

Diagnóstico de las competencias digitales de los administradores de recursos humanos en Yucatán

Diagnosis of the digital competencies of human resources managers
in Yucatán

Thelma Cetina Canto

thelma.cetina@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0369-4998>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Guadalupe Centeno Ley

cenley@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6860-2612>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Yanko Mézquita Hoyos

yanko@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6305-7440>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Miriam Sánchez Monroy

miriam.sm@merida.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-5263-1216>
Tecnológico Nacional de México/IT de
Mérida
Mérida – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5594>

Artículo recibido: 21 de noviembre de 2025.
Aceptado para publicación: 28 de marzo de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5594>

Diagnóstico de las competencias digitales de los administradores de recursos humanos en Yucatán

Diagnosis of the digital competencies of human resources managers in Yucatán

Thelma Cetina Canto

thelma.cetina@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0369-4998>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Guadalupe Centeno Ley

cenley@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6860-2612>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Yanko Mézquita Hoyos

yanko@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6305-7440>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Miriam Sánchez Monroy

miriam.sm@merida.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-5263-1216>
Tecnológico Nacional de México/IT de Mérida
Mérida – México

Artículo recibido: 21 de noviembre de 2025. Aceptado para publicación: 28 de marzo de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Este estudio analiza el nivel de competencias digitales de administradores de Recursos Humanos (RRHH) en Yucatán ante los desafíos de la transformación digital. Para evaluar dichas competencias, se utilizó una adaptación del cuestionario de Competencias Digitales del Alumnado de Educación Superior (Gutiérrez-Castillo et al., 2017), previamente validado para el contexto mexicano y para trabajadores por Cetina et al. (2025). Participaron 103 trabajadores de RRHH, evaluados en cinco factores: Responsabilidad y Competencia Digital, Creación y Proyección Futura del Potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, Dominio Funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, Interacción Social Mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación y Producción Digital Colaborativa. Los resultados muestran un nivel general de competencia digital ($M = 7.60$), superior a la media teórica (5.5), destacando el dominio funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ($M = 8.37$) y la responsabilidad digital ($M = 8.06$). Las áreas más fuertes incluyen comunicación digital, manejo de información, ética tecnológica y uso de herramientas básicas. La competencia más débil fue la producción digital colaborativa ($M = 6.20$), específicamente en creación de páginas web, edición de wikis y resolución autónoma de problemas técnicos. El estudio concluye que, aunque los administradores de RRHH poseen una base funcional para operar en entornos digitales, requieren fortalecer competencias avanzadas para liderar estratégicamente la transformación digital. Se enfatiza la necesidad de formación continua, innovación, liderazgo digital y habilidades colaborativas que aseguren la competitividad y


sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: administración de recursos humanos, competencias digitales, transformación digital

Abstract

This study analyzes the level of digital competencies of Human Resources (HR) administrators in Yucatán facing challenges posed by digital transformation. To assess these competencies, an adaptation of the Digital Competencies Questionnaire for Higher Education Students (Gutiérrez-Castillo et al., 2017) was used, previously validated for the Mexican context and for workers by Cetina et al. (2025). A total of 103 HR workers participated and were evaluated across five factors: Responsibility and Digital Competence; Creation and Future Projection of the Potential of Information and Communication Technologies; Functional Mastery of Information and Communication Technologies; Social Interaction Mediated by Information and Communication Technologies; and Collaborative Digital Production. The results show an overall level of digital competence ($M = 7.60$), higher than the theoretical mean (5.5), highlighting functional mastery of Information and Communication Technologies ($M = 8.37$) and digital responsibility ($M = 8.06$). The strongest areas include digital communication, information management, technological ethics, and the use of basic tools. The weakest competence was collaborative digital production ($M = 6.20$), particularly in webpage creation, wiki editing, and independently solving technical problems. The study concludes that, although HR administrators possess a functional foundation to operate in digital environments, they need to strengthen advanced competencies to strategically lead digital transformation. The need for continuous training, innovation, digital leadership, and collaborative skills is emphasized to ensure organizational competitiveness and sustainability.

Keywords: human resources management, digital competencies, digital transformation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Cetina Canto, T., Centeno Ley, G., Mézquita Hoyos, Y., & Sánchez Monroy, M. (2026). Diagnóstico de las competencias digitales de los administradores de recursos humanos en Yucatán. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 859 – 875. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5594>

INTRODUCCIÓN

En un escenario organizacional profundamente marcado por la transformación digital, surge una pregunta crucial para quienes dirigen y acompañan la gestión del talento humano: ¿están realmente listos los administradores de recursos humanos para el futuro digital? La rápida incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización y el análisis de datos no solo ha modificado las operaciones de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH), sino que ha redefinido las competencias necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en este nuevo entorno. Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones, resulta evidente que las competencias digitales entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias que permiten utilizar la tecnología de manera crítica, ética y orientada al bienestar se han convertido en un pilar indispensable para el desempeño profesional en RRHH. Estas abarcan desde el uso estratégico de plataformas digitales en reclutamiento, formación y gestión del desempeño, hasta la capacidad de interpretar datos para la toma de decisiones, liderar equipos en entornos híbridos y fortalecer culturas organizacionales ágiles, flexibles y resilientes (ASEM 2026; Bondarouk & Brewster, 2016).

La urgencia de desarrollar estas competencias digitales no es una especulación teórica, sino una realidad documentada en el contexto laboral mexicano. Diversos análisis muestran que la transformación digital está modificando de forma acelerada la estructura del empleo y las funciones tradicionales dentro de las organizaciones. Por ejemplo, el Banco de México estima que el 65% del empleo total en el país se encuentra en alto riesgo de automatización, lo que evidencia la necesidad de que los profesionales de RRHH lideren procesos de adaptación tecnológica y reconversión de habilidades en todos los niveles organizacionales (Cebreros et al., 2020). De manera similar, el Instituto Federal de Telecomunicaciones señala que tecnologías como la inteligencia artificial, el blockchain y el big data están transformando la forma en que trabajamos, tomamos decisiones y gestionamos el talento en las empresas mexicanas, generando nuevas exigencias para quienes administran personas (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2025).

A pesar de esta evidencia, persiste en México una brecha considerable entre las demandas del ecosistema digital y la preparación real de los administradores de RRHH. Desde la psicología organizacional, esta brecha no solo se explica por factores tecnológicos, sino también por un desfase formativo: mientras la tecnología avanza a gran velocidad, las instituciones educativas y muchas organizaciones actualizan sus programas de formación con mucha más lentitud. La Universidad Loyola de América subraya justamente esta discrepancia al señalar que uno de los principales desafíos en el desarrollo de competencias laborales en la era digital es la falta de alineación entre lo que se enseña y lo que realmente requieren las empresas en entornos altamente tecnologizados (Rodríguez, 2024). Esto coloca a los profesionales de RRHH frente a una exigencia doble: comprender el cambio tecnológico y, al mismo tiempo, impulsar procesos de aprendizaje continuo que permitan responder a dicho cambio desde una perspectiva humana, estratégica y ética.

A pesar de los avances tecnológicos y de la creciente conciencia sobre la necesidad de fortalecer las competencias digitales en el ámbito laboral, la incorporación efectiva de estas herramientas en la función de RRHH sigue siendo limitada. Desde la gestión del talento y la psicología organizacional, este rezago no solo representa un desafío operativo, sino también estratégico: sin competencias digitales sólidas, las empresas pierden capacidad para atraer, desarrollar y retener talento en un mercado que exige adaptabilidad y toma de decisiones basada en datos. Esta situación se refleja en análisis recientes que muestran que muchas organizaciones aún operan con estructuras tradicionales y con baja madurez digital en procesos clave de RRHH, tales como el reclutamiento analítico, la gestión del desempeño o el desarrollo del talento (Tamani, 2025). De forma consistente, otros estudios señalan que, aunque ha aumentado el interés por incorporar herramientas basadas en inteligencia artificial y analítica avanzada, persisten barreras como la falta de formación en liderazgo digital y la resistencia

cultural al cambio, lo que impide a las empresas transitar hacia modelos más ágiles y competitivos (Martínez Domene, 2025).

En este escenario, los desafíos no se limitan únicamente a la adopción tecnológica, sino también a la capacidad de los administradores de RRHH para liderar transformaciones más amplias dentro de las organizaciones. El auge del trabajo híbrido, las exigencias crecientes de upskilling y reskilling, y la importancia estratégica del employer branding demandan que los profesionales de RRHH comprendan y utilicen herramientas digitales, pero también que impulsen procesos de cambio cultural, adaptación y cohesión organizacional. La ausencia de estas competencias no solo frena la eficiencia operativa, sino que puede traducirse en una pérdida de competitividad, baja retención de talento y una desconexión entre la estrategia del negocio y la gestión del capital humano. El Reporte del Futuro del Empleo 2025 señala que el 85% de los empleadores en México planea implementar estrategias de mejora de habilidades para su fuerza laboral, reconociendo que competencias como la resiliencia, la adaptabilidad y el liderazgo social serán esenciales en el entorno laboral actual (IMCO Staff, 2022). De manera complementaria, estudios recientes muestran que la expansión del trabajo híbrido ha incrementado la demanda de habilidades digitales y de liderazgo empático, aspectos fundamentales para sostener la productividad y fortalecer la experiencia del colaborador (INCOMEX, 2025). En esta misma línea, Hurtado de Mendoza Valdez (2023) subraya que el área de RRHH se ha convertido en un actor estratégico dentro de la transformación cultural de las organizaciones mexicanas; sin embargo, para sostener este rol, resulta imprescindible que los profesionales desarrollen competencias digitales que les permitan responder con eficacia a los desafíos del futuro.

En este contexto, comprender con precisión qué competencias digitales requiere un profesional de RRHH se vuelve indispensable para cerrar la brecha entre las demandas del entorno laboral actual y la preparación real de quienes lideran la gestión del talento; por ello a continuación, se presentan las competencias digitales fundamentales propuestas por Gutiérrez-Castillo et al. (2017).

Alfabetización tecnológica: uso básico de herramientas digitales, software y hardware para tareas académicas y cotidianas.

Búsqueda y tratamiento de la información: capacidad para localizar, seleccionar, evaluar y organizar información digital de manera crítica.

Pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones: aplicación de habilidades digitales para resolver situaciones académicas o prácticas, evaluando alternativas y consecuencias.

Comunicación y colaboración: uso de entornos digitales para interactuar, compartir información y trabajar en equipo, incluyendo redes sociales y plataformas colaborativas.

Ciudadanía digital: conocimiento y aplicación de principios éticos, legales y de seguridad en el uso de tecnologías, incluyendo la protección de datos y el respeto en línea.

Creatividad e innovación: uso de herramientas digitales para crear contenidos originales, desarrollar ideas nuevas y aplicar soluciones innovadoras en contextos académicos.

A partir de esta definición, es posible reconocer que las competencias digitales no son elementos abstractos, sino capacidades que se traducen directamente en la práctica cotidiana de quienes administran el talento en las organizaciones. En el caso específico de los administradores de RRHH, estas dimensiones adquieren una relevancia operativa esencial, pues determinan la forma en que se ejecutan los procesos clave del área. La alfabetización tecnológica y la gestión de la información, por ejemplo, resultan indispensables para operar plataformas de gestión del talento, analizar datos de desempeño y utilizar sistemas de reclutamiento digital de manera efectiva. Del mismo modo, la comunicación y colaboración digital se vuelven fundamentales para ejercer un liderazgo cercano y

funcional en entornos virtuales, así como para gestionar equipos híbridos con claridad y confianza. La ciudadanía digital, por su parte, incorpora la responsabilidad ética y legal asociada al manejo de datos sensibles de los colaboradores, garantizando prácticas seguras y respetuosas. Finalmente, el pensamiento crítico y la innovación permiten que los profesionales de RRHH adapten procesos tradicionales, incorporen soluciones tecnológicas emergentes y respondan con agilidad a los desafíos de un entorno laboral dinámico y en constante transformación.

Entre las herramientas disponibles para evaluar competencias digitales, destaca el cuestionario para el estudio de la Competencia Digital del Alumnado de Educación Superior, (CDAES) desarrollado por Gutiérrez-Castillo et al. (2017). Aunque originalmente diseñado para el ámbito educativo, su estructura multidimensional (que integra dimensiones como ciudadanía digital, creatividad, colaboración y pensamiento crítico) resulta altamente pertinente para contextos organizacionales, ya que aborda competencias transversales necesarias en la gestión contemporánea del talento. Además, su formato tipo Likert y el uso de un lenguaje claro facilitan su adaptación fuera del entorno académico, convirtiéndolo en una herramienta útil para el diagnóstico y desarrollo de competencias digitales en profesionales de RRHH. En este sentido, dichas competencias no solo permiten operar de manera eficiente en entornos tecnológicos, sino también diseñar estrategias de gestión humana alineadas con los objetivos organizacionales y con las demandas de un mercado laboral en constante evolución. En última instancia, un administrador de RRHH con un nivel robusto de competencias digitales se convierte en un agente de cambio capaz de impulsar la transformación tecnológica y cultural dentro de las organizaciones mexicanas.

Cetina et al., (2025) señalaron que, desde una perspectiva metodológica, la adaptación del CDAES debía considerar las características y el perfil de los gestores de recursos humanos (GGRRHH) en América Latina (y especialmente en México), quienes tienden a mostrar una orientación más colectivista en comparación con el individualismo más marcado de las culturas española y europea (Díaz-Guerrero, 1982, 2007; Hofstede et al., 2011). Debido a estas diferencias culturales, los autores plantearon que el cuestionario podría requerir ajustes lingüísticos y contextuales para mantener su validez sin modificar su estructura conceptual original, por lo que procedieron a evaluar su confiabilidad y validez. Para ello aplicaron el cuestionario de las CDAES acompañado de un proceso de contextualización, en el que se adaptaron las instrucciones, el lenguaje y los ejemplos del cuestionario para asegurar su relevancia, validez contextual y comprensión por parte del público objetivo. Esto permitió mantener la fidelidad estructural del instrumento sin comprometer su aplicabilidad en un nuevo dominio profesional.

Entre los resultados de este proceso se encontró que: los ítems mantuvieron una calidad psicométrica similar a la versión original, la estructura factorial sí mostró cambios significativos cuando el instrumento se aplicó a GGRRHH en México. En particular, la estructura obtenida reveló que los factores identificados en la versión española "Trabajo y compromiso colaborativo en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación" y "Autoconsideración de competente" se agruparon en un solo componente, al que se denominó "Responsabilidad y Competencia Digital". Esta integración constituye un hallazgo relevante: sugiere que, en el contexto mexicano, la percepción de competencia digital no se limita a la autovaloración de habilidades técnicas, sino que está profundamente vinculada con la responsabilidad profesional y el compromiso colaborativo. En otras palabras, los GGRRHH no conciben la competencia digital como una capacidad meramente individual, sino como un rasgo que implica ética, corresponsabilidad y un uso adecuado de las tecnologías para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el factor "Creación y proyección futura del potencial de las tecnologías de la información y la comunicación" se mantuvo sin cambios, lo que indica que esta dimensión conserva su sentido y relevancia en ambos contextos. Este resultado sugiere que la capacidad de innovar, anticipar y

aprovechar el potencial de las tecnologías digitales constituye un componente transversal de la competencia digital, aplicable tanto en entornos educativos como laborales. La estabilidad de este factor puede interpretarse como evidencia de su validez transcultural, al representar un rasgo asociado al pensamiento estratégico y a la innovación tecnológica.

En cuanto a los demás factores, se observó que varios ítems mostraron convergencias parciales con las agrupaciones originales, aunque sin reproducirse exactamente. Por ello, fue necesario renombrar algunos factores para reflejar con mayor precisión las dimensiones emergentes en la muestra mexicana. Este hallazgo sugiere que, si bien las competencias digitales son conceptualmente universales, su organización interna varía según las experiencias, responsabilidades y expectativas de los grupos profesionales donde se evalúan. En el caso de los GGRRHH, la competencia digital tiende a estructurarse en torno a funciones de gestión, comunicación y liderazgo tecnológico, más que en torno a habilidades puramente operativas o técnicas.

En conclusión, se encontraron cinco factores: "Responsabilidad y Competencia Digital", "Creación y Proyección Futura del Potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación", "Dominio funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación", "Interacción social mediada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación" y "Producción digital colaborativa". Estos factores se utilizaron para este estudio.

Este artículo se justifica en la necesidad urgente de fortalecer las competencias digitales en los administradores de RRHH como un factor clave para la innovación, la productividad y la sostenibilidad empresarial. Analizar esta problemática permitirá identificar las brechas actuales, comprender las tendencias emergentes y proponer estrategias de formación y desarrollo que respondan a las exigencias del mercado laboral en 2026 y más allá. Asimismo, se busca aportar valor académico y práctico al campo de la gestión del talento, ofreciendo un marco de referencia para futuras investigaciones, programas de capacitación y políticas organizacionales orientadas a la transformación digital del área de RRHH en México.

METODOLOGÍA

Participantes

Ciento tres participantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico, de los cuales el 65 fueron mujeres y 38 hombres con una edad promedio de 33.43 años y una Desviación Estándar de 7.11, todos con el común denominador de trabajar en departamentos de RRHH.

Instrumento

Se usó el cuestionario acerca de las CDAES (Gutiérrez-Castillo et al., 2017) en este caso aplicado a Trabajadores de RRHH el cual consta de 44 reactivos con un protocolo de respuesta del 1 al 10, donde el 1 hace referencia a que te sientes completamente ineficaz para realizar lo que se presenta y el 10 la dominación completa de lo que se presenta. Conforme a Cetina et al., (2025), con ayuda de la prueba alfa de Cronbach, se encontró un coeficiente de consistencia interna de .98 y una estructura de respuestas de cinco factores, como puede verse en la tabla 1:

Tabla 1

Factores encontrados de la estructura de respuestas de trabajadores de recursos humanos

	Factores o dimensiones	Porcentaje de varianza explicado	Número de ítems
1	Responsabilidad y Competencia Digital	56.02 %	10
2	Creación y Proyección Futura del Potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	6.43%	9
3	Dominio Funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	3.66 %	9
4	Interacción Social Mediada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	3.02%	8
5	Producción Digital Colaborativa	2.68 %	8

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento

Se administró el cuestionario mencionado, mediante la plataforma Google Forms y se distribuyó mediante los correos electrónicos de los participantes, se hizo explícito que los participantes daban su consentimiento al responder el cuestionario, los datos se analizaron con estadística descriptiva mediante el software SSPS IBM 23, finalmente con ayuda de dos jueces se estableció la siguiente tabla de rangos para facilitar la interpretación de los datos (ver tabla 2).

Tabla 2

Rangos de Calificación

Rango	Nivel de Dominio	Interpretación
9.0 – 10.0	Muy Alto	Dominio sólido, aplicación avanzada y autónoma
8.0 – 8.9	Alto	Competencia bien desarrollada, seguridad en su uso
7.0 – 7.9	Medio	Nivel funcional, requiere profundización
6.0 – 6.9	Bajo	Competencia básica, limitada para tareas complejas
1.0 – 5.9	Muy bajo	Área crítica, requiere fortalecimiento urgente

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

En términos generales, los administradores de RRHH evaluados alcanzaron un nivel medio de competencia digital ($M = 7.60$; $DE = 1.63$), situándose por encima de la media teórica establecida (5.5). Este resultado indica un dominio funcional de las competencias digitales, suficiente para operar en entornos tecnológicos básicos, aunque todavía distante de niveles avanzados requeridos para una gestión estratégica del talento en contextos altamente digitalizados. Las dimensiones con mayor puntaje fueron Dominio Funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ($M = 8.37$) y Responsabilidad y Competencia Digital ($M = 8.06$), mientras que la Producción Digital Colaborativa obtuvo el nivel más bajo ($M = 6.20$), lo que señala una oportunidad clara de mejora en el trabajo colaborativo mediado por tecnología. Es de notarse que todos los factores son superiores a la media teórica (5.5), como puede verse en la tabla 3:

Tabla 3

Medias y Desviaciones Estándar de los Factores de los Trabajadores de Recursos Humanos

	Media	Desviación estándar
Responsabilidad y Competencia Digital	8.06	1.77
Creación y Proyección Futura del Potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.63	1.95
Dominio Funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	8.37	1.37
Interacción Social Mediada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.77	1.82
Producción Digital Colaborativa	6.20	2.11
Cuestionario en general	7.60	1.63

Nota: Media teórica 5.5

Fuente: elaboración propia.

Una vez descrito los resultados generales a fin de lograr un conocimiento más detallado de la situación se harán análisis más específicos por factor. En cuanto al factor: Responsabilidad y Competencia Digital, los participantes alcanzaron una media general de 8.06, por encima de la media teórica establecida (5.5). Los resultados muestran puntuaciones altas en la capacidad para organizar, analizar y utilizar éticamente información (8.57), así como para localizar información en diversas fuentes digitales (8.51) y evaluar la procedencia y relevancia de la información (8.39). También se observaron medias elevadas en el uso seguro, legal y responsable de las TIC (8.15) y en el compromiso ético vinculado a derechos de autor y propiedad intelectual (8.12).

Las puntuaciones más moderadas dentro del factor se relacionan con la responsabilidad personal hacia el aprendizaje continuo mediante Tecnologías de la Información y la Comunicación (7.99), la planificación de búsquedas de información (7.88) y la identificación y definición de problemas con apoyo tecnológico (7.5). La media más baja del factor corresponde a la habilidad de analizar capacidades y limitaciones de las TIC (7.37), aunque aun así se ubica por encima de la media teórica, indicando presencia de la competencia en niveles aceptables, ver tabla 4 al respecto.

Tabla 4

Reactivos del Factor de Responsabilidad y Competencia Digital

Ítem	Factor 1	Medias
34	Promuevo y practico el uso seguro, legal y responsable de la información y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	8.15
33	Asumo un compromiso ético en el uso de la información digital y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, incluyendo el respeto por los derechos de autor, la propiedad intelectual y la referencia adecuada de las fuentes.	8.12
35	Demuestro la responsabilidad personal para el aprendizaje a lo largo de la vida utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.99
14	Soy capaz de localizar información a través de diferentes fuentes y bases de datos disponibles en la Red.	8.51
16	Soy capaz de organizar, analizar y usar éticamente la información a partir de una variedad de fuentes y medios.	8.57

15	Se identificar la información relevante evaluando distintas fuentes y su procedencia.	8.39
20	Soy capaz de identificar y definir problemas utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.5
19	Planifico búsquedas de información para la resolución de problemas.	7.88
21	Utilizo los recursos y herramientas digitales para la exploración de temas del mundo actual y la solución de problemas reales, atendiendo a necesidades personales, sociales, profesionales.	8.14
22	Se analizar las capacidades y limitaciones de los recursos Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.37

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al factor: Creación y proyección futura del potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación obtuvo una media global de 7.63, lo que indica un nivel de desempeño adecuado en las habilidades evaluadas. Entre los puntajes más altos se encuentran la adaptación a nuevos entornos tecnológicos (8.4) y la actitud positiva hacia el uso de TIC para apoyar el aprendizaje, la colaboración y la productividad (8.34). También destacan la capacidad para concebir ideas originales usando Tecnologías de la Información y la Comunicación (7.93) y la habilidad para crear trabajos originales con herramientas tradicionales y emergentes (7.81).

Las puntuaciones medias se concentran en competencias como emitir críticas constructivas y aportar a trabajos digitales (7.71), identificar tendencias tecnológicas (7.41) y ejercer algún nivel de liderazgo en ciudadanía digital (7.38). Las medias más bajas del factor corresponden a la creación de materiales con Tecnologías de la Información y la Comunicación de forma creativa (7.15) y al uso de modelos o simulaciones para explorar sistemas complejos (6.6), siendo esta última la puntuación mínima dentro del factor, (tabla 5).

Tabla 5

Reactivos del Factor Creación y Proyección Futura del Potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Ítem	Factor 2	Medias
39	Tengo la capacidad de concebir ideas originales, novedosas y útiles utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.93
41	Identifico tendencias previendo las posibilidades de utilización que me prestan las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.41
43	Desarrollo materiales donde utilizo las Tecnologías de la Información y la Comunicación de manera creativa, apoyando la construcción de mi conocimiento	7.15
37	Ejercer liderazgo para la ciudadanía digital dentro de mi organización.	7.38
42	Uso modelos y simulaciones para explorar sistemas y temas complejos utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	6.6
36	Me considero competente para hacer críticas constructivas, juzgando y haciendo aportaciones a los trabajos desarrollados por mis compañeros y compartidos a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	7.71
40	Soy capaz de crear trabajos originales utilizando los recursos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación tradicionales y emergentes.	7.81
38	Exhibo una actitud positiva frente al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para apoyar la colaboración, el aprendizaje y la productividad.	8.34
44	Soy capaz de adaptarme a nuevas situaciones y entornos tecnológicos.	8.4

Fuente: elaboración propia.

El factor Dominio funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación presenta una media general alta de 8.37, la segunda mayor de toda la prueba. Los participantes reportaron puntajes muy elevados en la comunicación sincrónica por medios digitales (9.23), la comunicación asincrónica (8.93), el uso de dispositivos móviles (8.76) y la navegación mediante diferentes navegadores de Internet (8.69). Asimismo, se observaron medias altas en la síntesis de información por medio de tablas, gráficas o esquemas (8.36) y el dominio de herramientas ofimáticas (8.21).

Las competencias con medias más moderadas incluyen el manejo de sistemas operativos diversos (7.91) y el uso de herramientas de tratamiento de imagen, audio o video (7.74). La media más baja del factor corresponde a la habilidad para investigar y resolver problemas técnicos básicos (7.5), aunque dicho puntaje continúa por encima del umbral teórico esperado, véase la tabla 6.

Tabla 6

Reactivos del factor: Dominio Funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Ítem	Factor 3	Medias
4	Domino distintas herramientas ofimáticas para el tratamiento de la información, tales como los procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos.	8.21
3	Para navegar por Internet empleo diferentes navegadores (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera,...).	8.69
2	Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles (Smarphone, Tablet, Das,...).	8.76
7	Me puedo comunicar con otras personas utilizando herramientas de comunicación sincrónica vía Web (chat, servicios de mensajería instantánea, Skype,...).	9.23
1	Soy capaz de utilizar distintos tipos de sistemas operativos instalados en un ordenador (Microsoft Windows, Linux, Mac...) y en dispositivos móviles (iOS, Android, BlackBerry OS,...).	7.91
17	Sintetizo la información seleccionada adecuadamente para la construcción y asimilación del nuevo contenido, mediante tablas, gráficos o esquemas.	8.36
5	Investigo y resuelvo problemas en los sistemas y aplicaciones (configurar correo electrónico, configurar antivirus, desfragmentar el disco duro,...).	7.5
8	Soy capaz de comunicarme con otras personas utilizando herramientas de comunicación asincrónica vía Web (foros, redes sociales, listas de distribución, tweets,...).	8.93
6	Soy capaz de utilizar distintas herramientas de tratamiento de imagen, audio o video digital.	7.74

Fuente: elaboración propia.

Los participantes alcanzaron una media general de 7.77 en el factor de Interacción social mediada por las tecnologías de la información y la comunicación. Entre las puntuaciones más altas se encuentran la capacidad para interactuar mediante redes sociales y canales digitales (8.13) y desenvolverse adecuadamente en redes profesionales como LinkedIn (8.0). También se observan medias elevadas en la coordinación de actividades en grupo a través de herramientas digitales (7.94), así como en la comunicación efectiva hacia audiencias diversas (7.77) y la compartición de información en múltiples entornos digitales (7.75).

Por otro lado, las medianas más bajas dentro de este factor corresponden a la habilidad para comprender aspectos culturales y globales mediante la comunicación digital (7.42) y el uso de herramientas como Google Docs o Slideshare para gestionar y comunicar información (7.35). No obstante, todas las puntuaciones se mantienen por encima de la media teórica, lo que indica un dominio adecuado de las competencias evaluadas (Ver tabla 7).

Tabla 7

Reactivos del Factor Interacción Social Mediada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Ítem	Factor 4	Medias
24	Comparto información de interés con mis compañeros empleando una variedad de entornos y medios digitales.	7.75
25	Comunico efectivamente información e ideas a múltiples audiencias, usando variedad de medios y formatos.	7.77
26	Soy capaz de desarrollar una comprensión cultural y una conciencia global mediante la comunicación con otras personas de otros estados y países.	7.42
29	Interactúo con otros compañeros y usuarios empleando las redes sociales (Facebook, Ning, Twitter) y canales de comunicación (Blog, canal Youtube) basados en TIC.	8.13
30	Soy capaz de desenvolverme en redes de ámbito profesional (Linkedin).	8
28	Soy capaz de coordinar actividades en grupo utilizando las herramientas y medios de la Red.	7.94
13	Me siento competente para utilizar los servicios automatizados de gestión y atención al cliente de mi organización virtual.	7.82
27	Se utilizar programas informáticos (SlidShare, Google Docs) y herramientas tecnológicas para administrar y comunicar información con mis compañeros y otros usuarios en la Red.	7.35

Fuente: elaboración propia.

El factor de Producción digital colaborativa presenta la media más baja del instrumento, con 6.20, aunque todavía superior a la media teórica. Las habilidades mejor evaluadas fueron el dominio de herramientas Web 2.0 para compartir contenido (6.86), el uso de software colaborativo tipo Groupware (6.49) y la utilización de marcadores sociales para almacenar y etiquetar recursos (6.42). También se registraron medias ligeramente superiores a 6 en el empleo de plataformas institucionales como Moodle o WebCt (6.34), así como en el uso de organizadores gráficos y mapas conceptuales (6.11).

En contraste, las puntuaciones más bajas del factor, y de todo el instrumento, corresponden a la capacidad para diseñar páginas web (4.98) y para crear o modificar wikis (4.66). Asimismo, la resolución de problemas técnicos relacionados con hardware, software o redes (6.10) también obtuvo un puntaje bajo, aunque superior a los dos anteriores. Esto confirma que las competencias de producción digital avanzada y creación colaborativa son las menos desarrolladas dentro del perfil evaluado, véase la tabla 8 al respecto.

Tabla 8

Reactivos del Factor Producción Digital Colaborativa

Ítem	Factor 5	Medias
10	Se usar software de trabajo colaborativo utilizando las herramientas online tipo Groupware (Google Apps, BSCW, OpenGroupWare).	6.49
9	Se diseñar páginas web utilizando algún programa informático, incluyendo textos, imágenes, audio, links	4.98
11	Domino las herramientas de la Web 2.0 para compartir y publicar recursos en línea (Blog, Slideshare, Youtube, Podcast).	6.86
31	Soy capaz de diseñar, crear o modificar una Wiki (Wikispaces, Nirewiki).	4.66
12	Uso de manera eficaz las plataformas y herramientas digitales utilizadas en mi organización como apoyo para mis funciones (Moodle, WebCt)	6.34

18	Usos organizadores gráficos y software para la realización de mapas conceptuales y mentales (CmapTool, Mindomo), diagramas o esquemas, para analizar problemas y buscar soluciones. (power BI).	6.11
32	Se utilizar los marcadores sociales para localizar, almacenar y etiquetar recursos de Internet.	6.42
23	Configuro y resuelvo problemas que se presenten relacionados con hardware, software y sistemas de redes para optimizar su uso para el aprendizaje y la productividad.	6.10

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

En cuanto al factor Responsabilidad y competencia digital, los resultados muestran que los administradores de RRHH cuentan con una base sólida en el manejo ético y responsable de la información digital, con puntajes que van de 7.37 a 8.57, en otras palabras, conforme a los rangos de calificación establecidos muestran un nivel de medio a alto en cuanto a su ética y responsabilidad. Destaca especialmente su capacidad para buscar, evaluar y organizar información digital, lo que fortalece procesos esenciales como reclutamiento, análisis de datos de personal, elaboración de reportes y evaluaciones del desempeño, ya que facilita identificar información relevante para la toma de decisiones.

Asimismo, los participantes muestran un alto sentido ético en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, lo que es crucial en RRHH debido al manejo de datos sensibles como expedientes, evaluaciones o información médica. Este comportamiento responsable contribuye a reducir riesgos legales y a mantener la confianza organizacional.

Sin embargo, las puntuaciones más bajas indican que aún se necesita fortalecer habilidades relacionadas con reconocer limitaciones tecnológicas, definir problemas usando TIC y planificar búsquedas de información más estratégicas. Esto es importante porque, en un entorno donde RRHH opera con plataformas, dashboards y sistemas automatizados, ya no es suficiente saber usar la tecnología: también es necesario comprenderla a profundidad para anticipar fallas, minimizar errores y optimizar procesos.

Finalmente, aunque la responsabilidad hacia el aprendizaje continuo obtiene una puntuación aceptable, los resultados resaltan la importancia de seguir impulsando una cultura de actualización permanente. Fortalecer estas competencias permitirá que los profesionales de RRHH asuman un rol más estratégico en la transformación digital, lideren iniciativas tecnológicas y contribuyan activamente a la gestión del cambio, la innovación y la modernización organizacional.

En cuanto al factor Creación y proyección futura del potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, los resultados muestran que los administradores de RRHH presentan un nivel entre bajo y alto de creatividad, innovación y proyección del uso futuro de las TIC, con valores entre 6.6 y 8.4. Destacan la adaptabilidad tecnológica (8.4) y la actitud positiva hacia el uso de herramientas digitales (8.34), aspectos clave para funciones estratégicas como gestión del cambio, capacitación, desarrollo organizacional e implementación de plataformas digitales. Esta disposición favorece la adopción de nuevas tecnologías y contribuye a generar ambientes de aprendizaje continuo dentro de la organización. Asimismo, competencias como crear trabajos originales (7.81) y generar ideas nuevas con apoyo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (7.93) reflejan una inclinación hacia la creatividad aplicada, lo cual resulta valioso para diseñar materiales formativos, procesos de selección innovadores y soluciones digitales que optimicen la gestión del talento. Sin embargo, también se identifican áreas que requieren fortalecimiento. El puntaje más bajo aparece en el uso de modelos y

simulaciones para explorar problemas complejos (6.6), una habilidad vinculada con enfoques más avanzados como HR Analytics o análisis predictivo. De igual forma, las puntuaciones moderadas en anticipar tendencias tecnológicas (7.41) y liderazgo en ciudadanía digital (7.38) indican que todavía es necesario robustecer el rol del profesional de RRHH como líder digital capaz de prever cambios tecnológicos que impactarán a la fuerza laboral. En conjunto, esta dimensión señala que los administradores de RRHH tienen una buena base creativa y una actitud favorable hacia la tecnología, pero necesitan avanzar hacia competencias más estratégicas: pensamiento anticipatorio, dominio de herramientas avanzadas, liderazgo digital y creatividad aplicada a la innovación organizacional. Desarrollar estas capacidades permitirá que RRHH no solo acompañe la transformación digital, sino que la lidere, impulsando la innovación, preparando a la fuerza laboral para el futuro y fortaleciendo la competitividad de la organización.

En relación con el factor Dominio funcional de las tecnologías de la información y la comunicación, los administradores de RRHH muestran un dominio funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que va de medio a alto, con puntajes que van de 7.5 a 9.23, lo que evidencia que se desenvuelven con soltura en herramientas y entornos digitales indispensables para su labor diaria. Destaca especialmente la capacidad para comunicarse a través de medios sincrónicos como videollamadas y mensajería instantánea (9.23), y mediante herramientas asincrónicas como correo electrónico y plataformas internas (8.93).

Estas habilidades son clave para procesos actuales de RRHH como entrevistas virtuales, inducciones remotas, evaluaciones de desempeño, trabajo con equipos híbridos y comunicación organizacional continua. El buen manejo de dispositivos móviles (8.76), diversos navegadores de internet (8.69) y herramientas para organizar y sintetizar información (8.36) permite a los administradores responder con agilidad, gestionar datos de personal de forma clara y elaborar informes útiles para la toma de decisiones, lo cual mejora procesos como clima laboral, rotación, capacitación, indicadores de desempeño y reportes ejecutivos. Las áreas con menor dominio, aunque aún aceptables, están relacionadas con resolver problemas técnicos básicos (7.5), el uso de distintos sistemas operativos (7.91) y herramientas multimedia (7.74). Estas brechas pueden generar dependencia del área de TI, retrasos operativos o limitaciones para crear materiales digitales atractivos para formación, comunicación interna o marca empleadora.

En conjunto, este factor muestra que los administradores de RRHH poseen una base tecnológica sólida y funcional, ideal para operar las plataformas que sustentan la gestión del talento. Sin embargo, fortalecer competencias técnicas más avanzadas como solución autónoma de fallas, manejo de sistemas diversos y producción de contenidos digitales permitirá que RRHH no solo utilice tecnología, sino que la aproveche estratégicamente para agilizar procesos, elevar la experiencia del empleado y contribuir al desarrollo digital de toda la organización.

En cuanto al factor Interacción social mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación, los administradores de RRHH muestran un nivel moderadamente alto de competencia para comunicarse y colaborar en entornos digitales, con puntuaciones entre 7.35 y 8.13. Destaca especialmente su habilidad para interactuar mediante redes sociales y canales digitales (8.13) y para desenvolverse en redes profesionales como LinkedIn (8.0), competencias directamente relacionadas con funciones clave de RRHH como reclutamiento digital, marca empleadora, networking profesional y comunicación organizacional. Asimismo, presentan un buen desempeño en la comunicación efectiva hacia audiencias diversas (7.77) y en la compartición de información a través de distintos entornos digitales (7.75). Estas habilidades fortalecen procesos como capacitación, inducción, gestión del cambio y comunicación con líderes y equipos, especialmente en organizaciones que utilizan plataformas como Teams, Slack, intranets o sistemas de comunicación interna. De igual manera, la coordinación de actividades en grupo mediante herramientas digitales (7.94) respalda la operación de

proyectos colaborativos, comités interdepartamentales y dinámicas de trabajo híbridas. No obstante, se identifican áreas que requieren atención. Las puntuaciones más bajas aparecen en el uso de herramientas colaborativas avanzadas para administrar y comunicar información (7.35) y en el desarrollo de comprensión cultural y conciencia global (7.42), aspectos esenciales en ambientes laborales multiculturales y altamente digitalizados. También se observa margen de mejora en el uso de servicios automatizados de gestión y atención virtual (7.82), cada vez más presentes en RRHH mediante chatbots, autoservicios de nómina o plataformas de solicitudes internas.

En conjunto, este factor refleja que los administradores de RRHH tienen una buena base para comunicarse y colaborar digitalmente, pero requieren fortalecer habilidades más avanzadas como gestión documental digital, comunicación intercultural, y el uso estratégico de herramientas colaborativas y automatizadas. Potenciar estas competencias permitirá mejorar la calidad de los procesos, impulsar la colaboración en equipos híbridos y contribuir a una cultura organizacional más conectada y digitalmente competente.

En cuanto al factor: Producción digital colaborativa los resultados muestran que la producción digital colaborativa es la competencia digital más débil entre los administradores de RRHH, con puntuaciones entre 4.66 y 6.86. Esto refleja que, aunque poseen habilidades básicas, aún no cuentan con el dominio necesario para crear contenidos digitales, colaborar de forma avanzada en entornos virtuales ni desarrollar recursos tecnológicos que respalden procesos estratégicos de RRHH. Las competencias con desempeño medio, como el uso de software colaborativo (6.49), plataformas institucionales (6.34) y organizadores gráficos (6.11), indican que los administradores pueden utilizar herramientas digitales funcionales, pero todavía de manera limitada. Esto afecta directamente la capacidad del área para coordinar proyectos, planear capacitación, generar rutas de aprendizaje, organizar información compartida y sostener dinámicas de colaboración efectivas entre áreas.

De igual forma, la utilización de marcadores sociales (6.42) sugiere que aún falta aprovechar prácticas de curación digital que permitan crear repositorios accesibles, evitar duplicación de esfuerzos y mantener ordenada la información de valor para la organización. Las habilidades más bajas se observan en diseño web (4.98) y creación o edición de wikis (4.66), lo que evidencia una dependencia casi total de otras áreas para elaborar páginas internas, intranets, micrositiros, manuales interactivos o espacios digitales esenciales para la comunicación interna y la gestión del conocimiento. También la baja capacidad para resolver problemas básicos de hardware, software o redes (6.10) limita la autonomía operativa del área y puede generar retrasos en procesos clave como entrevistas virtuales, capacitaciones digitales o actividades que dependen de plataformas tecnológicas.

En conjunto, estos resultados muestran que, aunque RRHH cuenta con una base para participar en entornos digitales, aún falta desarrollar las competencias necesarias para crear, producir y sostener contenido digital de manera autónoma, colaborativa y estratégica. Fortalecer esta dimensión es crucial para mejorar funciones como: diseño de experiencias de aprendizaje (cursos, talleres, materiales digitales), inducción y comunicación interna basada en recursos interactivos, gestión colaborativa de proyectos y documentación en línea, creación de contenidos innovadores que impulsen la cultura organizacional y difusión estratégica de información por plataformas web y redes internas. Fortalecer estas habilidades permitirá que los administradores de RRHH evolucionen de un rol operativo a uno más creativo, estratégico y orientado a la transformación digital, aumentando su influencia en la innovación organizacional y en la experiencia integral del empleado.

Los resultados globales del estudio muestran que los administradores de RRHH perciben en sí mismos un nivel adecuado de competencias digitales, ya que todos los factores evaluados se ubicaron por encima de la media teórica. Esto refleja confianza y familiaridad con la tecnología, aunque es necesario considerar que las medidas de autopercepción pueden estar influenciadas por la deseabilidad social o la ausencia de criterios comparativos claros. Aun así, los hallazgos ofrecen una fotografía valiosa

sobre cómo estos profesionales se posicionan frente a los desafíos digitales actuales y permiten identificar fortalezas y áreas de mejora que influyen directamente en la gestión del talento.

Una de las principales fortalezas identificadas es el dominio funcional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que obtuvo la media más alta del instrumento. Esto, junto con una sólida responsabilidad y competencia digital, sugiere que los administradores de RRHH no solo se sienten cómodos utilizando herramientas tecnológicas en su labor diaria, sino que también reconocen la importancia ética y profesional de su uso. Estas capacidades favorecen procesos esenciales como la administración de plataformas de talento, reclutamiento digital, evaluaciones de desempeño y manejo responsable de información sensible. Sin embargo, esta solidez contrasta con el desempeño identificado en la dimensión de producción digital colaborativa, donde las puntuaciones fueron considerablemente más bajas. Este hallazgo indica que, aunque existe familiaridad con las TIC, aún no se cuenta con el dominio necesario para crear recursos digitales complejos, colaborar eficientemente en entornos virtuales o impulsar iniciativas innovadoras apoyadas en herramientas digitales avanzadas.

Estas diferencias entre factores son especialmente relevantes para el campo de RRHH, ya que muestran que el área cuenta con bases sólidas para operar en un entorno digital, pero que todavía requiere fortalecer competencias estratégicas para liderar la transformación tecnológica dentro de las organizaciones. Dado que los participantes provienen mayoritariamente de ámbitos como la administración y la psicología, es comprensible que las habilidades más técnicas sean las menos desarrolladas. Sin embargo, esta formación también representa una ventaja: al tener una comprensión profunda del comportamiento humano y de la dinámica organizacional, estos profesionales cuentan con las condiciones ideales para integrar la tecnología desde un enfoque humano, ético y orientado al bienestar, siempre y cuando cuenten con acompañamiento y capacitación adecuada.

Finalmente, los resultados subrayan la necesidad de avanzar hacia evaluaciones que vayan más allá de la autopercepción y permitan medir el desempeño real en escenarios vinculados a la práctica profesional. Esto permitirá identificar brechas más precisas, diseñar estrategias de formación más efectivas y fortalecer el papel de RRHH como un agente clave de cambio. En un contexto donde la transformación digital avanza rápidamente, desarrollar competencias digitales avanzadas (especialmente aquellas relacionadas con la producción colaborativa, la innovación, la comunicación digital y el liderazgo tecnológico) será fundamental para que RRHH pueda anticipar necesidades, apoyar a la fuerza laboral en procesos de upskilling y reskilling, y contribuir de manera decisiva a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

REFERENCIAS

- ASEM – Asociación de Emprendedores de México. (11 de febrero de 2026). Transformación digital para startups: la tecnología como motor del éxito. ASEM Blog. https://asem.mx/blog_asem/transformacion-digital-para-startups-la-tecnologia-como-motor-del-exito/
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Cebrenos, A., Heffner-Rodríguez, A., Livas, R., & Puggioni, D. (2020). Tecnologías de automatización y empleo bajo riesgo: el caso de México (Documento de investigación). Banco de México.
- Cetina Canto, T., Centeno Ley, G., & Mézquita Hoyos, Y. (2025). Hacia la Validación de un Cuestionario de Competencias Digitales en Gestores de Recursos Humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 15613-15627. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20794
- Díaz-Guerrero, R. (1982). *Psicología del mexicano: Descubrimiento de la etnopsicología* (4ª ed.). México: Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (2007). *Psicología del mexicano 2. Bajo las garras de la cultura*. Trillas
- Gutiérrez Castillo, J. J., Cabero Almenara, J., & Estrada Vidal, L. I. (2017). Diseño y validación de un instrumento de evaluación de la competencia digital del estudiante universitario. *Revista Espacios*, 38(10). <http://hdl.handle.net/11441/54725>
- Hofstede, G., Hofstede, G. and Minkov, M. (2011). *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hurtado de Mendoza Valdez, M. (2023, septiembre 15). Upskilling y reskilling: la importancia de RH. *Revista Veritas*. <https://www.veritas.org.mx/Impuestos/Seguridad-social/upskilling-reskilling-importancia-de-RR-HH>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (lunes 10 de febrero 2025). Acuerdo mediante el cual el pleno del instituto federal de telecomunicaciones expide la disposición técnica ift-017-2023. *Diario Oficial de la Federación*. https://dof.gob.mx/2025/IFT/IFT_100225_01.pdf
- IMCO Staff. (2022, mayo 24). El desempeño del mercado laboral mexicano: Potencial sin aprovechar. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). <https://imco.org.mx/el-desempeno-del-mercado-laboral-mexicano-potencial-sin-aprovechar/>
- INCOMEX. (2025, febrero 12). Trabajo híbrido en México: perspectivas y retos para 2025. INCOMEX. <https://incomex.org.mx/index.php/tag/remoto/>
- Martínez Domene, F. (2025). Transformación digital en recursos humanos: De la tendencia global a la oportunidad para México. *Líder Empresarial*. <https://www.liderempresarial.com/transformacion-digital-en-recursos-humanos-de-la-tendencia-global-a-la-oportunidad-para-mexico/> [liderempresarial.com]
- Rodríguez, H. A. (2024, noviembre 11). La evolución de las competencias laborales en la era digital. Universidad Loyola de América. <https://universidadloyola.edu.mx/la-evolucion-de-las-competencias-laborales-en-la-era-digital/>

Tamani Marica. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: Revisión sistemática de evidencia científica (2020–2024). Revista Iberoamericana del Conocimiento. <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n2/2739-0063-ric-6-02-e602005.pdf>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 