidatos acceder a ofertas más ajustadas a su perfil y facilita la interacción y comunicación con las empresas (Shi et al., 2020). Otro ejemplo es Workday, una plataforma que ya usan más de 2.100 empresas en Europa, y que integra la IA y el análisis de datos para optimizar la gestión de candidaturas y automatizar los procesos (Workday, 2024). La integración de estas herramientas permite mejorar la experiencia de los candidatos y ayuda a garantizar una selección alienada con las necesidades de la empresa (Rathore, 2023).

La innovación desempeña un papel igualmente crucial en ese proceso. La *gamificación* ha surgido como una nueva herramienta que incorpora elementos de diseño de juegos, haciendo los procesos más atractivos e interactivos para los candidatos, aumentando la participación de las nuevas generaciones. Permite evaluar la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la creatividad en un contexto más relajado y natural en el que los candidatos están más tranquilos al ser un entorno más dinámico y menos formal que una entrevista tradicional. Destaca entre otros el caso de Pymetrics, que usa juegos basados en neurociencia para la evaluación y selección de candidatos.

Otras tecnologías innovadoras incluyen la realidad virtual, que permite simular diferentes escenarios o situaciones y evaluar el comportamiento de los candidatos, su capacidad de razonamiento analítico o sus habilidades de trabajo en equipo. El uso de estas practicas no solo aumenta la participación de los candidatos si no que permite una mejor evaluación de los mismos (Singh, 2022). Además, se presenta como una oportunidad para fortalecer el *employer branding*, es decir, la imagen de la empresa como

empleadora en el mercado, que se muestra innovadora y atractiva para las nuevas generaciones (Alves et al., 2020). Así, se convierte en una práctica cada vez más común que más del 75% de los profesionales de RRHH valoran usar (Stanescu et al., 2020) y que ya implementan empresas como KPMG, PWC o EY.

La colaboración en ecosistemas digitales amplifica estas capacidades de reclutamiento, permitiendo a las empresas superar sus limitaciones internas. Estas colaboraciones pueden darse con multitud de agentes externos, como por ejemplo proveedores digitales que ayuden a implementar la nuevas tecnologías en sistemas de gestión de talento para agilizar los procesos y automatizarlos. Otro es la colaboración con universidades y centros de formación, lo que facilita el acceso a talentos emergentes y permite mantener el contacto con los nuevos talentos en su salida al mundo laboral.

De la misma manera que la adquisición de talento en la era digital se renueva y mejora con las nuevas tecnologías, también plantea algunos desafíos como pueden ser los dilemas éticos relacionados con la privacidad de los datos. Herramientas como la IA permiten la recopilación de grandes cantidades de datos que deben protegerse mediante cifrados, medidas de ciberseguridad y el cumplimiento de regulaciones para garantizar la seguridad de los datos y la confianza de los candidatos (Arora et al., 2024).

En fin, estas redes colaborativas por un lado amplían el alcance del reclutamiento y por otro enriquecen la diversidad de los equipos al ampliar la búsqueda de candidatos, permitiendo el acceso a más herramientas y más talento, factores esenciales la Transformación Digital.

### **3.2. Desarrollo de talento**

El desarrollo de talento en la era digital es crucial para que las organizaciones puedan mantener su ventaja competitiva, equipando a sus profesionales con las competencias necesarias para liderar y adaptarse a la TD. Es necesaria una estrategia que fomente la cultura de innovación y permita adquirir habilidades digitales para dominar el uso de las tecnologías emergentes, así como habilidades blandas como la comunicación, el liderazgo y la adaptación al cambio (Samokhvalov, 2024). El desarrollo de talento es fundamental para implementar la TD de manera efectiva, ya que es lo que permite

combinar las nuevas tecnologías con el aporte humano para generar soluciones innovadoras y diferenciadoras (Feuerriegel et al., 2022). Autores como Cemaloglu et al. (2019) resaltan que la tecnología no puede reemplazar las habilidades blandas, cruciales para construir relaciones de confianza con los clientes. Por ello, las organizaciones deben invertir en la formación integral de sus profesionales, equilibrando competencias técnicas y humanas para maximizar el impacto de la transformación digital y dotar a sus equipos con la herramientas para crear un valor diferencial.

La tecnología permite una mayor accesibilidad a oportunidades de formación, favoreciendo un aprendizaje continuo que se adapte a las necesidades individuales de los empleados, ayudando a solucionar las brechas digitales (Jogarao et al., 2024). Las plataformas de formación en línea han revolucionado la manera en que los empleados adquieren nuevas competencias, integrando el uso de algoritmos y de IA, fomentando las aspiraciones profesionales, ampliando la oferta de oportunidades y adaptándolas a las habilidades y de los empleados (Mihalcea, 2017).

La innovación en el desarrollo de talento va más allá de la tecnología, y se extiende a iniciativas que fomentan la creatividad y fortalecen las habilidades blandas con el trabajo en equipo y la resolución de problemas, esenciales para liderar la TD. Para potenciar las oportunidades que se presentan, la innovación debe combinarse con la colaboración de agentes externos, proveedores de tecnología que permiten acceder a recursos formativos que se alineen con las tendencias del mercado (Fortunisa et al., 2024). Plataformas como Microsoft Teams facilitan el acceso a este tipo de recursos, haciéndolos más accesibles y fomentando la colaboración entre empleados rompiendo las barreras geográficas. En el sector de consultoría, donde la capacidad de generar soluciones innovadoras define la propuesta de valor, la integración de tecnologías innovadoras y las colaboraciones con empresas tecnológicas permiten a empresas como KPMG formar y capacitar a sus equipos para destacar en el entorno digital complejo y cambiante (Nikolova et al., 2015).

Otro aspecto clave dentro del desarrollo de talento es la formación de líderes empresariales, quienes desempeñan un rol fundamental en la implementación de la TD, inspirando y guiando a sus equipos (Miller & Giblin, 2023). La formación de los líderes permite crear un ambiente de trabajo en el que los trabajadores están preparados para

desempeñarse de manera óptima frente al cambio, lo que aumenta el rendimiento de los trabajadores y repercute en la satisfacción del cliente.

El liderazgo en la era digital debe ser capaz de impulsar el proceso de transformación en los equipos alienando las estrategias empresariales con los avances tecnológicos. Las nuevas tecnologías permiten diseñar programas específicos para líderes, mejorando la capacidad de generar valor a través de equipos más motivados, que se sienten inspirados y apoyados, lo que a su vez favorece la retención. En el caso de KPMG, se han desarrollado programas de aprendizaje y desarrollo que varían en función del puesto del empleado, lo que permite una formación especializada para aprovechar y desarrollar las habilidades de cada profesional en función de su talento y capacidades.

Una correcta estrategia para el desarrollo del talento contribuye directamente a la Transformación Digital de una empresa, preparando a los trabajadores para adoptar los cambios y generar valor mediante servicios innovadores que satisfagan las demandas de los clientes. Las alianzas externas y metodologías innovadoras reducen los costes de formación y aumentan la productividad, optimizando la captura de valor. En un sector como la consultoría, donde la diferenciación en el mercado depende de la calidad del talento, la Transformación Digital se vuelve fundamental por las oportunidades que ofrece.

### **3.3. Retención de talento**

La adquisición y el desarrollo del talento son dos fases esenciales para poder contar con el talento necesario en una empresa, pero una vez llevadas a cabo, es igualmente importante desarrollar un entorno de trabajo que fomente el crecimiento y la satisfacción de los profesionales, en otras palabras, la retención de talento (Albuja et al., 2023). Es un proceso complejo pero fundamental para garantizar el éxito de la TD en la empresa a largo plazo, y mantener un entorno laboral estable y productivo (Davenport & Redman, 2020). Aunque muchas organizaciones invierten más en la adquisición que en la retención de talento, esta última representa una oportunidad clave para diferenciarse en el mercado, especialmente en un contexto donde la estabilidad del talento impulsa la capacidad de maximizar el potencial de las tecnologías (Guerra et al., 2023).

La TD ha transformado las estrategias de retención al facilitar la implementación de herramientas digitales, enfoques innovadores y colaboraciones externas que promueven el crecimiento personal y la motivación de los empleados. Adicionalmente, esto se combina con el desarrollo de talento, ya abordado en el apartado anterior, que se presenta como uno de los factores esenciales para la retención de los empleados por presentar oportunidades de crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades (Larkin & Hystad, 2017).

A la hora de garantizar la permanencia de los trabajadores en la empresa, las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores también son determinantes (Di Cintio et al., 2017). Las nuevas tecnologías permiten ofrecer nuevas condiciones de trabajo como el teletrabajo, que favorece la conciliación de la vida laboral y familiar, y consecuentemente la retención de los trabajadores. En sectores como el de la consultoría, donde la rotación de personal es muy alta y la demanda de profesionales especializados supera la oferta, las empresas deben ofrecer beneficios que vayan más allá del salario, como flexibilidad laboral o programas de bienestar (Tito & Serrano, 2016).

Un enfoque colaborativo con agentes externos permite el acceso a recursos que ayudan a garantizar el bienestar o a hacer un seguimiento del estado de los empleados y su satisfacción, su ritmo de trabajo y su desarrollo profesional. La alta rotación también se aborda desde la estrategia de fortalecimiento del *employer branding*: construyendo una identidad clara con valores definidos permite que los empleados se identifiquen con la empresa, aumentando su lealtad, y ayudando no solo a fidelizar y retener talento, sino a atraer a nuevos profesionales (Kucherov & Zavyalova, 2012).

### **3.4. Impacto del talento en la propuesta y captura de valor**

La gestión del talento, transformada por la TD, tiene un impacto directo en la generación de valor e ingresos de las empresas. En términos de creación de valor, la adquisición de talento especializado permite desarrollar productos y servicios que satisfacen las necesidades específicas del mercado. Por otro lado, la integración de tecnologías permite crear soluciones personalizadas que mejoran la experiencia del cliente, y el desarrollo de talento permite potenciar las habilidades técnicas y blandas, lo que fortalece la capacidad de la empresa de entregar valor de manera eficiente ya que se

optimiza la eficiencia y la calidad de los servicios. En especial, un liderazgo efectivo no solo impulsa el desempeño interno, sino que también contribuye a la creación de valor a través de la innovación, la eficiencia y la mejora continua, lo que beneficia tanto a la organización como a sus clientes. Finalmente, la retención de los empleados permite generar equipos estables que generen confianza y mantengan la lealtad de los consumidores (Agbana et al., 2024).

En cuanto a la captura de valor, el talento bien gestionado resulta en una optimización de costes y un aumento de ingresos. Gracias a las herramientas digitales, se reducen los gastos del proceso, se potencia la productividad de los trabajadores y se aumenta su satisfacción, evitando así tener que hacer frente a los costes de rotación de empleados, y todo esto fortalece la posición competitiva de la marca en el mercado.

En conclusión, las estrategias de talento se optimizan a través de la Transformación Digital y a su vez el capital humano es lo que garantiza una correcta y adecuada implementación de la Transformación Digital.

#### 4. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN KPMG

Como se ha adelantado, la estrategia de capital humano en KPMG España se posiciona como un elemento estratégico para fortalecer su competitividad en la era digital. La firma cuenta con más de 6.000 profesionales dedicados a servicios de auditoría, asesoramiento legal y fiscal, y consultoría. Los servicios que ofrece impulsan la Transformación Digital en sus clientes, a la par que aprovecha tecnologías emergentes y estrategias innovadoras para optimizar su propio modelo de negocio. Siguiendo lo expuesto en el marco teórico, a continuación, se analiza la relación bidireccional de la TD y la gestión del talento, en la que el capital humano actúa como motor de la innovación digital, mientras las herramientas digitales potencian la adquisición, desarrollo y retención de profesionales (Thunnissen, 2016).

A través de un análisis de las iniciativas de gestión del talento de KPMG, apoyadas en la TD, se examinará cómo éstas generan y capturan valor, redefiniendo la propuesta de valor de la firma y consolidando su liderazgo en su sector. Este análisis muestra cómo la integración de tecnologías, innovación y colaboraciones externas alinea las

capacidades humanas con los objetivos estratégicos, transformando los procesos de creación y captura de valor en un contexto dinámico y competitivo (Guerra & Valle, 2024).

#### **4.1. Adquisición de talento**

La adquisición de talento en KPMG España refleja una estrategia integral que aprovecha la Transformación digital para atraer profesionales capaces de liderar la innovación digital, consolidando la competitividad de la firma en el sector. En un contexto donde las tecnologías emergentes redefinen los modelos de negocio, la firma no solo busca atraer talento especializado, sino también promover el desarrollo de nuevos profesionales capaces de liderar el cambio. La TD desempeña un doble papel: facilita la identificación y captación de estos perfiles clave mientras potencia las estrategias de adquisición, asegurando que KPMG se posicione como un empleador líder en un mercado competitivo.

La TD ha transformado los procesos de reclutamiento mediante tecnologías que mejoran la eficiencia y precisión en la selección. Desde 2018, éstos se mejoran con evaluaciones que miden las competencias digitales de los candidatos, y desde 2021 incluyen modelos predictivos que permiten identificar de forma precisa a los candidatos más adecuados. Estas herramientas reducen el tiempo de contratación y mejoran la experiencia de los candidatos, que pueden seguir el avance de su candidatura y acceder a otras oportunidades laborales, garantizando un proceso más transparente y ágil (Rathore, 2023). Plataformas como LinkedIn y Workday también ayudan a completar este enfoque centrado en la selección de nuevos trabajadores, filtrando candidaturas a nivel global y favoreciendo una selección que encaje con los que la empresa busca.

KPMG contrata a un gran número de trabajadores de todas las edades, aunque las iniciativas que más destacan por su innovación y el uso de tecnologías digitales son las dirigidas a captar talento joven. Por ejemplo “La Talentada”, un evento presencial organizado en 2024 que reunió a más de 1.500 universitarios para dar a conocer la cultura de la firma y las oportunidades laborales que ofrecía. Este evento, organizado en colaboración con más de 13 universidades, refleja la importancia de la interdependencia entre los elementos de la estrategia digital. Además, para superar las barreras geográficas, desde 2017 KPMG lleva a cabo el “Talent Hackathon”, un evento virtual que ha ampliado

su alcance gracias a la incorporación de tecnologías como plataformas de *streaming* y herramientas de comunicación en tiempo real.

En el ámbito académico, KPMG fomenta la colaboración con universidades para garantizar el flujo de talento necesario para la TD, colaborando en la formación y desarrollo de futuros profesionales. Desde 2017, la firma organiza foros de empleo en universidades y escuelas de negocio, donde los estudiantes tienen la oportunidad de interactuar con profesionales de KPMG, fomentando el dialogo y creando un puente entre la formación académica y las necesidades empresariales.

Destaca también la iniciativa de “Auditor por un Día”, una iniciativa impulsada en colaboración con el ICJCE (Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España), que permite a universitarios experimentar el trabajo de auditoría en un entorno real, desarrollando habilidades técnicas y una comprensión práctica de cómo se está transformado esta disciplina. Además, el *KPMG Innovation & Collaboration Challenge*, involucra a estudiantes en retos estratégicos que integran analítica de datos e innovación digital. El desarrollo de estas competencias prepara a los participantes para enfrentar los desafíos de la era digital, desarrollando tanto habilidades analíticas como creativas.

En esta misma línea KPMG también ha implementado programas como *KPMG Blue Summer*, *Rocket Program*, *Tech Program* y el *Graduate Program*, que ofrecen a estudiantes y recién graduados prácticas en áreas clave como ciberseguridad, análisis de datos y tecnología de la información. Todas estas experiencias permiten a la firma transmitir sus valores, y a los candidatos tener una buena experiencia y entender lo que significa formar parte del equipo de KPMG. Otras colaboraciones que destacan son la Cátedra “*Desarrollando a los Líderes del Futuro*” con la Universidad de Zaragoza y los programas con la Universidad CEU San Pablo, que incluyen talleres, mentoring y retos de negocio para fortalecer habilidades estratégicas.

Estas iniciativas permiten a KPMG conectar a los universitarios con el mundo empresarial, algo crucial para alinear las necesidades de las empresas con las competencias de los recién graduados, tal como señaló Juan Cano, presidente de KPMG en España: “Hay que conocer las necesidades de las compañías y lo que sale del sistema

educativo para poder realizar de forma correcta la incorporación de los universitarios a las empresas”.

Gráfica 1 - Evolución de contrataciones de menos de 30 años en KPMG España (2017-2023)



Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales KPMG España

La gráfica 1 muestra el éxito de estas iniciativas, reflejado en el crecimiento constante de las becas ofrecidas en colaboración con universidades, que aumentaron de 341 en 2017 a 468 en 2023. Además, el 90% se incorpora a la firma cada año al finalizar los programas, lo que refleja la efectividad de las estrategias tanto para la captación de talento joven como para su retención. El papel de la TD en la optimización de los procesos de selección se traduce en un aumento progresivo del porcentaje de trabajadores menores de 30 años, reflejando el éxito de programas como KPMG Blue Summer, Rocket Program o el Graduate Program para encontrar trabajadores compatibles con la firma, y de las colaboraciones con universidades, que han permitido a KPMG consolidarse como un empleador atractivo para los jóvenes talentos.

La transformación digital ha sido un habilitador clave en este proceso, ya que las plataformas digitales permiten coordinar y escalar estas iniciativas de manera eficiente. Estas herramientas no solo optimizan la gestión de los programas, sino que también garantizan que los profesionales formados estén preparados para impulsar la innovación tanto en KPMG como en sus clientes, consolidando así el papel de la firma como un referente en la atracción y desarrollo de talento en la era digital.

## 4.2. Desarrollo de Talento

Para impulsar el crecimiento profesional y personal de sus empleados, KPMG ha diseñado un ecosistema formativo integral. Este enfoque combina formación técnica y desarrollo humano para dotar a los profesionales de las competencias necesarias en la era digital para generar soluciones innovadoras y diferenciadoras. La integración de la TD facilita este proceso mediante plataformas digitales que permiten una formación continua, personalizada y accesible, alineada con las demandas de un mercado en constante evolución (Samokhvalov, 2024).

Desde 2018, los nuevos empleados cuentan con la app de onboarding, una herramienta digital que les proporciona información clave sobre la firma para facilitar su incorporación. Originalmente el programa duraba una semana, aunque en 2019 se amplió a un año, incorporando encuentros, formaciones y encuestas digitales, para hacer un seguimiento de la experiencia del empleado y garantizar una integración en la firma más fluida y personalizada.

Para fortalecer el crecimiento individual, en 2017 se implementó My Performance Development (MyD), un modelo de gestión de desempeño que cuenta con un 100% de participación y que fomenta la cultura del feedback ayudando a los empleados a reforzar sus habilidades. Complementariamente, en 2022 se diseñó el Plan de Desarrollo Individual que dota a los empleados de herramientas digitales para evaluar sus competencias. Estas iniciativas ayudan a maximizar el potencial de cada profesional y aseguran un desarrollo estructurado dentro de la empresa.

Uno de los pilares clave para el desarrollo es la formación, donde destaca la KPMG Digital Transformation Academy, que ayuda a los profesionales a adquirir las herramientas necesarias para la era digital. Estructurado en 3 niveles, se adapta a las necesidades de cada empleado: *digital beginner* para principiantes, introduce conocimientos básicos sobre digitalización; *digital professional* profundiza en tecnologías emergentes y ayuda a la especialización en herramientas y servicios digitales; y *digital advisor*, que forma a quienes asesoran a clientes sobre soluciones digitales. Se trata de una herramienta multidispositivo y 100% online, lo que garantiza su

accesibilidad y su flexibilidades para adaptar los contenidos a las capacidades y necesidades de cada profesional, maximizando el potencial.

Para potenciar al máximo el talento de sus empleados. KPMG también ha implementado programas específicos que integran formación técnica y habilidades humanas. Profesional K10, lanzado en 2017, ofrece “píldoras” de aprendizaje sobre eficiencia y autogestión, logrando más del 70% de participación inicial. En 2018, el programa de competencias digitales incrementó la oferta formativa en Data Science y herramientas tecnológicas en un 160%, seguido en 2019 por un programa de machine learning sobre las nuevas tecnologías. En 2022 se lanzó FutureNow, en alianza con Microsoft e ISDI, para la formación en nuevas herramientas como la IA, y en general para fomentar la cultura digital con talleres especializados.

La formación no solo se fomenta con alianzas externas, sino que también se promueve de manera interna. KPMG Trainers Club es una iniciativa enfocada a preparar a los mejores profesionales para que puedan ser instructores internos, fomentando la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación con clientes y el pensamiento estratégico. Esto fortalece las relaciones y mejora la comunicación, generando un entorno de trabajo colaborativo que permite crear soluciones innovadoras que aportan un valor diferencial.

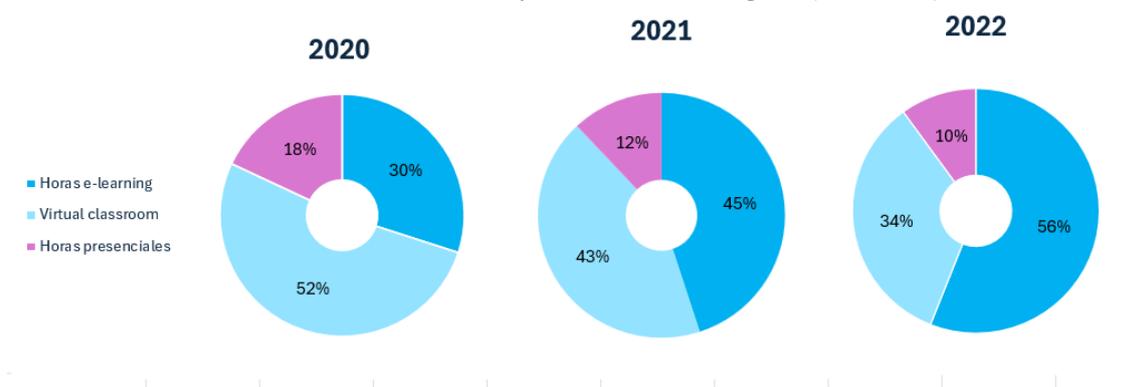
Además de formar a todos los empleados, KPMG pone un énfasis especial en preparar a sus líderes, un componente crítico para implementar la TD de manera efectiva, inspirando y guiando a los equipos (Miller & Giblin, 2023). En línea con esto, se han diseñado los programas de alto potencial como herramienta para identificar y preparar a líderes del futuro. Emerging Leaders sirve para identificar a profesionales con potenciales para asumir roles de liderazgo, y acelera su desarrollo con habilidades estratégicas para liderar a futuros equipos. PAS o Proceso de Admisión a Socio, activo desde 2017, prepara a los candidatos a socios de la firma, ofreciendo formación avanzada, mentoring y evaluación continua, con plataformas digitales que optimizan el seguimiento y la retroalimentación. El programa *Take the Lead* impulsa el talento femenino para aumentar la presencia de mujeres directivas en KPMG, utilizando recursos digitales para conectar a las participantes con mentoras y formación especializada, promoviendo la diversidad y los valores de inclusión de la firma.

Otras iniciativas son Leaders Accelerator, que prepara a senior managers para mayores responsabilidades, y Be Digital (2022) capacita a directores y socios en digitalización e innovación para poder liderar a sus equipos enfrentando los cambios de la TD.

Por último, los empleados de KPMG reciben formación en ética, normativa y ESG para garantizar la alineación con los valores de la firma, y que desde 2021 cuenta con un 100% de participación. Esta formación no solo refuerza la integridad profesional, sino que también genera valor para los clientes al posicionar a KPMG como un socio confiable y ético, capaz de capturar valor mediante relaciones de confianza y soluciones sostenibles (Feuerriegel et al., 2022).

El impacto de las iniciativas de desarrollo de talento en KPMG se refleja en los datos de formación, que evidencian cómo la integración de la Transformación Digital (TD) ha potenciado la eficacia de sus programas, contribuyendo a la generación y captura de valor para la firma y sus clientes (Feuerriegel et al., 2022). A continuación, se analizan cuantitativamente las tendencias en formación, participación en programas de alto potencial y la transición hacia metodologías digitales, destacando cómo estos elementos han fortalecido el desarrollo profesional y organizacional.

Ilustración 1 - Variación en las modalidades de formación KPMG España (2020-2023)



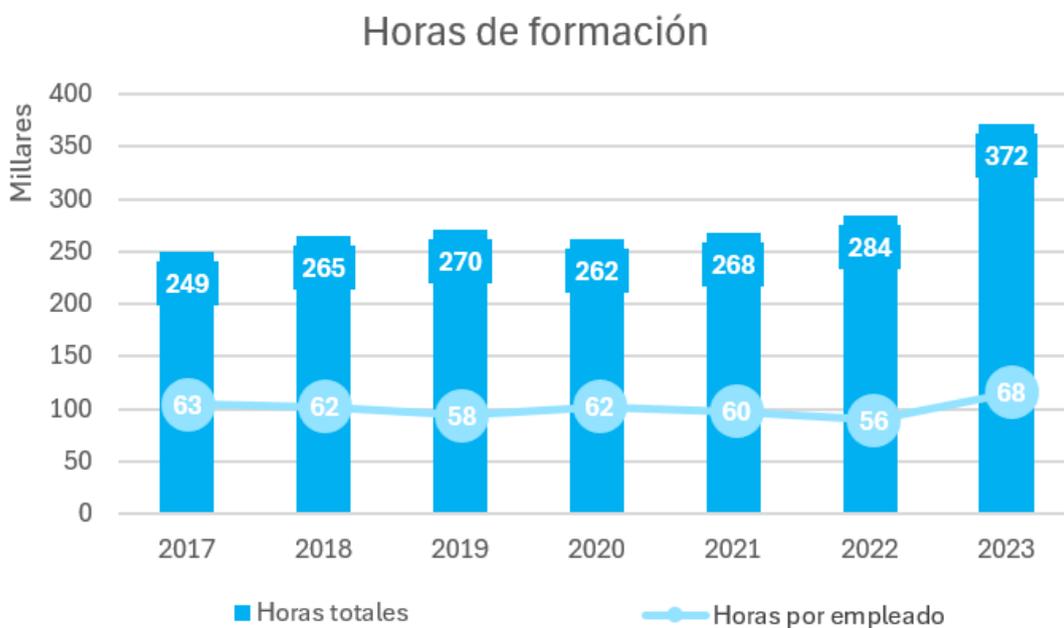
Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales KPMG España

La ilustración 1 refleja las distintas modalidades en que se ofrecen los planes de formación, y el esfuerzo adicional que desde 2020 KPMG hace para hacerlos más accesibles a las necesidades de los profesionales para ser más eficientes. En 2020, se acentuó especialmente el incremento de clases virtuales (*virtual classroom*) como

consecuencia de la pandemia y la necesidad de digitalizar rápidamente los procesos formativos. Desde entonces, se ha dado una disminución de las horas presenciales y un aumento de las horas de formación online (*e-learning*), que pasaron del 30% en 2022 al 56% en 2023. Este cambio se alinea con el objetivo de la firma de fomentar el desarrollo de los profesionales, ya que el e-learning es más accesible desde cualquier dispositivo y permite acceder a una mayor cantidad de cursos y talleres, eliminando las limitaciones de la presencialidad.

Sin embargo, el formato "virtual classroom" disminuyó al 10% en 2023, lo que sugiere una preferencia por el e-learning puro, más flexible y escalable. Aunque esta transición ha optimizado la eficiencia, la reducción total de horas presenciales podría plantear retos para el desarrollo de habilidades blandas que requieren interacción directa, como la empatía o la comunicación con clientes. Para mitigar este impacto, KPMG podría explorar formatos híbridos que combinen la flexibilidad del e-learning con dinámicas presenciales que fomenten la colaboración y las competencias humanas, asegurando un equilibrio entre tecnología y humanidad.

Gráfica 2 - Crecimiento horas de formación y desarrollo (en miles de horas)



Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales KPMG España

La gráfica 2 muestra el crecimiento de las horas totales de formación, que han pasado de 249.483 en 2017 a 372.246 en 2023, lo que supone un crecimiento del 49% en el periodo analizado. Este incremento se explica por el crecimiento en el número de profesionales de la firma, la ampliación de la oferta formativa disponible y la capacidad de las herramientas digitales para personalizar los planes de formación de manera individual. Además, las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y la implementación de una cultura de feedback continuo han fomentado un entorno de formación, mejora y desarrollo profesional. La misma gráfica refleja también las horas de formación por empleado y su fluctuación a lo largo del periodo 2017-2023, que pasaron de 63 a 68 con una tendencia decreciente hasta 2022, con un mínimo de 56 horas.

Esto sugiere que, aunque la inversión global en formación ha crecido, la intensidad formativa no ha sido siempre la misma. Hasta 2022, la tendencia era decreciente, ya que la posibilidad de ajustar la formación a las necesidades individuales permitió una mayor eficacia con menos horas de formación. Esta disminución se debe a la capacidad de ajustar la formación a las necesidades individuales, como se ha analizado en la Ilustración 1, con el uso de nuevas metodologías de aprendizaje online y virtual. Sin embargo, en 2023 se observa un repunte de 68 horas, impulsado por el aumento de la participación en formación ética y normativa, así como por la ampliación de los servicios multidisciplinares de la firma, que ha requerido que los profesionales refuercen un espectro más amplio de habilidades para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. El aumento también se debe a un incremento en las posibilidades de formación y en el número de participantes, impulsado por la accesibilidad de las plataformas digitales y la diversificación de programas como Future Now y la KPMG Digital Transformation Academy.

Ilustración 2 - Variación de la participación en programas de desarrollo de alto potencial KPMG España (2017-2023)



Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales KPMG España

El número de participantes en programas de desarrollo de alto potencial ha experimentado un crecimiento exponencial que muestra la ilustración 2, pasando de 142 en 2017 a 361 en 2023, un aumento del 154%. Este salto, especialmente notable en 2023 (de 165 a 361) se explica por el incremento de las posibilidades de formación y la implementación de herramientas digitales que permiten evaluar el rendimiento de manera más precisa, facilitando la identificación de talento y el aumento de ascensos y promociones, como se refleja en el crecimiento de participantes en programas como Emerging Leaders y PAS.

La formación ética y normativa, que desde 2021 alcanza al 100% de los empleados, ha fortalecido la capacidad de KPMG para generar y capturar valor. Al integrar plataformas digitales para impartir esta formación, la firma asegura que sus profesionales no solo dominen competencias técnicas, sino que también actúen con integridad, lo que refuerza la confianza de los clientes y posiciona a KPMG como un socio ético y sostenible (Feuerriegel et al., 2022). Este enfoque integral, que combina desarrollo técnico, humano y ético, ha permitido a KPMG no solo retener y potenciar su talento, sino también generar soluciones innovadoras que responden a las necesidades de sus clientes, capturando valor diferencial en un entorno competitivo.

### 4.3.Retención de talento

Por último, KPMG enfrenta el desafío de retener el talento que atrae poder garantizar su éxito organizacional. A continuación, se analizan las iniciativas llevadas a cabo, agrupadas en subcategorías que siguen lo expuesto en el marco teórico, para evaluar cómo la TD ha contribuido a su mejora, fortaleciendo el compromiso de los empleados y el posicionamiento de la firma.

En el ámbito del bienestar y la salud, KPMG ha implementado iniciativas que la TD ha hecho más accesibles y efectivas, ajustándose a las necesidades de sus empleados. Para promover la salud y el bienestar de los empleados, se ofrecía un servicio de apoyo al profesional tanto online, a través de una plataforma multiservicios “KTeam Servicios” y un punto presencial “Solution Point” que entre 2017 y 2019 registró un 70% de participación en 2017, un 80% en 2018, y más de 20.000 servicios en 2019, incluyendo gestiones personales y asesoramiento legal, con una media de 1.500 servicios mensuales en 2020.

Gracias a la implementación de tecnologías, la plataforma ha evolucionado permitiendo diseñar un plan integral de bienestar KTeam, lanzado en 2023, que combina en una única plataforma digital el acceso a los servicios de salud, clases virtuales y planes de formación, y varias opciones de retribución flexible. Esta plataforma facilita además el acceso a apoyo psicológico online para los empleados y sus familiares, un servicio ampliamente utilizado que mejora el bienestar emocional y se adapta a las necesidades de salud de los trabajadores. En el primer mes desde su lanzamiento, más de 1600 profesionales ya estaban inscritos en KTeam, lo que refleja que la evolución de la plataforma permite el uso a más empleados, aumentando la satisfacción. Asimismo, el seguro privado que ofrece KPMG se gestiona desde 2023 a través de sistemas digitales que facilitan la inscripción y el acceso a los beneficios.

Los reconocimientos médicos son otro de los servicios ofrecidos y promovidos por la firma y que en 2023 ascendieron a más de 1.700 profesionales. El análisis de datos maximiza el uso que se puede hacer de la información médica ya que permite identificar tendencias de salud y diseñar acciones y talleres específicos para mejorarlas. Entre otras, se ha promovido el aumento de la práctica deportiva con iniciativas como el Torneo

KPMG de 2023 con 1890 profesionales que participaron en más de 770 partidos de fútbol, pádel y voleibol, y que resultan en un aumento de los profesionales que hace deporte, una cifra que aumentado de 84% en 2017 al 88% en 2023. Gracias a la nuevas tecnologías, no solo se desarrollan iniciativas que se ajusten a las necesidades de salud de los trabajadores, si no que se hacen más accesibles.

En el ámbito de conciliación y flexibilidad, la TD ha facilitado un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Las plataformas de videoconferencia y sistemas de gestión remota que permiten una colaboración y comunicación fluida han hecho posible el teletrabajo, lo que ha derivado en un modelo de trabajo híbrido. Introducido en 2018 con un 20% de los empleados utilizándolo, este modelo alcanzó en 2023 un 56% de la jornada en remoto para quienes lo solicitaron, permitiendo a los profesionales trabajar desde cualquier lugar. Además, la gestión de la carga de trabajo se ha optimizado mediante el uso de inteligencia artificial y herramientas de workforce planning, lo que ha permitido reducir el estrés laboral y mejorar la conciliación al asignar tareas de manera más eficiente y equilibrada.

El desarrollo y reconocimiento profesional son fundamentales para evitar la fuga de talento. La posibilidad de acceder a formación online ha facilitado ha potenciado el número de programas y cursos a los que tienen acceso los empleados, así como su participación, tal y como se ha expuesto en el apartado de desarrollo de talento. Además, el análisis de datos ha permitido diseñar modelos analíticos que definen y evalúan los objetivos de crecimiento profesional de manera transparente y eficaz, lo que ha resultado en un aumento de las promociones, alcanzando las 2.400 en 2023, un 13% más que en 2022. Este crecimiento refleja la correlación entre el desarrollo profesional y la retención de talento, ya que una mayor formación y oportunidades de crecimiento fomentan el compromiso de los empleados.

El *employer branding*, esencial para la atracción de talento y un componente clave para la retención, se ha fortalecido en KPMG mediante iniciativas que aprovechan herramientas digitales para mejorar la comunicación y la conectividad, a la par que fomentan la sensación de pertenencia de los empleados. La intranet personalizada y el *newsletter* han facilitado una comunicación fluida, aumentando la participación en encuentros, de forma presencial y online, y permitiendo transmitir los valores de la firma,

como la inclusividad hacia las mujeres y el colectivo LGTB. Estas actividades, promovidas y gestionadas mediante plataformas digitales, refuerzan el compromiso de los empleados al alinearlos con los valores sociales de la firma, incrementando su orgullo de pertenencia y atrayendo talento alineado con estos principios.

Como ya se ha expuesto, una de las estrategias de KPMG es diferenciarse en el mercado, y especialmente entre las *Big Four*, como empleador diferencial, mejorando sus espacios laborales y ofreciendo servicios como medicina asistencial, fisioterapia y asesoramiento nutricional. Gracias a las nuevas tecnologías, todos estos servicios son accesibles a través de un portal web.

Asimismo, gracias a las herramientas digitales KPMG ha introducido la posibilidad de teletrabajar a sus empleados, ofreciendo así una oportunidad de mayor conciliación con la vida familiar. Estas mejoras de las condiciones laborales y el bienestar emocional han sido reconocidas en hasta cinco rankings que identifican a KPMG como una de las mejores empresas para trabajar. Además, ha obtenido la Certificación del Modelo de Entorno Laboral Saludable de la OMS. Todas estas ventajas en las condiciones laborales y oportunidades de crecimiento profesional ayudan a reforzar el employer branding y retener talento.

KPMG prioriza su compromiso con sus trabajadores con mejoras en las condiciones laborales, el bienestar emocional y el impacto social que han sido reconocidas en cinco rankings que posicionan a KPMG como una de las mejores empresas para trabajar, además de obtener la Certificación del Modelo de Entorno Laboral Saludable de la OMS, que a su vez refuerzan la imagen de la firma como empleadora en el mercado.

Las iniciativas de retención de talento, potenciadas por soluciones digitales, han permitido a KPMG generar valor a través de sus empleados, un impacto que se refleja en métricas clave como la rotación, que disminuyó del 26% en 2022 al 20% en 2023. Las cifras de rotación, que en 2017 eran del 18% han aumentado en los últimos años, aunque la reducción de 2022 a 2023 parece reflejar los esfuerzos llevados a cabo por la compañía en este sentido. Además, la alta participación en servicios de bienestar y desarrollo, junto con el elevado porcentaje de empleados promocionados, evidencia un aumento en la

satisfacción de los trabajadores y fortalece el éxito organizacional de KPMG al consolidar el compromiso y la lealtad de sus profesionales.

#### **4.4. Innovación y alianzas estratégicas**

Con el objetivo de conseguir una visión integral de la relación entre la gestión del talento y la transformación digital, en último lugar se analiza el peso de la innovación y la colaboración con agentes externos en el desarrollo de las iniciativas.

KPMG sitúa la innovación como uno de los elementos esenciales de su estrategia de crecimiento, desarrollando iniciativas que permitan mantener la competitividad, adaptarse a las nuevas demandas del mercado y crear una propuesta de valor diferenciadora. Para ello, la firma ha creado una red de centros de excelencia y tecnología que forman el núcleo físico de su estrategia de innovación: el KPMG Lighthouse, el Technology Delivery Center y el One Tech Center, dedicados a la investigación, desarrollo e implantación de las tecnologías más avanzadas para ofrecer asesoramiento sobre la Transformación Digital a los clientes.

KPMG Lighthouse se centra en el análisis de datos y la inteligencia artificial, y en colaboración con la compañía de minería de procesos Celonis, desarrollan estrategias de transformación integral para las empresas con modelos de interpretación de modelos, imágenes, predicción de análisis financieros o análisis de captación y propagación de riesgos en la empresa. Por otro lado, Technology Delivery Center cuenta con más de 100 empleados especializados en la entrega de servicios tecnológicos y el desarrollo de soluciones innovadoras que integran herramientas digitales avanzadas. Y por último, el One Tech Center, es un centro tecnológico en el que más de 500 profesionales forman un equipo especializado en análisis de datos, ciberseguridad o IA entre otras, y ofrecen asesoramiento sobre la Transformación Digital a los clientes

Contar con el talento adecuado en la compañía y con líderes que sepan guiar a sus equipos en el proceso de transformación posibilita que a través de estos centros se integren tecnologías, optimizando los procesos y personalizando los servicios, logrando diferenciarse en el mercado y adquirir una ventaja competitiva enriqueciendo su propuesta de valor con el capital humano.

En cuanto a las redes de colaboración, KPMG ha priorizado las alianzas con socios estratégicos lo que ha permitido a la firma acceder a recursos, tecnologías y conocimientos que complementan sus capacidades internas, consolidándola como una de las líderes del sector en materia de Transformación Digital. De esta manera, KPMG se posiciona como una firma multidisciplinar, capaz de acompañar a los clientes en proyectos variados y maximizar la calidad de los servicios, diferenciándose en el mercado. Fernando Echevarría, socio responsable de Technology Enablement y Alianzas de KPMG en España, subraya el papel de estas alianzas en la adquisición de “conocimiento profundo para adecuar las mejores soluciones a las necesidades de cada uno de los clientes”.

La Tabla 1 refleja la amplitud de las alianzas de KPMG, que abarca desde auditoría y consultoría hasta sostenibilidad, ciberseguridad y gestión de relaciones con clientes.

Tabla 1 Alianzas estratégicas KPMG

	Servicios de nube, datos y IA	Clientes	ESG	Finanzas	RRHH	Cadena de suministro	Ciberseguridad	Fiscalidad y regulación
Microsoft	X	X	X	X	X	X	X	X
Oracle	X	X	X	X	X	X	X	X
Servicenow	X		X	X	X	X	X	
Workday				X	X			X
Salesforce	X	X	X					
SAP Partner	X	X	X	X	X	X	X	X
Google Cloud	X	X	X	X		X	X	
Coupa			X	X		X		
Alteryx	X	X		X	X	X		X
Anaplan	X			X	X	X		
Appian				X				
Board		X		X		X		
Databricks	X							
Flexera	X		X	X		X	X	
Fusion							X	
IBM	X		X					X
Ironclad	X			X	X	X	X	
Medallia		X			X			
Metricstream							X	
Peak	X	X				X		
Quantexa	X						X	
SailPoint	X						X	
SAS	X	X					X	
SirionLabs	X			X	X	X	X	
Thomson Reuters	X	X		X		X		
Thought Machine	X							
Workiva			X	X			X	

Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales KPMG España

Una de las alianzas de mayor alcance es la de KPMG con Microsoft, iniciada en 2016 y ampliada en 2023, y que incorpora Dynamics 365, Azure, Azure Open AI Service,

Microsoft Cloud o Copilot. Dynamics 365, por ejemplo, es una plataforma de aplicaciones empresariales que integran funcionalidades de ERP y CRM y centraliza datos de finanzas y operaciones, estandariza y optimiza procesos, y personaliza servicios. Azure y Microsoft Cloud, plataformas de datos en la nube, utilizan el análisis predictivo para automatizar procesos y desarrollar estrategias eficientes, mientras que Azure Open AI incorpora inteligencia artificial para crear soluciones avanzadas.

Esta red de colaboración de KPMG permite incorporar innovación en sus operaciones introduciendo tecnologías avanzadas que optimizan procesos internos y enriquecen y amplían la oferta de servicios con soluciones más novedosas y personalizadas. KPMG Clara es un ejemplo de las soluciones que se han desarrollado para alcanzar una mayor eficiencia operativa. Desarrollada con Azure, Azure Open AI Service e IBM, esta plataforma de auditoría inteligente basada en la nube, trabaja con análisis de datos e IA generativa.

Entre las iniciativas de formación también está la ESG Academy, una plataforma sobre temas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) que se presenta a través de cursos personalizables y de varios niveles, dirigido a ofrecer a las organizaciones el conocimiento y las herramientas necesarias para desarrollar estrategias sostenibles y tomar decisiones informadas que permitan enfrentar los desafíos globales de la TD.

Junto con Founderz, se ha diseñado un curso de ciberseguridad para formar a sus clientes sobre cómo abordar los riesgos tecnológicos. Este plan de formación enfocado a la ciberseguridad que aborda una nueva demanda de ciberseguridad, reconocida por el 96% de los CEOs como elemento esencial para garantizar la estabilidad y competitividad, según un informe de Accenture (The Cyber-Resilient CEO, 2022).

Otro de los aspectos que más atención acapara en la lista de prioridades de las empresas es la agenda ESG, un 68% según el informe Outlook 2023 KPMG. La alianza con Microsoft y Osapiens permiten formar a los clientes en su transición hacia empresas más sostenibles y atender la creciente demanda de asesoramiento regulatorio. Desde 2025, la colaboración con Osapiens introduce una plataforma en la nube para cumplir con las normativas como la CRSD (Directiva de Información corporativa en Materia de Sostenibilidad Europea), posicionando a KPMG como líder en sostenibilidad regulatoria.

Dado todo lo anterior, se puede afirmar el efecto del ecosistema digital y la innovación de KPMG en los elementos de su modelo de negocio. En cuanto a la propuesta

de valor, como ya se ha visto, parte fundamentalmente de la identificación de necesidades y la generación de servicios innovadores que se adapten a ellas. En este sentido el acceso a nuevos recursos y conocimientos permite adaptarse a las nuevas demandas del mercado, lo que enriquece la propuesta de valor integrando la innovación en los servicios y ampliando la oferta de acompañamiento en la transformación digital de sus clientes mediante desarrollo de multitud de nuevos servicios y soluciones diferenciadoras en el mercado.

## 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS E IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO EN MODELO DE NEGOCIO

Tras analizar las iniciativas llevadas a cabo por KPMG, se puede concluir que es un elemento clave en las estrategias digitales para una transformación digital efectiva. Se ha podido comprobar a lo largo del trabajo como efectivamente existe una relación de interdependencia entre la gestión del talento y la TD, que se refleja en cómo las iniciativas de adquisición, desarrollo y retención se optimizan con las herramientas y recursos y digitales, y como a su vez una estrategia de talento eficaz es esencial para transformar digitalmente una empresa. Pero el impacto no solo se ve en la mejora de iniciativas relacionadas con el talento, la transformación digital de KPMG a través del talento también se ve reflejada en los datos cualitativos que definen el modelo de negocio.

En cuanto a la propuesta de valor, como ya se ha visto, parte fundamentalmente de la identificación de necesidades y la generación de servicios innovadores que se adapten a ellas. En este sentido el acceso a nuevos recursos y conocimientos permite adaptarse a las nuevas demandas del mercado, lo que enriquece la propuesta de valor integrando la innovación en los servicios y ampliando la oferta de acompañamiento en la transformación digital de sus clientes mediante desarrollo de multitud de nuevos servicios y soluciones diferenciadoras en el mercado.

Respecto a la adquisición de talento, la integración de nuevas tecnologías, la optimización de los procesos marcados por la innovación, como por ejemplo incluyendo la gamificación, y la alianza con universidades y centros de estudios, han permitido mejorar los procesos de selección y favorecer la captura de talento. Los datos muestran que desde 2015 la media de empleados contratados por la empresa es de más de 1290 empleados, una cifra que en 2017 fue de 1234 y que en 2023 llegó a 1521. Además, tal y

como exponen la Gráfica 1, KPMG prioriza la adquisición de talento joven, y así lo reflejan los datos y el incremento de becas con universidades y menores de 30 que la firma contrata.

En lo relativo al desarrollo de talento, la implementación de tecnologías para la formación de profesionales impacta directamente en la propuesta de valor de la empresa, en la creación y entrega de valor. El incremento en la participación de los profesionales en programas de formación refleja como a través de las tecnologías y las alianzas con proveedores de tecnología permiten a la firma ofrecer oportunidades que se ajusten mejor a las necesidades individuales de los trabajadores.

El análisis revela, en cuanto a la retención de talento, la estrategia global de KPMG para con sus profesionales, generar una propuesta de valor para el empleado (EVP por sus siglas en inglés) (Pawar et al., 2023). Considerando el talento como pilar estratégico, la firma persigue la creación de una experiencia que saque lo mejor de sus empleados, donde puedan enriquecerse de nuevos conocimientos y perseguir sus aspiraciones personales en un entorno fortalecido por los valores de KPMG. A pesar de ello, los datos reflejan un aumento de los porcentajes de rotación en aumento desde 2017, ascendiendo de un 18% en esa fecha, a un 20% en 2023. La consultoría y la auditoría son sectores en de rotación muy alta, especialmente en menores de 30. Aunque las cifras no revelen que las iniciativas hayan dado los resultados esperados, en 2022 la cifra de rotación fue del 26% por lo que, aunque quizá no se haya llegado al objetivo, la reducción de la cifra en 2023 respecto de 2022 denota que es el camino a seguir.

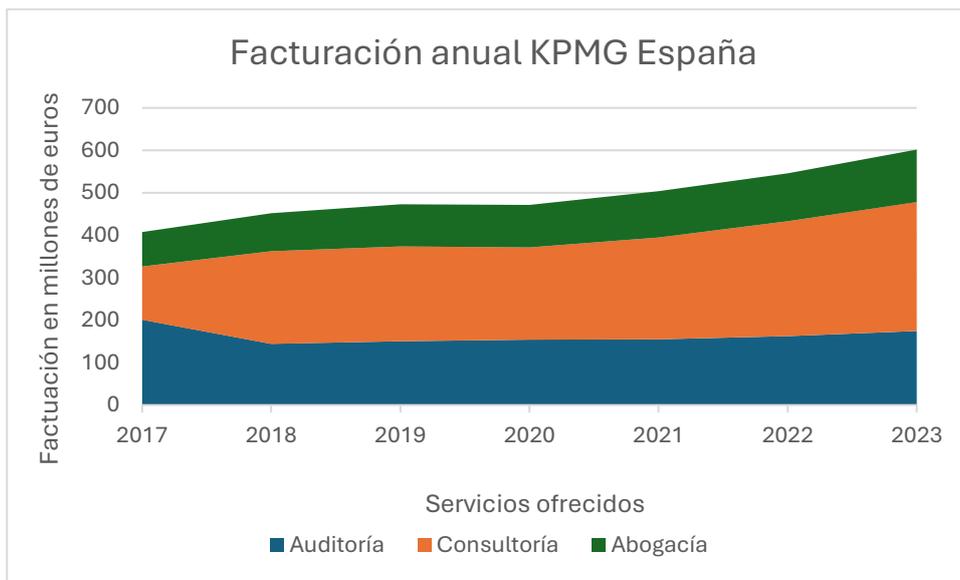
Por último, cabe analizar el impacto de la gestión de talento a través de la Transformación digital en los elementos del modelo de negocio. La mejora de la oferta de valor de KPMG es más atractiva, exitosa, y eficaz, lo que se evidencia en un incremento de la confianza de los clientes en la firma. En 2017, el número de servicios prestados por la firma era de 18.243, una cifra que ha ido en aumento hasta llegar a los 25.814 en 2023. También se ha dado un incremento de empresas el IBEX 35 que confían en KPMG, del 91% en 2018 al 100% en 2023, así como los servicios prestados que han aumentado de 18.243 hasta 25.871.

La captura de valor se optimiza gracias a la reducción de costes operativos con el desarrollo de nuevas herramientas como KPMG Clara, Digital Gateway o Advisory Gen IA, que agilizan procesos. El desarrollo de nuevos servicios como la ESG Academy o los

programas de ciberseguridad, resultan en una ampliación de la oferta, más innovadora y adaptada, se refleja en el aumento de la confianza del IBEX 35. Por tanto, estas alianzas impactan en la captura de valor al incrementar la facturación y optimizar recursos, posicionando a KPMG como líder en Transformación Digital.

A raíz de las nuevas herramientas resultantes de la red de colaboración, y la posibilidad que presenta de optimización de servicios, la captura de valor ha incrementado. El gráfico refleja como a medida que aumentan las colaboraciones, y la integración de herramientas tecnológicas, y se amplía el abanico de servicios que se pueden ofrecer, se da un aumento de facturación que aumentó de 407.3 millones de euros en 2017 a 601.72 millones en 2023, un crecimiento del 48%, reflejando cómo el talento impulsa proyectos tecnológicos que generan ingresos sostenibles.

Ilustración 3 - Facturación de KPMG España por años en millones de euros



En resumen, tras analizar la estrategia de talento de KPMG España, se puede afirmar el papel que esta tiene en la transformación del modelo de negocio. De la misma manera, se ha podido comprobar la relación de interdependencia entre la gestión del talento y la Transformación Digital. El talento, al liderar la implementación de tecnologías como IA y análisis de datos, ha generado valor mediante servicios personalizados y ha capturado valor al optimizar recursos y fortalecer la competitividad.

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo era observar el papel del talento en la implementación de la Transformación Digital en las empresas. Los resultados extraídos reflejan que efectivamente el talento actúa como habilitador clave de las estrategias digital y a su vez se transforma a través de ellas. Los profesionales impulsan la innovación tecnológica y las tecnologías optimizan la gestión del talento, lo que confirma la relación de interdependencia entre ambos elementos en la redefinición del modelo de negocio en la era digital. Desde una perspectiva teórica, este estudio también valida la interdependencia entre la gestión del talento y la TD que expone la literatura.

El análisis del caso de KPMG revela que una gestión estratégica del talento, potenciada por la TD, transforma la propuesta y captura de valor. Las iniciativas de adquisición de talento como “La talentada” o el “Talent Hackathon”, reflejan como la firma ha conseguido posicionarse como una de las empleadoras líderes mediante la integración de nuevas tecnologías, colaboración e innovación, contribuyendo al incremento de becas que concede y el aumento de estudiantes que pasan a trabajar con contrato indefinido.

Las alianzas estratégicas con socios como Microsoft o Celonis han permitido ampliar la oferta de desarrollo de profesionales, formando a los profesionales en habilidades tecnológicas y de liderazgo para hacer frente a la Transformación Digital. A su vez, la formación de empleados ha permitido el desarrollo de nuevas herramientas y servicios que optimizan la propuesta de valor y reducen los costes operativos, aumentando la adaptación de la oferta de KPMG a las demandas del mercado y aumentando la eficiencia económica.

Los resultados del análisis de las estrategias retención de talento no son tan concluyentes, no pudiendo determinarse su eficacia con claridad. Aunque la rotación disminuyó en el último periodo de 2022 a 2023, los datos siguen siendo superiores al 18% de 2017, lo que refleja los desafíos en un sector marcado por la alta rotación. Iniciativas como el plan de bienestar KTeam o el modelo híbrido han contribuido a una mejora del bienestar de los trabajadores, pero parece que aún requieren de una mayor consolidación para consolidar el compromiso de los empleados.

El contexto empresarial actual es complejo y cambiante, marcado por el reto de adaptarse a tecnologías que avanzan a pasos agigantados, y en el que se vuelve crucial contar con equipos con las competencias técnicas y blandas para maximizar los beneficios de la transformación digital.

En cuanto al modelo de negocio, se ha podido comprobar que la integración de tecnologías en la propuesta de valor es fundamental para mantener adaptarse a las demandas del mercado y mantener la ventaja competitiva. Adaptar la oferta a través del análisis de las preferencias y necesidades del consumidor, genera mayor confianza y fidelización, tal y como se observa en los datos de valoración de KPMG por sus clientes. La tendencia muestra cómo, a medida que se ha ido implementando la TD, se ha dado un aumento del número de servicios prestados más de un 40% a lo largo del periodo analizado, ha mejorado la visión de la firma en el mercado y ha aumentado el número de empresas que confían en la firma.

En línea con la relación de interdependencia entre los elementos del modelo de negocio, identificada a lo largo del trabajo, se puede observar como la optimización de la propuesta de valor deriva en una mejora de la captura de valor, que en el caso de KPMG, se refleja en el aumento de facturación del 48% a lo largo del periodo analizado.

En definitiva, se ha demostrado que contar con una estrategia de talento adecuada, marcada por la innovación, la colaboración y la tecnología es un requisito estratégico para impulsar la TD y transformar el modelo de negocio, que en el caso de KPMG han visto incrementados sus valores en más de un 40%. Por la observada efectividad de las estrategias de la firma estudiada en cuanto a adquisición y desarrollo de talento, puede que a través de este trabajo se hayan identificado algunos de los elementos para la hoja de ruta de transformación en la gestión del talento para otras empresas del sector.

A partir del análisis de la literatura se puede concluir que, efectivamente, existe una relación de interdependencia entre el talento y la TD, que recaba cada vez más interés entre quienes lo estudian y las empresas que buscan transformar sus empresas para adaptarlas a la era digital. Por otro lado, el estudio del caso ha permitido comprobar el peso del capital humano para poder adoptar la TD, siendo necesario contar con profesionales que tengan el potencial y las capacidades digitales para poder llevar a cabo el cambio organizacional que tiene lugar. Las conclusiones del análisis sugieren que el para poder adaptarse a la era digital, la propuesta de valor debe adaptarse a las nuevas

demandas del mercado, y como los esfuerzos realizados por la compañía se ven reflejados en un aumento de la confianza del consumidor en tiempos de incertidumbre y cambio.

Este estudio no está exento de limitaciones que matizan los hallazgos del mismo. A pesar de haberse llevado a cabo un estudio exhaustivo de las iniciativas de KPMG, y haberse extraído conclusiones sobre los resultados de las mismas, el estudio de una firma de manera individual restringe la generalización de los resultados a otras empresas o sectores, especialmente aquellos con menor madurez digital. Adicionalmente, la temprana fase en que se encuentra la Transformación Digital también limita la forma en que se puede medir la eficacia de las medidas. KPMG es una empresa con madurez digital como para que el estudio de sus estrategias sea relevante, aunque sin embargo el corto periodo de tiempo en que han tenido lugar la ejecución de las iniciativas plantea desafíos para medir su impacto a largo plazo. Por último, a la hora de analizar los datos de los informes anuales, se ha identificado un déficit de la información disponible por la falta de indicadores específicos sobre los datos de rotación, las preguntas realizadas a los clientes a la hora de valorar la empresa o los objetivos que se buscaba alcanzar cada año, lo que en algunos casos ha dificultado una evaluación exhaustiva.

A raíz de las mencionadas limitaciones se pueden encontrar líneas de investigación futura. Un estudio comparativo entre empresas de diferentes sectores sería óptimo para identificar los factores comunes y específicos que potencian la gestión del talento para la implementación de la TD. La comparación con otras empresas sería permitiría comprobar que parte de la estrategia de talento es común a todas las empresas y cual debe adaptarse individualmente, un punto de especial interés de cara a poder trazar una hoja de ruta de Transformación Digital. Otra posible línea de investigación a futuro sería analizar de nuevo el análisis de las iniciativas de KPMG en los elementos del modelo de negocio. De esta manera, podría verificarse la eficacia a largo plazo de las medidas, así como el impacto de la Transformación Digital en un momento posterior en que dicha transformación habrá sido adoptada en profundidad por más empresas y para KPMG ya no suponga una ventaja competitiva en el mercado de la misma manera que a día de hoy.

En conclusión, el estudio del caso de KPMG llevado a cabo en este trabajo ilustra una gestión de talento estratégica, potenciada por la TD, que transforma el modelo de negocio generando valor para los clientes y consolidando una posición competitiva en el mercado. La visión de KPMG, que considera el talento como su pilar más estratégico, ha dado pie al desarrollo de estrategias de capital humano que pueden ofrecer un punto de partida para

otras organizaciones. Futuras investigaciones deberán comprobar la aplicabilidad de dichas estrategias para determinar si su efectividad depende del contexto sectorial y organizativo específico.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Ana Gordón González, estudiante de Derecho y ADE (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El papel de la estrategia de talento en la transformación digital", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

30 de mayo de 2025

Ana Gordón González

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afrin, K., Nepal, B., & Monplaisir, L. (2018). A data-driven framework to new product demand prediction: Integrating product differentiation and transfer learning approach. *Expert Systems With Applications*, 108, 246-257. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.04.032>
- Agbana, J., Iyaji, F. I., & Bakare, A. A. (2024). Sustainability of Employee Performance and Leadership Styles Valor: A Double Dynamic Approach. *International Journal Of Research Publication And Reviews*, 5(8), 173-186. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0824.2005>
- Alasoini, T., & Selander, K. (2023). Employee Participation, Digital Sophistication and Innovation Performance. *European Journal of Workplace Innovation*, 8(1), 69–86. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v8i1.1215>
- Albuja, M. S. B., De Jesús Orozco Buele, N., & Achote, É. M. T. (2023). GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL: CÓMO ATRAER, RETENER y POTENCIAR PROFESIONALES EN LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI. *Latitude*, 2(18), 20-34. <https://doi.org/10.55946/latitude.v2i18.228>
- Alonge, N. E. O., Dudu, N. o. F., & Alao, N. o. B. (2024). Utilizing advanced data analytics to boost revenue growth and operational efficiency in technology firms. *International Journal Of Frontiers In Science And Technology Research*, 7(2), 039-059. <https://doi.org/10.53294/ijfstr.2024.7.2.0056>
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17(Julio), 11–30. Fundación Universidad de Palermo.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal Of Business Research*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

- Appiah, G., Amankwah-Amoah, J., & Liu, Y. (2020). Organizational Architecture, Resilience, and Cyberattacks. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 69(5), 2218-2233. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.3004610>
- Arora, M. M. L., Ahmad, V., Arora, T., & Kumar, R. (2024). *Digital Transformation and Talent Management* (pp. 50–70). Informa. <https://doi.org/10.1201/9781032638188-4>
- Bakharev, E. Y., & Anisimov, A. Y. (2024). STRATEGIC ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS: BENEFITS AND PROSPECTS. *Bulletin Of Chelyabinsk State University*, 488(6), 200-209. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-488-6-200-209>
- Bayumi, N. M. R., Brutu, N. D., Agustina, N. R., & Jaya, N. R. A. (2024). TRANSFORMING ECONOMIES: NAVIGATING GLOBAL CHALLENGES IN THE DIGITAL ERA. *Journal Of Economics And Development*, 1(2), 28-45. <https://doi.org/10.70656/jend.v1i2.172>
- Bockshecker, A., Hackstein, S., & Baumöl, U. (2018). Systematization of the term digital transformation and its phenomena from a socio-technical perspective: A literature review. *European Conference on Computer Science and Sociology*.
- Cai, Z. (2024). Digital Transformation and Business Model Innovation: Navigating Opportunities and Challenges. *Highlights In Business Economics And Management*, 43, 44-51. <https://doi.org/10.54097/qvp4my26>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 1.
- Cedrola Spremolla, G. (2017). El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto en la regulación laboral. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 31.
- Cemaloglu, C., Chia, J., & Tam, J. (2019). Agency and AI in Consulting: Pathways to Prioritize Agency-Enhancing Automations. *Ethnographic Praxis In Industry Conference Proceedings*, 2019(1), 533-553. <https://doi.org/10.1111/1559-8918.2019.01306>
- Challa, R., & Rao, K. S. (2022). Services of cloud computing. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/irjmets31489>

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57.
- Corral de la Mata, D., Aguado Tevar, Ó., Díaz-Marcos, L., & García de Blanes Sebastián, M. (2024). Análisis de la adopción y calidad del servicio de SaaS en diversas industrias: Revisión Sistemática. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-981>
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). Digital transformation comes down to talent in 4 key areas. *Harvard Business Review*, 2(6).
- Di Cintio, M., Ghosh, S., & Grassi, E. (2017). Firm growth, R&D expenditures and exports: An empirical analysis of italian SMEs. *Research Policy*, 46(4), 836-852. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.006>
- Feuerriegel, S., Shrestha, Y. R., Von Krogh, G., & Zhang, C. (2022). Bringing artificial intelligence to business management. *Nature Machine Intelligence*, 4(7), 611-613. <https://doi.org/10.1038/s42256-022-00512-5>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Fortunisa, A., Djamaris, A., Hanathasia, M., Nurmawati, D., Suyuthy, M. S., Permadi, C. A., & Hidayati, F. (2024). Talent Management in the Era of Digital Transformation: Challenges and Prospects. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(10), 2426–2438. <https://doi.org/10.59613/global.v2i10.330>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation” MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015.
- Guerra, J. M. M., Danvila Del Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting And Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>

- Haile, N., & Altmann, J. (2015). Value creation in software service platforms. *Future Generation Computer Systems*, 55, 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.future.2015.09.029>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal Of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal Of Business Research*, 116, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>  
[https://aisel.aisnet.org/ecis2018\\_rp/43](https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/43)
- IA generativa y el trabajo - KPMG Tendencias*. (2024, 29 febrero). KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2024/02/inteligencia-artificial-generativa-trabajo-opinan-empleados-2/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en empresas. Año 2023- Primer trimestre 2024. Datos definitivos. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/ETICCE20231T2024.htm>
- Jogarao, M., Naidu, S. T., & Ashok, B. (2024). *Empowering Tomorrow's Workforce* (pp. 71–91). Informa. <https://doi.org/10.1201/9781032638188-5>
- Khoshtaria, T., Matin, A., Abrakhamia, G., & Khuskivadze, M. (2025). Investigating the Impact of AI-powered Personalization on Brand Awareness in B2B E-commerce. *FIIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145241306831>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kohli, R., & Melville, N. P. (2018). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>
- KPMG. (2018). Informe de Impacto KPMG España 2017 [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/es/pdf/2018/07/Informe\\_anual-2017.pdf.coredownload.inline.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/es/pdf/2018/07/Informe_anual-2017.pdf.coredownload.inline.pdf)

- KPMG. (2019). Informe de Impacto KPMG España 2018 <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2019/10/informe-anual-2018.html>
- KPMG. (2019). Informe de Impacto KPMG España 2019 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/es/pdf/2020/07/informe-anual-2019-kpmg.pdf.coredownload.inline.pdf>
- KPMG. (2021). Informe de Impacto KPMG España 2020 <https://kpmg.com/es/es/sala-prensa/notas-prensa/2021/08/np-informe-anual-kpmg-2020.html>
- KPMG. (2022). Informe de Impacto KPMG España 2021 <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2022/07/informe-impacto-kpmg-espana-2021.html>
- KPMG. (2023). Informe de Impacto KPMG España 2022 <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2023/07/informe-impacto-kpmg-espana-2022.html>
- KPMG. (2024). Informe de Impacto KPMG España 2023. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2024/06/informe-impacto-kpmg-espana-2023.pdf>
- Krscynski, D. (2021). Firm-Specific Worker Incentives, Employee Retention, and Wage–Tenure Slopes. *Organization Science*, 32(2), 352-375. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1393>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal Of Training And Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kumar, K. V. S. S., & Das, V. T. (2024). THE IMPACT OF HR DIGITAL TRANSFORMATION ON EMPLOYEE EXPERIENCE - AN EMPIRICAL ANALYSIS. *PARIPEX-INDIAN JOURNAL OF RESEARCH*, 65-69. <https://doi.org/10.36106/paripex/5205953>
- Lang, J. W., Reber, B., & Aldori, H. (2021). How Tesla created advantages in the ev automotive paradigm, through an integrated business model of value capture and value creation. *Business And Management Studies An International Journal*, 9(1), 385-404. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1790>

- Larkin, A., & Hystad, P. (2017). Towards Personal Exposures: How Technology Is Changing Air Pollution and Health Research. *Current Environmental Health Reports*, 4(4), 463-471. <https://doi.org/10.1007/s40572-017-0163-y>
- Levänen, J., Ranta, V., & Patala, S. (2024). In Search of Sustainability Gains from the Complementarity Between Value Creation, Value Proposition and Value Capture Elements of Circular Business Models. *Journal Of Business Models*, 12(2). <https://doi.org/10.54337/jbm.v12i2.8841>
- Liu, Q., Liu, J., & Gong, C. (2023). Digital transformation and corporate innovation: A factor input perspective. *Managerial and Decision Economics*, 44(4), 2159–2174. <https://doi.org/10.1002/mde.3809>
- Lubis, L. S., & Sembiring, D. E. (2023). *Driving Digital Transformation: Leveraging Robotic Process Automation (RPA) to Enhance Business Process Efficiency and Reducing Manual Errors.* 91–95. <https://doi.org/10.1109/icodse59534.2023.10291662>
- Lutfi, A., Alsyouf, A., Almaiah, M. A., Alrawad, M., Abdo, A. A. K., Al-Khasawneh, A. L., Ibrahim, N., & Saad, M. (2022). Factors Influencing the Adoption of Big Data Analytics in the Digital Transformation Era: Case Study of Jordanian SMEs. *Sustainability*, 14(3), 1802. <https://doi.org/10.3390/su14031802>
- McLean, G., & Wilson, A. (2020). Customer Engagement with Augmented Reality Mobile Apps: An Abstract. In *Developments in marketing science: proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 207-208). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2\\_89](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2_89)
- Mihalcea, A.-D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal*, 5(2), 289–306. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.07>
- Miller, C. S., & Giblin, J. (2023). Improving Job Satisfaction and Belonging Through Flexible Work and Leadership Cohorts. *Advances In Developing Human Resources*, 26(1), 20-47. <https://doi.org/10.1177/15234223231212675>
- Montero Guerra, J. M., & Danvila del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-10-2023-0419>

- Muñoz Sastre, D., Sebastián Morillas, A. B., & Núñez Cansado, M. Á. (2019). *La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital*. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/73049>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy Of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a ‘Leap of Faith’: Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal Of Management*, 31(2), 232-245. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.007>
- Opland, L. E., Pappas, I. O., Engesmo, J., & Jaccheri, L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal Of Business Research*, 143, 255-271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.038>
- Ozturkcan, S. (2020). Service innovation: Using augmented reality in the IKEA Place app. *Journal Of Information Technology Teaching Cases*, 11(1), 8-13. <https://doi.org/10.1177/2043886920947110>
- Parmentier, G., & Gandia, R. (2025). *Business model and value logic*. 14–35. <https://doi.org/10.4337/9781035344086.00011>
- Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A., & Kristian, I. (2023). Business significance of employee value proposition towards effective workforce management. *Academia Praja*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>
- Prabhu, V., & Lakshmi, Dr. C. (2024). A Study on Cybersecurity Challenges and Strategies in a Digitally Transformed Business Environment. *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 08(10), 1-5. <https://doi.org/10.55041/ijssrem37979>
- Rathore, S. P. S. (2023). The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures. *International Journal For Global Academic & Scientific Research*, 2(2), 78-93. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v2i2.50>
- Samokhvalov, K. (2024). The transformative impact of artificial intelligence on the management consultancy sector. *Management Consulting Journal*, 7(1). <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/mcj-2024-0006>

- Sarker, I. H. (2021). Machine Learning: Algorithms, Real-World Applications and Research Directions. *SN Computer Science*, 2(3). <https://doi.org/10.1007/s42979-021-00592-x>
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS — BEST PRACTICE, ENABLERS, AND ROADMAP. *International Journal Of Innovation Management*, 21(08), 1740014. <https://doi.org/10.1142/s136391961740014x>
- Schmidtz, D. (2023). *The Financial Aspect of Digital Transformation for Businesses: The Road to Sustainable*. Özgür Yayınları eBooks. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub138.c717>
- Scholz, J., & Duffy, K. (2018). We ARe at home: How augmented reality reshapes mobile marketing and consumer-brand relationships. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 44, 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.05.004>
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution*. <https://www.amazon.com/Shaping-Future-Fourth-Industrial-Revolution/dp/1984822616>
- Shao, Q., Jiang, C., Liou, J. J. H., Su, P., Yuan, Y., & Dan, Z. (2024). Exploring the Influencing Factors of Digital Transformation: Empirical Results From SMEs in China. *Managerial And Decision Economics*. <https://doi.org/10.1002/mde.4463>
- Shi, B., Li, S., Yang, J., Kazdagli, M. E., & He, Q. (2020). Learning to Ask Screening Questions for Job Postings. *International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, 549–558. <https://doi.org/10.1145/3397271.3401118>
- Singh, A. (2022). Gamification: A New Approach to Facilitate Recruitment. *ECS Transactions*, 107(1), 3581–3588. <https://doi.org/10.1149/10701.3581ecst>
- Sri, T., Ayu, P., Devi, P., & Kurniati, D. (2024). Digital Tranformation and Impact on Organizational Change and Performance. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i1.3551>
- Stanescu, D. F., Ioniță, C., & Ioniță, A.-M. (2020). Game-thinking in Personnel Recruitment and Selection: Advantages and Disadvantages. *Postmodern Openings*, 11(2), 267–276. <https://doi.org/10.18662/PO/11.2/174>

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tekle, K. C., & Kumar, K. A. (2024). Mastering Digital Transformation: Insights into Trends, Challenges, and Strategic Opportunities. *Journal of Investment, Banking and Finance.*, 2(1), 01–08. <https://doi.org/10.33140/jibf.02.01.26>
- Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62(6), 729-739. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.004>
- Yang, Y., & Wang, S. (2024). Research on countermeasures for the promotion of employees' digital innovation capability against the background of enterprise digital transformation. *World Journal Of Advanced Research and Reviews*, 22(1), 1887–1896. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.1.1286>