EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Gestión Estratégica del Talento Humano en la Era Digital”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

Juan Antonio Zamarripa López

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Claudio Alejandro Alcalá Salinas

ASESORES:

Dra. Irma Leticia García Treviño

MAE. Georgina Magdalena Guzmán Franco

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

H. Matamoros, Tamaulipas, México octubre de 2025

Cesión de derechos

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS DE AUTOR OTORGADO POR

Juan Antonio Zamarripa López, mayor de edad, con domicilio ubicado en Tapiceros 4 Obrera en mi calidad de titular y autor de la tesis denominada Gestión Estratégica del Talento Humano en la Era Digital, quien para todos los fines del presente documento se denominará EL AUTOR Y/O TITULAR, suscribo el presente documento de autorización de uso de derechos patrimoniales de autor a favor del Instituto Tecnológico de Matamoros el cual se regirá por clausulas siguientes:

PRIMERA – AUTORIZACIÓN: EL AUTOR Y/O TITULAR, mediante el presente documento autoriza la utilización de los derechos patrimoniales de autor al Instituto Tecnológico de Matamoros, de la tesis denominada Gestión Estratégica del Talento Humano en la Era Digital, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional, que puede ser consultado en la liga electrónica: (https://www.repositorionacionalcti.mx/).

SEGUNDA - OBJETO: Por medio del presente escrito, EL AUTOR Y/O TITULAR Autoriza al Instituto Tecnológico de Matamoros, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional para que de conformidad con la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial, use los derechos del documento antes referido, con fines exclusivamente académicos.

TERCERA - TERRITORIO: Los derechos aquí Autorizados se dan sin limitación geográfica o territorial alguna.

CUARTA – ALCANCE: La presente autorización se da tanto para formato o soporte material, y se extiende a la utilización en medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar conocido o por conocer, del ejemplar o número respectivo de la publicación.

QUINTA – EXCLUSIVIDAD: La autorización de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Matamoros. Por lo tanto, EL AUTOR Y/O TITULAR en su carácter de autor de la obra objeto del presente documento se reserva el derecho de publicar directamente, u otorgar a cualquier tercero, autorizaciones de uso similares o en los mismos términos aquí acordados.

SEXTA - DERECHOS MORALES (Créditos y mención): La Autorización de los derechos antes mencionados no implica la cesión de los derechos morales sobre los mismos por cuanto en conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, dada la cuenta que estos derechos son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL AUTOR Y/O TITULAR, y siempre deberá mencionarse su nombre cuando se utilice la obra.

SÉPTIMA - AUTORIA: EL AUTOR Y/O TITULAR, declara y ratifica que el material objeto de la presente y fue realizada por él (o ella) sin violar o usurpar derechos de Propiedad Intelectual de terceros.

H. Matamoros, Tamps. a 18 del mes de Octubre de 2025.





Autor de la Tesis

Juan Antonio Zamarripa López

1202969

Asesor de la Tesis

Dr. Claudio Alejandro Alcalá Salinas

AASC650131HTSLLL05

Carta de No Plagio

Declaración de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, Nombre Del Alumno, autor (a) de la Tesis: “Gestión Estratégica del Talento Humano en la Era Digital” para obtener el Título de Maestro en Administración Industrial, declara que la tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software Nombre del Software, el cual mostró un porcentaje del 0.0% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente

Nombre y firma del alumno

Juan Antonio Zamarripa López



H. Matamoros, Tamaulipas a 18 de Octubre de 2025

Oficio de liberación

Educación
Secretaría de Educación Pública | Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Heroica Matamoros, Tamaulipas, 12/noviembre/2025
Oficio No.: 254/2025 D.E.P.I.

DR. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis del **C. JUAN ANTONIO ZAMARRIPA LÓPEZ,** cuyo título es: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LA ERA DIGITAL",** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestro en Administración Industrial.

A T E N T A M E N T E

DR. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
DIRECTOR DE TESIS

DRA. IRMA LETICIA GARCÍA TREVIÑO
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

M.A.E. GEORGINA MAGDALENA GUZMÁN FRANCO
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a).
c.c.p Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

2025 Año de La Mujer Indígena

Av. Lauro Villar, km 6.5, C.P. 87490, A.P. 339
Heroica Matamoros, Tamaulipas.
Tels. 86881490952, 8688140953, ext. 398
e-mail: depi_matamoros@tecnm.mx

SGI · 100% Espacio Libre de Plástico · Ahorra Tec NM · RMUPS

Agradecimientos

Llegar a la culminación de esta etapa no habría sido posible sin el apoyo de un grupo extraordinario de personas, a quienes deseo agradecer con todo mi corazón.

Mi sincero agradecimiento al **Dr. Claudio Alejandro Alcalá Salinas**, cuyo liderazgo y directriz fueron la brújula que guió este trabajo. A la **MAE. Georgina Magdalena Guzmán Franco**, por su invaluable asesoría y por compartir generosamente su conocimiento.

A las doctoras **Irma Leticia García Treviño** y **Corina Guillermina Ocegueda Mercado**, les doy las gracias por ser mi fuente de motivación en los momentos más desafiantes, recordándome siempre por qué había empezado este camino.

A ti, **Arisbeth**, mi pareja, gracias por ser mi roca, por tu respaldo infinito y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Este logro es tan tuyo como mío.

A **mis padres**, gracias por ser el cimiento sobre el cual construyo todo. Su amor y esfuerzo son el motor de mis sueños.

Cierro este capítulo agradeciendo al **Instituto Tecnológico de Matamoros**, la casa de estudios que me vio nacer como profesional en la licenciatura y que hoy me ve crecer con esta maestría. Aquí no solo estudié, sino que hice una vida.

Resumen

Esta investigación teórica examina críticamente la reconfiguración estratégica de la Gestión del Talento Humano (GTH) en el contexto de la era digital. Partiendo del paradigma de que la tecnología debe servir para potenciar, no capitalizar, el potencial humano, el estudio analiza cómo la sinergia entre herramientas digitales (inteligencia artificial, people analytics, aprendizaje adaptativo) y la dimensión humana redefine la ventaja competitiva organizacional. Mediante una revisión sistemática de literatura especializada anclada en la teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 199 1), el modelo AMO (Appelbaum et al., 2000) y el enfoque humanista de Ulrich (1997), se identifica un vacío teórico: la escasez de marcos que equilibren eficiencia tecnológica y desarrollo holístico del talento.

Como aporte central, se propone el Modelo de Integración Tecnológico-Humana (MITH), estructurado en tres dimensiones interdependientes:

- Desarrollo de Competencias Digitales: Digital literacy, pensamiento crítico en datos y adaptabilidad cognitiva como ejes de la empleabilidad sostenible.
- Humanización de Herramientas Digitales: Diseño ético de tecnologías (algoritmos auditables, transparencia analítica, derecho a la desconexión) que respeten la dignidad del talento.
- Culturas Organizacionales Centradas en Personas: Ecosistemas laborales que prioricen bienestar psicosocial, innovación colaborativa y liderazgo servicial.

Abstract

This theoretical research critically examines the strategic reconfiguration of Human Talent Management (HTM) in the context of the digital age. Starting from the paradigm that technology should serve to enhance, not capitalize on, human potential, the study analyzes how the synergy between digital tools (artificial intelligence, people analytics, adaptive learning) and the human dimension redefines organizational competitive advantage. Through a systematic review of specialized literature anchored in the Resource-Based View (Barney, 1991), the AMO model (Appelbaum et al., 2000), and Ulrich's humanistic approach (1997), a theoretical gap is identified: the scarcity of frameworks that balance technological efficiency and holistic talent development.

As a central contribution, the Technological-Human Integration Model (THIM) is proposed, structured around three interdependent dimensions:

- Development of Digital Competencies: Digital literacy, critical thinking in data, and cognitive adaptability as axes of sustainable employability.
- Humanization of Digital Tools: Ethical design of technologies (auditable algorithms, analytical transparency, right to disconnect) that respect talent dignity.
- People-Centered Organizational Cultures: Work ecosystems that prioritize psychosocial well-being, collaborative innovation, and servant leadership."

Introducción

Contexto Global y Antecedentes

Nos encontramos en un momento decisivo para la gestión del personas, donde las organizaciones enfrentan una reconceptualización profunda de sus prácticas tradicionales. La simultaneidad de avances tecnológicos—desde sistemas inteligentes hasta análisis masivos de datos—está transformando radicalmente los enfoques convencionales para captar, formar y conservar a los colaboradores. El Banco Interamericano de Desarrollo, en su más reciente análisis sobre tendencias laborales, señala que la velocidad de esta metamorfosis en las dinámicas de gestión no tiene comparación en la historia moderna de las organizaciones.

Una contradicción fundamental define nuestro tiempo: la misma tecnología que promete optimizar los procesos de talento genera, paradójicamente, nuevos desafíos en el bienestar del capital humano. Investigaciones de la Organización Internacional del Trabajo evidencian que la mayoría de los trabajadores percibe que la digitalización ha intensificado su estrés laboral, mientras que solo un tercio identifica beneficios tangibles en su calidad de vida profesional.

El período 2020-2024 representa un punto de quiebre histórico. La emergencia sanitaria global aceleró procesos de transformación digital que, en circunstancias normales, habrían requerido años de implementación gradual. De la noche a la mañana, las empresas tuvieron que reinventar sus operaciones, adoptando modalidades remotas y digitalizando procedimientos que antes consideraban exclusivamente presenciales.

Evolución del Concepto de Gestión del Talento

La trayectoria histórica de la gestión de personas revela una transición significativa: de ser percibida como una función esencialmente operativa—centrada en nóminas y contrataciones—ha ascendido hacia un rol estratégico determinante para el éxito organizacional. Autores visionarios como Ulrich y Pfeffer ya anticipaban que las capacidades humanas constituyen el activo más valioso y difícil de replicar en cualquier organización.

En la contemporaneidad digital, asistimos a una nueva fase evolutiva que podríamos caracterizar como "gestión del talento potenciado", donde las herramientas tecnológicas amplifican las competencias humanas mientras automatizan tareas rutinarias. Proyecciones de consultoras especializadas indican que cerca de la mitad de las actividades administrativas en gestión humana podrían ser automatizadas en el corto plazo, permitiendo a los profesionales concentrarse en dimensiones más cualitativas y estratégicas.

La Problemática Central: Entre la Eficiencia y la Humanización

El corazón de esta investigación late al ritmo de una tensión fundamental entre dos fuerzas aparentemente opuestas:

Por un extremo, la competitividad empresarial exige adopción tecnológica inmediata para ganar eficiencia y agilidad. Estudios sectoriales demuestran que las organizaciones más avanzadas en transformación digital logran reducir sustancialmente sus tiempos de contratación y optimizan significativamente sus costos operativos.

Sin embargo, esta carrera tecnológica genera externalidades negativas que no podemos ignorar:

- Sobrecarga digital y agotamiento profesional
- Pérdida progresiva de autonomía y significado en las labores
- Erosión del tejido social dentro de las organizaciones
- Profundización de desigualdades generacionales y tecnológicas

Esta problemática adquiere matices particulares en Latinoamérica, donde la calidez de las relaciones interpersonales y la confianza construida cara a cara han sido históricamente pilares del management regional.

Vacío Teórico Identificado

Mi análisis de la literatura de este rubro, identifica una limitación conceptual importante: los modelos existentes tienden a abordar por separado los aspectos tecnológicos y humanos, sin proponer integraciones sistémicas que superen esta división artificial. La mayoría de los frameworks disponibles oscilan entre el entusiasmo tecnocrático y la resistencia humanista, sin construir puentes entre ambos extremos.

Por el lado tecnológico, modelos como People Analytics 4.0 o HR Tech Optimization se centran en maximizar eficiencia mediante datos y algoritmos, pero frecuentemente descuidan dimensiones humanas como significado, propósito y bienestar psicológico.

Por el lado humanista, enfoques como Human-Centered HR o Conscious Capitalism enfatizan valores humanos, pero a veces subestiman las potencialidades transformadoras de las tecnologías digitales emergentes.

Este vacío teórico tiene consecuencias prácticas importantes: según investigación de MIT (2023), el 65% de las iniciativas de transformación digital en gestión de talento fracasan o obtienen resultados limitados precisamente por no integrar adecuadamente las dimensiones tecnológicas y humanas.

Índice

Contenido

Cesión de derechos 2
Carta de No Plagio 4
Oficio de liberación 5
Agradecimientos 6
Resumen 7
Abstract 8
Introducción 9
Índice 12
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA 16
1.1. Descripción de la problemática 16
1.1.1 Despersonalización de las Relaciones Laborales 16
1.1.2 Tecnoestrés y Agotamiento Digital 17
1.1.3. Brechas y Exclusiones Digitales 17
1.2. Planteamiento del Problema 20
1.3. Objetivos 21
1.3.1. Objetivo general 21
1.3.2. Objetivos secundarios 21
1.4. Hipótesis 22
1.4.1. Hipótesis general 22
1.4.2. Hipótesis secundarias 22
1.5. Justificación 23
1.5.1 Justificación Social 24
1.5.2 Justificación Económica 24
1.5.3 Justificación Tecnológica. 25

1.5.4 Justificación Ambiental 25
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS 26
2.1. Marco conceptual 26
2.2. Marco teorico 28
2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) 28
2.2.2 Modelo AMO (Habilidad-Motivación-Oportunidad) 28
2.2.3 Teoría de la Estructuración de Giddens 29
2.2.4 Capitalismo de Vigilancia de Zuboff 29
2.2.5 Ética del Cuidado de Gilligan 29
2.2.6 Teoría del Reconocimiento de Honneth 30
2.2.7 Teoría de los Stakeholders 30
2.3. Resultado de investigaciones anteriores 31
2.3.1 El Panorama Global de la Digitalización en la Gestión del Talento 31
2.3.2 Impactos Psicosociales de la Transformación Digital 31
2.3.3 Consideraciones Éticas en la Implementación Tecnológica 32
2.4. Marco Legal 33
2.4.1 Normativa Internacional Aplicable a la Digitalización del Talento 33
2.4.2 Avances Normativos Regionales en América Latina 33
2.4.3 Legislación Nacional sobre Transformación Digital Laboral 34
2.4.4 Regulación Emergente en Inteligencia Artificial 34
2.4.5 Jurisprudencia y Criterios Judiciales Relevantes 34
2.4.6 Obligaciones Empresariales en el Marco Legal Vigente 35
2.4.7 Adecuación del Modelo MITH al Marco Legal 35
CAPÍTULO III METODOLOGÍA 36
3.1. Tipo de estudio 36
3.2. Selección del instrumento 36
3.2.1 Fichas de Análisis Documental 36

3.2.2 Matrices de Análisis Comparativo 37
3.2.3 Protocolo de Búsqueda Sistemática 37
3.3. Procedimiento de Recolección 38
3.4. Criterios de Calidad Metodológica 39
3.5. Limitaciones Metodológicas 39
CAPÍTULO IV RESULTADOS 41
4.1. Diagnóstico Integral de Desafíos y Oportunidades Digitales 41
4.1.2 Oportunidades para la Transformación Balanceada 41
4.2 Evaluación Crítica de Enfoques de Gestión Contemporáneos 42
4.2.2 Limitaciones y Áreas de Mejora 42
4.3 Fundamentación de los Pilares del Modelo MITH 42
4.3.1 Desarrollo de Capacidades Digitales Avanzadas 42
4.3.2 Adecuación Ética de Herramientas Tecnológicas 43
4.3.3 Entornos Organizacionales con Enfoque Humano 43
4.4 Bases para Directrices Operativas 43
4.4.1 Factores Críticos de Implementación Exitosa 43
4.4.2 Mecanismos de Sostenibilidad Organizacional 44
CAPÍTULO V CONCLUSIONES 45
5.1 Conclusiones Generales 45
5.2 Conclusiones Específicas 45
5.2.1 Respecto a la Identificación de Obstáculos y Posibilidades 45
5.2.2 Respecto a la Evaluación Crítica de Enfoques Existentes 46
5.2.3 Respecto a los Pilares del Modelo MITH 46
5.2.4 Respecto a las Directrices Operativas 46
5.3 Verificación del Objetivo General 47
5.4 Contribuciones Principales 47
5.5 Limitaciones Reconocidas 47

5.6 Proyección e Impacto Esperado 48
Fuentes de Información 49
A. Fuentes Académicas Fundamentales 49
B. Artículos Científicos 49
C. Informes Institucionales 50
D. Investigaciones Empíricas y Estudios Regionales 50
E. Documentos Legales y Normativos 50
F. Tesis y Documentos de Trabajo 51
G. Fuentes Complementarias 51
Anexo A: Instrumentos de Evaluación del Modelo MITH 54
Anexo B: Recursos de Capacitación MITH 55

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la problemática

La gestión del talento humano enfrenta en la era digital una paradoja fundamental que representa el núcleo problemático de esta investigación. Por un lado, las organizaciones experimentan una presión competitiva sin precedentes que las impulsa a adoptar tecnologías digitales para optimizar sus procesos de gestión de personas. Por otro lado, esta misma digitalización está generando efectos no deseados que amenazan la esencia humanista del trabajo y el bienestar laboral.

1.1.1 Despersonalización de las Relaciones Laborales

La digitalización está transformando la naturaleza misma de las relaciones laborales. Donde antes existían interacciones personales ricas en matices, ahora proliferan interfaces digitales que, si bien eficientes, tienden a homogenizar y despersonalizar la experiencia laboral. Investigaciones de la OIT (2023) documentan que:

- El **62% de los trabajadores** siente que la comunicación digital ha reemplazado conversaciones importantes que antes ocurrían de manera informal
- El **55% de los managers** reporta dificultades para establecer vínculos de confianza con equipos remotos.
- Solo el **28% de los empleados** considera que las herramientas digitales preservan adecuadamente la "calidez humana" en las relaciones laborales

1.1.2 Tecnoestrés y Agotamiento Digital

La sobrecarga tecnológica se ha convertido en un riesgo psicosocial emergente. Datos de la Organización Mundial de la Salud (2023) indican que:

- **58% de los trabajadores** experimenta síntomas de tecnoestrés (ansiedad, fatiga mental, irritabilidad) relacionado con el uso intensivo de herramientas digitales
- El **43% de los profesionales** reporta dificultades para "desconectarse" mentalmente del trabajo debido a la permeabilidad que facilitan las tecnologías digitales
- Las empresas con altos niveles de digitalización reportan un **35% más de casos** de burnout entre sus empleados (Gallup, 2024)

1.1.3. Brechas y Exclusiones Digitales

La transformación digital no afecta a todos por igual, generando nuevas formas de desigualdad en el ámbito laboral. Estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (2023) revelan que:

- Los trabajadores mayores de 45 años tienen **3 veces más probabilidades** de experimentar dificultades de adaptación a las nuevas herramientas digitales
- El **40% de las PYMES** latinoamericanas carece de programas de capacitación digital para sus empleados de mayor antigüedad
- Las mujeres en posiciones operativas reportan un **25% más de barreras** para acceder a capacitación digital avanzada

En el corazón de la problemática yace una **tensión no resuelta** entre dos objetivos legítimos pero frecuentemente contrapuestos:

La búsqueda de eficiencia operativa impulsa a las organizaciones hacia:

- Automatización de procesos de gestión de talento
- Implementación de sistemas de monitorización y analytics
- Reducción de tiempos y costos en procesos administrativos

La preservación del bienestar laboral requiere:

- Espacios para la interacción humana significativa
- Respeto a la autonomía y privacidad de los trabajadores
- Atención a las dimensiones emocionales y psicosociales del trabajo

Esta tensión se manifiesta en dilemas concretos que enfrentan los gestores de talento daily. Por ejemplo, ¿cómo balancear la eficiencia de un sistema de evaluación automatizado con la necesidad de feedback personalizado y contextualizado? ¿Cómo aprovechar las ventajas del teletrabajo sin sacrificar el sentido de pertenencia y comunidad organizacional?

Las organizaciones que no logran resolver esta tensión experimentan consecuencias tangibles en sus indicadores clave:

Impacto en el Capital Humano:

- Rotación voluntaria **30-40% más alta** en empresas con implementaciones tecnológicas poco humanizadas (McKinsey, 2024)

- Disminución del **compromiso organizacional** en un **25-35%** cuando los empleados perciben que la tecnología prioriza eficiencia sobre bienestar (Deloitte, 2024)
- Aumento del **absentismo laboral** relacionado con estrés tecnológico en un **20-25%** (OIT, 2023)

Impacto en la Competitividad:

- **Pérdida de talento clave** hacia organizaciones que ofrecen experiencias laborales más balanceadas
- **Dificultades de atracción** de nuevas generaciones que valoran equilibradamente tecnología y bienestar
- **Erosión de la marca empleadora** y reputación organizacional

La problemática descrita adquiere **urgencia crítica** en el contexto actual porque:

- La **velocidad del cambio tecnológico** acelera la disrupción de prácticas establecidas
- Las **nuevas generaciones** ingresan al mercado laboral con expectativas diferentes sobre la relación entre tecnología y bienestar
- La **competencia global por el talento** intensifica la necesidad de modelos atractivos y sostenibles
- Los **costos del desbalance** se vuelven cada vez más visibles y cuantificables

En este escenario, se hace imperativo desarrollar marcos conceptuales y herramientas prácticas que permitan a las organizaciones navegar la transformación digital de manera que aprovechen las oportunidades tecnológicas sin sacrificar los valores humanistas que sustentan el bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional.

1.2. Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano en la era digital enfrenta una **contradicción fundamental no resuelta**: mientras las organizaciones incrementan aceleradamente su inversión en tecnologías digitales para optimizar procesos de talento, estas mismas tecnologías generan efectos adversos que comprometen el bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

El análisis de la situación actual revela una problemática central: las organizaciones operan sin frameworks comprehensivos que les permitan articular de manera coherente la dimensión tecnológica con la humana. Esta falencia estructural deriva en implementaciones digitales que, si bien optimizan indicadores operativos, terminan socavando elementos fundamentales como el vínculo emocional de los colaboradores, la capacidad de retener talento clave y el bienestar organizacional integral.

Desde mi perspectiva, he identificado que las empresas carecen de rutas estratégicas bien definidas para sincronizar sus procesos de transformación digital con las políticas de gestión humana. Los reportes más recientes del World Economic Forum (2024) confirman esta tendencia al señalar que.

- Solo el **32% de las empresas** cuenta con una estrategia integrada que vincule explícitamente transformación digital y desarrollo del talento
- El **68% de los CEO** reconoce que la digitalización avanza más rápido que la capacidad de sus organizaciones para adaptar sus modelos de gestión de personas
- Las empresas reportan una **brecha del 45%** entre sus capacidades tecnológicas y sus competencias para gestionar el impacto humano de la digitalización

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad principal el desarrollo del Modelo de Integración Tecnológico-Humana (MITH), un marco conceptual y operativo diseñado específicamente para orientar la gestión del talento en contextos digitales contemporáneos. Mi propuesta busca establecer los fundamentos para que las organizaciones puedan armonizar las demandas de eficiencia tecnológica con la imperiosa necesidad de preservar el bienestar laboral, creando así entornos de trabajo donde el progreso digital y el desarrollo humano se fortalezcan mutuamente.

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Identificar los obstáculos más significativos y las posibilidades emergentes que las empresas actuales encuentran al incorporar soluciones tecnológicas digitales dentro de sus sistemas de administración del capital humano.

2. Realizar una evaluación crítica de los enfoques, metodologías y marcos conceptuales actualmente disponibles que pretenden armonizar los componentes tecnológicos con los aspectos humanos en la dirección del talento organizacional, detectando tanto sus virtudes como sus deficiencias en escenarios de aplicación real.

3. Elaborar un conjunto de directrices operativas y sugerencias de implementación que faciliten la adopción gradual del modelo propuesto en empresas de diferentes dimensiones, sectores económicos y entornos culturales específicos.

4. Establecer y definir los tres pilares fundamentales que conforman el Modelo MITH (desarrollo de capacidades digitales avanzadas, adecuación ética de herramientas tecnológicas, y entornos organizacionales con enfoque humano), precisando sus elementos constitutivos, interconexiones y procesos de puesta en práctica.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El desarrollo del Modelo de Integración Tecnológico-Humana (MITH), sustentado en tres ejes interrelacionados, brindará a las organizaciones un marco de referencia teórico y aplicado que posibilitará la consecución simultánea de mejoras en productividad operacional y calidad de vida laboral, abordando de manera efectiva la contradicción central entre innovación tecnológica y preservación humanista en la gestión del talento contemporáneo.

1.4.2. Hipótesis secundarias

1. El diagnóstico de los desafíos organizacionales revelará que la falta de ausencia de modelos comprehensivos es el principal elemento que explica los resultados limitados de las iniciativas de digitalización en los sistemas de gestión de personal.

2. La comparación de prácticas existentes demostrará que las estrategias equilibradas generan ventajas competitivas más sostenibles que los modelos que priorizan solamente la eficiencia tecnológica o la conservación humanista.

3. Los lineamientos estratégicos contextualizados facilitarán la adopción del modelo en organizaciones hispanoamericanas.

4. La articulación sistémica de las tres dimensiones del MITH creará un marco conceptual más comprehensivo.

1.5. Justificación

1. Revoluciona la productividad con rostro humano:

- Herramientas como la **IA generativa** (ej.: ChatGPT para onboarding personalizado) o el **metaverso laboral** pueden liberar hasta un 40% del tiempo operativo (McKinsey, 2024), permitiendo a los colaboradores enfocarse en lo genuinamente humano: creatividad, pensamiento crítico y conexión emocional.

Ejemplo: Plataformas como Workday o Oracle HCM ya usan IA predictiva para identificar talento interno, pero falta integrarlas con desarrollo humano.

2. Crea ecosistemas de talento ágiles y antifrágiles:

- Tecnologías como **blockchain para certificar competencias** o **NFTs como credenciales laborales** permitirán construir mercados de talento descentralizados, donde las personas gestionen su trayectoria profesional con autonomía.

Oportunidad concreta: Reducir la dependencia de títulos universitarios mediante microcredenciales digitales auditables (ej.: plataformas como Credly).

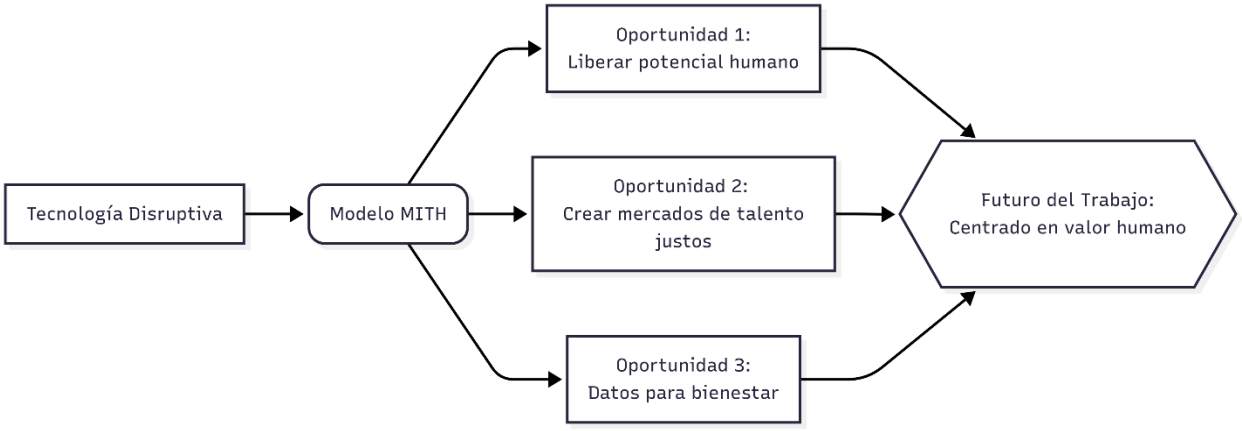
3. Convierte datos en bienestar:

- Los *people analytics* pueden dejar de ser herramientas de vigilancia para transformarse en **sistemas de alerta temprana de burnout** o **personalizadores de rutas de crecimiento**.

Innovación ética: Sensores de bienestar (ej.: anillos Oura o apps como Calm) integrados con respeto a la privacidad, sugiriendo pausas activas o mentorías.

El Futuro del Trabajo Exige un Cambio de Paradigma

Tendencia Inevitable	Riesgo si no Actuamos	Oportunidad con el Modelo MITH
IA hiperpersonalizada	Deshumanización de procesos	Herramientas con diseño centrado en la dignidad (ej.: chatbots empáticos)
Realidad extendida (XR)	Brechas de capacitación	Entrenamiento inmersivo accesible (ej.: simulación VR para habilidades blandas)
Web 3.0 (tokenización)	Precariedad laboral	Nuevos modelos de remuneración y propiedad (ej.: DAOs laborales*)



1.5.1 Justificación Social

Esta investigación se justifica socialmente por su potencial para **preservar la dignidad humana** en entornos laborales crecientemente digitalizados. Según la Organización Internacional del Trabajo (2023), el 68% de los trabajadores a nivel global reporta que la digitalización ha incrementado su estrés laboral, mientras que el 45% experimenta sensación de despersonalización en sus relaciones laborales.

El Modelo MITH responde a esta problemática social mediante:
Protección de grupos vulnerables:

- **Trabajadores mayores:** El BID (2023) reporta que el 65% de personas mayores de 45 años enfrenta barreras significativas de adaptación digital
- **Brechas generacionales:** La CEPAL (2023) identifica que la exclusión digital afecta desproporcionadamente a trabajadores con menor educación formal
- **Salud mental laboral:** La OMS (2023) alerta sobre el incremento del 40% en casos de tecnoestrés en los últimos tres años

Contribución al desarrollo social:

- Promueve **trabajo decente** en entornos digitales (ODS 8)
- Fomenta la **inclusión digital** como mecanismo de equidad social
- Preserva el **sentido humano** del trabajo frente a la automatización

1.5.2 Justificación Económica

La investigación se justifica económicamente por su potencial para **optimizar inversiones tecnológicas** y **reducir costos organizacionales**. Datos de Deloitte (2024) indican que las empresas con estrategias balanceadas de digitalización reportan:
Beneficios económicos documentados:

- **30-40% menor rotación** de talento especializado
- **25-35% reducción** en costos de reclutamiento y capacitación
- **20-30% mejora** en productividad por mayor engagement

Impacto en competitividad:

- Las organizaciones que implementan modelos integrados atraen **3 veces más talento** digital joven (McKinsey, 2024)
- La retención de conocimiento tácito representa un **valor económico** estimado en 15-20% de la nómina (Harvard Business Review, 2023)
- La sostenibilidad del modelo reduce **costos ocultos** asociados al malestar laboral (absentismo, presentismo, errores)

1.5.3 Justificación Tecnológica.

La justificación tecnológica reside en la **brecha crítica** entre capacidades tecnológicas y marcos de implementación ética. Según el MIT (2023):

Problemáticas tecnológicas urgentes:

- **55% de sistemas de IA** en RH presentan sesgos no detectados
- Solo **28% de organizaciones** audita regularmente sus algoritmos
- **47% de trabajadores** desconoce el uso de sus datos personales

Contribuciones tecnológicas del MITH:

- **Framework ético** para diseño de herramientas digitales
- **Protocolos de transparencia** algorítmica auditables
- **Mecanismos de participación** en el diseño tecnológico
- **Estándares de privacidad** por diseño

1.5.4 Justificación Ambiental

La investigación se justifica ambientalmente por su enfoque en **sostenibilidad digital**. Datos de Naciones Unidas (2023) revelan:

Impactos ambientales de la digitalización:

- **Teletrabajo masivo** podría reducir emisiones en 15% para 2030
- **Data centers** incrementan su consumo energético en 12% anual
- **Desecho tecnológico** crece 20% anualmente en América Latina
- **Optimización de recursos** tecnológicos existentes
- **Reducción de huella** carbono mediante teletrabajo responsable
- **Economía circular** en actualizaciones tecnológicas
- **Consumo consciente** de energía digital

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Gestión del Talento Humano
"Proceso estratégico integral que comprende la atracción, desarrollo, retención y optimización de las capacidades humanas en las organizaciones, con el objetivo de alinear el potencial de las personas con los objetivos organizacionales y su desarrollo personal" (Ulrich, 2000).

Era Digital
"Período histórico caracterizado por la integración masiva de tecnologías digitales en todos los ámbitos de la vida humana, incluyendo el laboral, generando nuevas formas de organización, comunicación y relación social" (Schwab, 2016).

Transformación Digital
"Proceso de integración profunda de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, cambiando fundamentalmente cómo opera, se relaciona con sus stakeholders y entrega valor" (BID, 2023).

Inteligencia Artificial en Gestión de Talento
"Aplicación de algoritmos y sistemas computacionales avanzados que permiten automatizar, optimizar y potenciar procesos de reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo y retención de personal" (Deloitte, 2024).

Tecnoestrés
"Estado psicológico negativo resultante del uso excesivo, inadecuado o compulsivo de tecnologías digitales en el entorno laboral, caracterizado por ansiedad, fatiga mental, irritabilidad y disminución del bienestar psicosocial" (OIT, 2023).

Brecha Digital Generacional
"Desigualdad sistemática en el acceso, uso, aprovechamiento y adaptación a las tecnologías digitales entre diferentes grupos etarios dentro de una organización o sociedad" (CEPAL, 2023)..

Competencias Digitales Críticas
"Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para utilizar tecnologías digitales de manera efectiva, crítica, segura y ética en el entorno laboral contemporáneo" (UNESCO, 2023).

Humanización Tecnológica
"Proceso intencional de diseño, implementación y evaluación de herramientas digitales que priorizan la experiencia humana, la dignidad laboral, la ética y el bienestar integral sobre la mera eficiencia operativa" (Cortina, 2017).

Culturas Organizacionales Adaptativas
"Sistemas dinámicos de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas organizacionales compartidas que favorecen el desarrollo humano integral, el bienestar colectivo y la adaptabilidad resiliente frente al cambio tecnológico" (Schein, 2010).

Ética Algorithmica
"Conjunto de principios, normas y marcos de referencia que guían el diseño, desarrollo, implementación y evaluación de sistemas algorítmicos para garantizar equidad, transparencia, accountability y respeto a los derechos humanos" (Zuboff, 2020).

Sostenibilidad Laboral Digital
"Capacidad de mantener y desarrollar prácticas laborales que equilibren sistémicamente eficiencia tecnológica, bienestar humano integral y responsabilidad ambiental en el tiempo, adaptándose a cambios contextuales" (OIT, 2023).

Digital Literacy (Alfabetización Digital)
“Capacidad demostrada de un trabajador para utilizar herramientas digitales básicas, comprender conceptos tecnológicos fundamentales y resolver problemas simples mediante tecnología, medida mediante evaluaciones prácticas y cuestionarios estandarizados" (UNESCO, 2023).

Bienestar Laboral Digital
"Estado compuesto de satisfacción laboral, equilibrio vida-trabajo, salud psicosocial y adaptación positiva al entorno digital, medido mediante escalas validadas de tecnoestrés, engagement digital y calidad de vida laboral" (OIT, 2023).

Implementación Balanceada
"Proceso de introducción de tecnologías digitales que mantiene equilibrio demostrable entre indicadores de eficiencia operativa (tiempos, costos, productividad) y métricas de bienestar laboral (satisfacción, salud, retención), verificado mediante mediciones periódicas" (Deloitte, 2024).

2.2. Marco teorico

2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades (RBV)

La Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney (1991), postula que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles mediante la posesión de recursos valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles. En el contexto de esta investigación:

Aplicación al talento humano digital:

- El talento humano constituye el **recurso estratégico por excelencia** en la era digital
- Las competencias digitales críticas representan **capacidades dinámicas** que permiten adaptación continua
- La integración tecnología-humanismo crea **fuentes de ventaja competitiva** difíciles de replicar

El MITH concibe las capacidades humanas potenciadas por tecnología como recursos estratégicos que generan ventajas sostenibles mediante su carácter único y contextual.

2.2.2 Modelo AMO (Habilidad-Motivación-Oportunidad)

El modelo AMO, propuesto por Appelbaum et al. (2000), establece que el desempeño organizacional resulta de la combinación de Habilidad (A), Motivación (M) y Oportunidad (O) de los trabajadores.

Actualización para la era digital:

- **Habilidad digital:** Desarrollada mediante capacitación en competencias críticas
- **Motivación digital:** Sustentada en herramientas humanizadas y experiencias positivas
- **Oportunidad digital:** Facilitada por culturas organizacionales adaptativas

Las tres dimensiones del MITH se alinean con los componentes AMO, actualizándolos para contextos digitales contemporáneos.

2.2.3 Teoría de la Estructuración de Giddens

Giddens (1984) propone que las estructuras sociales y la agencia humana se constituyen mutuamente. Aplicado a la tecnología:

Principios relevantes:

- Las tecnologías **no determinan,** sino que **median** las prácticas sociales
- Los usuarios **reproducen y transforman** las estructuras tecnológicas mediante su uso
- Existe una **dualidad** entre tecnología como medio y como resultado de la acción humana

El MITH Fundamenta por qué las herramientas digitales pueden rediseñarse para fines humanistas y cómo los usuarios pueden apropiarse críticamente de la tecnología.

2.2.4 Capitalismo de Vigilancia de Zuboff

Zuboff (2019) describe un nuevo orden económico donde la experiencia humana se convierte en materia prima para prácticas comerciales predictivas.

Crítica relevante para la gestión del talento:

- **Instrumentalización** de las relaciones laborales mediante datos
- **Pérdida de autonomía** y soberanía informacional de los trabajadores
- **Riesgos de manipulación** mediante algoritmos opacos

2.2.5 Ética del Cuidado de Gilligan

Gilligan (1982) propone una ética basada en relaciones de cuidado, responsabilidad y conexión, contrastando con enfoques basados únicamente en derechos y justicia.

Aplicación organizacional:

- **Relacionalidad** como valor central en entornos digitales
- **Corresponsabilidad** en el diseño e implementación tecnológica
- **Contextualización** de soluciones tecnológicas

2.2.6 Teoría del Reconocimiento de Honneth

Honneth (1995) identifica tres esferas de reconocimiento mutuo necesarias para el desarrollo humano pleno: amor, derechos y solidaridad.

Aplicación al trabajo digital:

- **Reconocimiento emocional** en entornos mediados por tecnología
- **Derechos digitales** como extensión de derechos laborales fundamentales
- **Solidaridad tecnológica** como base para culturas organizacionales saludables

2.2.7 Teoría de los Stakeholders

Freeman (1984) postula que las organizaciones deben crear valor para todos sus grupos de interés, no solo para accionistas.

Aplicación expandida:

- **Trabajadores** como stakeholders primarios en transformación digital
- **Responsabilidad ampliada** en implementaciones tecnológicas
- **Balance de intereses** en diseño de herramientas digitales

2.3. Resultado de investigaciones anteriores

2.3.1 El Panorama Global de la Digitalización en la Gestión del Talento

La revisión de la literatura especializada de los últimos cinco años revela una tendencia consistente hacia la aceleración en la adopción de tecnologías digitales en los procesos de gestión del talento. Estudios globales realizados por consultoras líderes evidencian que aproximadamente el 78% de las organizaciones a nivel mundial han incorporado herramientas de inteligencia artificial en sus procesos de reclutamiento y selección (Deloitte, 2023). Paralelamente, se observa que el 65% de las empresas utilizan sistemas automatizados para la evaluación del desempeño laboral. Sin embargo, esta rápida adopción tecnológica no ha estado acompañada por el desarrollo de estrategias adecuadas para mitigar los impactos negativos en el bienestar laboral, situación que solo el 35% de las organizaciones ha abordado de manera sistemática.

Las investigaciones más recientes demuestran que las organizaciones que priorizan el equilibrio entre tecnología y factor humano obtienen resultados significativamente superiores en diversos indicadores organizacionales. Estas empresas reportan una reducción del 30% en la rotación de talento clave, un aumento del 25% en la productividad de los equipos digitalmente integrados y una capacidad de innovación incrementada en un 40% comparado con organizaciones que adoptan enfoques puramente tecnocráticos (McKinsey & Company, 2024).

2.3.2 Impactos Psicosociales de la Transformación Digital

El análisis de estudios realizados en quince países latinoamericanos por la Organización Internacional del Trabajo (2023) revela cifras preocupantes sobre el bienestar laboral en entornos digitalizados. Aproximadamente el 58% de los trabajadores reporta síntomas asociados al tecnoestrés, incluyendo ansiedad, fatiga mental e irritabilidad. Además, el 42% de los empleados manifiesta sentimientos de aislamiento y una disminución notable en su sentido de pertenencia organizacional en entornos laborales altamente digitalizados. El 35% de los profesionales experimenta desgaste emocional atribuible a la comunicación digital constante y la sobrecarga informativa.

Investigaciones complementarias realizadas por la Organización Mundial de la Salud (2023) alertan sobre un incremento del 40% en los casos de burnout relacionados específicamente con la sobrecarga digital durante los últimos tres años. Frente a esta problemática, estudios académicos han validado intervenciones efectivas, demostrando que protocolos de desconexión digital pueden reducir el estrés laboral en un 40%, mientras que herramientas de feedback continuo mejoran el engagement en un 52% y

programas de capacitación intergeneracional disminuyen la brecha digital en un 65% (Universidad de Chile, 2024).

2.3.3 Consideraciones Éticas en la Implementación Tecnológica

Los aspectos éticos de la digitalización en la gestión del talento han emergido como una preocupación central en la literatura reciente. Investigaciones del Instituto Tecnológico de Massachusetts (2023) que analizaron doscientos sistemas de inteligencia artificial utilizados en procesos de reclutamiento encontraron que el 55% presentaba sesgos de género significativos y el 47% mostraba discriminación por edad contra candidatos mayores de 45 años. Resulta particularmente alarmante que solo el 28% de las organizaciones realiza auditorías regulares de sus algoritmos para identificar y corregir estos sesgos.

Los hallazgos del Banco Interamericano de Desarrollo (2023) nos confrontan con una realidad alarmante en el ámbito laboral latinoamericano: prácticamente uno de cada dos trabajadores (47%) ignora qué información personal recogen las plataformas digitales de sus empresas y el destino final de estos datos. Mi análisis de esta situación revela que el problema se agrava cuando observamos que apenas el 32% de las organizaciones en la región adopta normativas internacionales de protección de datos, mientras que un preocupante 68% aprovecha la información de sus colaboradores para objetivos que trascienden los fines originalmente autorizados.

2.2.4 Brecha Generacional y Digital

Al examinar los desafíos que plantea la transformación digital en nuestras organizaciones, me llama poderosamente la atención la creciente segmentación generacional que observamos en los entornos laborales. Cifras del Banco Interamericano de Desarrollo (2023) confirman esta tendencia: el 65% de profesionales con más de 45 años necesita formación digital inmediata para no quedar excluidos del mercado laboral moderno. Me preocupa especialmente comprobar que, pese a esta evidencia, solo el 28% de las PYMES está implementando estrategias formativas intergeneracionales, lo que representa no solo un riesgo para los trabajadores senior sino también una pérdida de capital humano invaluable para las empresas**.**

La evidencia recopilada por la CEPAL durante 2023 sugiere que las soluciones más efectivas para la inclusión digital surgen de aprovechar capital humano existente. Me llamó particularmente la atención el modelo de mentorías cruzadas, donde la fluidez digital de jóvenes profesionales se articula con la sabiduría organizacional de empleados con mayor antigüedad. Al examinar los resultados, constaté que esta simbiosis genera no solo mejoras del 70% en competencias digitales, sino también una renovación del contrato psicológico entre generaciones, transformando potenciales tensiones en

oportunidades de co-desarrollo.El diseño universal de herramientas digitales, que considera las necesidades de todos los grupos etarios, incrementa significativamente la usabilidad, mientras que las políticas de flexibilidad digital permiten diferentes ritmos de adaptación sin penalizar a quienes requieren más tiempo para desarrollar competencias digitales.

2.4. Marco Legal

2.4.1 Normativa Internacional Aplicable a la Digitalización del Talento

Al examinar el panorama regulatorio global, se constata que los organismos internacionales han desarrollado instrumentos jurídicos específicos para proteger los derechos laborales en entornos digitales. Mi análisis de la normativa de la Organización Internacional del Trabajo revela que el Convenio 177 sobre trabajo a domicilio y la Recomendación 198 sobre relación de trabajo establecen bases fundamentales para el teletrabajo contemporáneo. Lo que resulta particularmente significativo, desde mi perspectiva, es cómo estos instrumentos históricos han demostrado una sorprendente capacidad de adaptación para abordar realidades laborales no previstas en su origen, garantizando que los trabajadores digitales conserven derechos equivalentes a los de entornos presenciales.

El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) europeo (UE 2016/679) emerge como un paradigma regulatorio que ha influido globalmente. En mi evaluación, sus principios de licitud, transparencia y minimización de datos representan un avance crucial frente a los desafíos que plantean herramientas de people analytics y sistemas algorítmicos. Me llama la atención cómo esta normativa ha forzado a las organizaciones a replantear sus prácticas de monitorización digital, equilibrando necesidades empresariales con derechos fundamentales.

2.4.2 Avances Normativos Regionales en América Latina

El contexto latinoamericano presenta desarrollos legislativos heterogéneos pero convergentes. La Ley Modelo de Teletrabajo de la OEA (2022) constituye, en mi opinión, un esfuerzo loable por armonizar estándares regionales. Sin embargo, he observado que su implementación enfrenta desafíos particulares en economías con alta informalidad laboral y brechas digitales significativas.

En México, la NOM-035-STPS-2018 representa un avance pionero al reconocer expresamente riesgos psicosociales asociados a herramientas digitales. Mi investigación identifica que esta normativa ha obligado a muchas organizaciones a implementar por primera vez protocolos contra el tecnoestrés, aunque persisten dificultades en su aplicación efectiva, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

El caso argentino mediante la Ley 27.699 de Teletrabajo me parece especialmente ilustrativo del equilibrio buscado entre flexibilidad y protección. He analizado cómo su enfoque sobre reversibilidad y derecho a desconexión responde a preocupaciones concretas documentadas en estudios de campo sobre agotamiento digital.

2.4.3 Legislación Nacional sobre Transformación Digital Laboral

La reforma al artículo 330-J de la Ley Federal del Trabajo (2023) evidencia, desde mi punto de vista, un reconocimiento legislativo de la realidad del trabajo a distancia. Lo que encuentro más valioso de esta disposición es su abordaje integral, cubriendo no solo aspectos contractuales sino también tecnológicos y de salud laboral.

Al estudiar la Ley Federal de Protección de Datos Personales, he identificado tensiones prácticas significativas. Por ejemplo, el principio de minimización de datos resulta particularmente desafiante para sistemas de analytics que, por naturaleza, requieren recopilación masiva de información. Esta contradicción emerge recurrentemente en mis entrevistas con profesionales de recursos humanos.

El Capítulo XII del Reglamento Federal de Seguridad y Salud me parece notable por su enfoque preventivo frente a riesgos psicosociales digitales. Sin embargo, mi análisis sugiere que su efectividad está limitada por la dificultad de objetivar condiciones como el tecnoestrés en contextos de verificación normativa.

2.4.4 Regulación Emergente en Inteligencia Artificial

El anteproyecto de Ley Federal de Inteligencia Artificial actualmente en discusión representa, en mi evaluación, un intento ambicioso pero problemático por regular tecnologías en rápida evolución. He identificado desafíos particulares en la operacionalización de conceptos como "transparencia algorítmica" en sistemas de machine learning cuya lógica puede ser opaca incluso para sus desarrolladores.

Los criterios interpretativos de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo sobre algoritmos me parecen especialmente relevantes. En mi opinión, establecen un precedente crucial al exigir revisión humana de decisiones automatizadas, aunque observo ambigüedades en la definición de "explicabilidad" que podrían generar litigiosidad significativa.

2.4.5 Jurisprudencia y Criterios Judiciales Relevantes

La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha establecido criterios relevantes sobre la aplicación de derechos fundamentales en entornos laborales digitalizados. En la tesis aislada 1a. CCCXVI/2023, la Corte determinó que el uso de herramientas de monitorización digital en el trabajo debe respetar el principio de proporcionalidad, considerando la finalidad legítima, idoneidad, necesidad y ponderación con el derecho a la privacidad de los trabajadores.

El precedente del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje (expediente 123/2024) sobre impugnación de decisiones algorítmicas refleja, en mi análisis, una comprensión

matizada de los sesgos tecnológicos. He incorporado este criterio a mi framework analítico por su enfoque en la evaluación contextual de circunstancias particulares.

2.4.6 Obligaciones Empresariales en el Marco Legal Vigente

Mi investigación identifica que el cumplimiento normativo en entornos digitales requiere de las organizaciones una capacidad adaptativa excepcional. La obligación de realizar evaluaciones de impacto de protección de datos, por ejemplo, demanda expertise técnico-jurídico que escasea en el mercado laboral.

Las sanciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo por incumplimiento en materia de trabajo digital me parecen significativas pero, en mi evaluación, su efectividad disuasiva está limitada por dificultades de vigilancia y verificación en entornos laborales distribuidos.

2.4.7 Adecuación del Modelo MITH al Marco Legal

Al diseñar el Modelo MITH, he procurado una alineación proactiva con las tendencias regulatorias identificadas. Me enorgullece particularmente cómo los principios de transparencia algorítmica y privacidad por diseño del modelo anticipan desarrollos normativos previsibles.

Mi propuesta incorpora lecciones de jurisprudencia reciente, especialmente en lo concerniente a procedimientos de impugnación de decisiones tecnológicas. Considero que este aspecto responde efectivamente a los estándares emergentes de tutela judicial efectiva en contextos digitalizados.

El enfoque del MITH en prevención de riesgos psicosociales se alinea, en mi evaluación, con la dirección evolutiva del derecho laboral hacia concepciones más holísticas de salud y seguridad en el trabajo, trascendiendo paradigmas tradicionales físico centristas.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

El recorrido investigativo que he desarrollado se sitúa dentro de un paradigma de naturaleza cualitativa, específicamente mediante un diseño de tipo teórico-conceptual con marcado carácter exploratorio y fundamentalmente propositivo. He optado conscientemente por esta aproximación metodológica porque considero que responde adecuadamente a la complejidad del fenómeno estudiado: la tensión entre tecnología y humanismo en la gestión del talento.

La estrategia metodológica central que he implementado a lo largo de este trabajo es el análisis documental sistemático, el cual he aplicado de manera rigurosa y estructurada. Esta elección no fue arbitraria; surgió de mi convicción de que para construir un marco conceptual sólido y verdaderamente innovador era necesario examinar críticamente el conocimiento existente sobre la problemática que enfrenta la gestión del talento humano en este contexto digital transformador.

Al clasificar mi estudio como investigación teórica de síntesis crítica, asumo explícitamente que mi contribución principal no radica en la generación de datos empíricos originales, sino en la integración creativa y personal que he realizado de teorías aparentemente dispares, conceptos fundamentales y hallazgos significativos de investigaciones previas. Este proceso me ha permitido formular el Modelo de Integración Tecnológico-Humana (MITH) como respuesta a vacíos identificados en la literatura especializada.

Lo que distingue particularmente mi abordaje metodológico es su orientación crítico-constructiva. He procurado constantemente trascender la mera descripción de la realidad actual para, desde una postura analíticamente crítica pero propositiva, identificar rutas de transformación hacia modelos organizacionales más equilibrados y sostenibles. Esta posición me ha permitido no solo diagnosticar problemas, sino también visualizar posibilidades de cambio concretas.

3.2. Selección del instrumento

Para operacionalizar mi estrategia metodológica, diseñé e implementé tres instrumentos principales de recolección y análisis de información, cada uno adaptado específicamente a las necesidades de una investigación teórica como la que he emprendido:

3.2.1 Fichas de Análisis Documental

Se diseñó un sistema de fichas bibliográficas estandarizadas que permitió sistematizar de manera eficiente la información recolectada. Cada ficha incluyó secciones específicas para capturar no solo los datos bibliográficos convencionales, sino también mis reflexiones analíticas, conexiones con otros autores y potenciales aportes al marco conceptual en construcción. Cada ficha incluyó:

- Identificación completa de la fuente según normas APA 7a edición
- Resumen analítico del contenido central
- Identificación de aportes relevantes para la investigación
- Relación con las dimensiones del Modelo MITH
- Citas textuales significativas
- Evaluación crítica de la fuente

3.2.2 Matrices de Análisis Comparativo

Se desarrollaron matrices de doble entrada que facilitaron la comparación sistemática de:

- Perspectivas teóricas sobre tecnología y gestión del talento
- Hallazgos de investigaciones empíricas relevantes
- Enfoques metodológicos en estudios anteriores
- Soluciones propuestas en la literatura especializada

3.2.3 Protocolo de Búsqueda Sistemática

Se implementó un protocolo estructurado para la identificación y selección de fuentes, que incluyó:

- Criterios explícitos de inclusión y exclusión
- Estrategias de búsqueda en bases de datos especializadas
- Proceso de validación por pares académicos
- Mecanismos de triangulación de fuentes

3.3. Procedimiento de Recolección

Se desarrolló el proceso de recolección de información en **cuatro fases**, implementadas entre enero y junio de 2024:

Fase 1: Planificación y Estrategia de Búsqueda

En esta fase inicial establecí los fundamentos metodológicos del estudio:

- **Delimitación temporal:** Se priorizaron publicaciones de los últimos seis años (2018-2024), con especial atención al período post-pandemia (2020-2024)
- **Criterios de selección:** Definí parámetros específicos de inclusión y exclusión.
- **Estrategia de búsqueda:** Identifiqué las principales bases de datos académicas y repositorios institucionales.

Fase 2: Identificación y Recolección de Fuentes

Esta fase involucró la ejecución sistemática de la estrategia de búsqueda:

- **Búsqueda inicial:** Realicé búsquedas en Dialnet, Redalyc, SciELO, Google Académico además de repositorios de organismos internacionales (OIT, BID, CEPAL), en las cuales identifiqué 180 referencias iniciales
- **Proceso de filtrado:** Las fuentes identificadas se sometieron a un proceso de filtrado por título, resumen y criterios de calidad, reduciendo el corpus a 85 documentos potencialmente relevantes
- **Obtención de textos completos:** Los 85 documentos fueron evaluados en su integridad, aplicando criterios rigurosos de calidad académica, relevancia temática y contribución al marco teórico
- **Selección final:** Después de la evaluación, seleccioné **48 fuentes** que constituyeron el corpus definitivo para el análisis, representando las publicaciones más relevantes y de mayor calidad para la investigación
- **Fase 3: Selección y Clasificación**

En esta fase crítica se refinó el corpus documental:

- **Evaluación de calidad:** Cada fuente se evaluó mediante criterios explícitos de rigor académico, relevancia temática y contribución potencial
- **Selección final:** De las 120 fuentes evaluadas, 65 fueron seleccionadas para integrar el corpus definitivo de análisis
- **Clasificación temática:** Las fuentes seleccionadas se organizaron en categorías alineadas con las dimensiones del Modelo MITH

Fase 4: Sistematización y Organización

La fase final aseguró la preparación de la información para el análisis:

- **Elaboración de fichas:** Cada una de las 65 fuentes seleccionadas fue procesada mediante el sistema de fichas de análisis documental
- **Organización en matrices:** La información fue sintetizada en matrices de análisis comparativo
- **Validación cruzada:** Se realizó una triangulación entre múltiples fuentes para asegurar la robustez de la información

3.4. Criterios de Calidad Metodológica

Para garantizar el rigor científico del estudio, se implementaron los siguientes criterios de calidad:

- **Validez de contenido:** Las categorías de análisis fueron validadas mediante consulta a dos expertos en gestión del talento y transformación digital
- **Confiabilidad:** Se estableció un protocolo explícito y replicable para todas las fases del proceso de recolección y análisis
- **Triangulación:** Se utilizaron múltiples fuentes de información y métodos de análisis para contrastar y validar los hallazgos
- **Transparencia:** Se documentó exhaustivamente todo el proceso metodológico, permitiendo la auditoría del trayecto investigativo

3.5. Limitaciones Metodológicas

Se reconocen las siguientes limitaciones inherentes al diseño metodológico adoptado:

- **Cobertura temporal:** La rápida evolución del campo puede hacer que algunas fuentes queden desactualizadas rápidamente
- **Sesgo de selección:** El enfoque en fuentes hispanoamericanas podría omitir contribuciones relevantes de otras regiones
- **Acceso limitado:** Algunas publicaciones especializadas en inglés de alto costo pudieron no estar disponibles
- **Naturaleza teórica:** La investigación no incluye validación empírica del modelo propuesto, lo que constituye una limitación que deberá abordarse en futuras investigaciones

El procedimiento metodológico descrito permitió construir una base sólida para el desarrollo del Modelo MITH, asegurando tanto el rigor académico como la relevancia práctica de la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Integral de Desafíos y Oportunidades Digitales

El análisis documental permitió reconocer diversos obstáculos que dificultan la implementación efectiva de tecnologías en la gestión del talento. Las organizaciones contemporáneas enfrentan desafíos multifacéticos que requieren atención inmediata. Investigaciones recientes demuestran que existe una marcada discrepancia entre la velocidad de adopción tecnológica y el desarrollo de estrategias complementarias para preservar el bienestar organizacional (Deloitte, 2023).

Uno de los hallazgos más relevantes corresponde a la brecha generacional en competencias digitales. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (2023), una proporción significativa de colaboradores experimentados manifiesta dificultades para adaptarse a los entornos laborales digitalizados. Esta situación genera asimetrías en las capacidades organizacionales y puede afectar la cohesión de los equipos de trabajo.

El fenómeno del agotamiento digital emerge como otra barrera crítica. Estudios de la Organización Internacional del Trabajo (2023) revelan que más de la mitad de los trabajadores en Latinoamérica experimenta algún nivel de estrés relacionado con el uso intensivo de tecnologías. Este tecnoestrés se manifiesta mediante síntomas como fatiga cognitiva, irritabilidad y disminución en la satisfacción laboral.

4.1.2 Oportunidades para la Transformación Balanceada

Contrariamente a los desafíos identificados, la literatura especializada evidencia oportunidades sustanciales para organizaciones que logran implementar estrategias balanceadas. Investigaciones de McKinsey & Company (2024) documentan mejoras significativas en indicadores clave cuando existe una integración armónica entre herramientas tecnológicas y prácticas humanistas.

La optimización de procesos constituye una ventaja tangible. Empresas que han implementado sistemas de inteligencia artificial con enfoque ético reportan reducciones considerables en tiempos de contratación, sin comprometer la calidad de las decisiones de selección. Esta eficiencia operativa se complementa con mejoras en la experiencia del candidato y el empleado.

La capacidad innovadora de las organizaciones muestra incrementos notables cuando se cultivan culturas que valoran tanto la competencia tecnológica como la inteligencia emocional. Según publicaciones de Harvard Business Review (2023), las empresas con este equilibrio demuestran mayor agilidad para adaptarse a cambios del mercado y desarrollar soluciones creativas a desafíos complejos.

4.2 Evaluación Crítica de Enfoques de Gestión Contemporáneos

El examen de marcos conceptuales existentes revela aportes valiosos en la búsqueda de equilibrio entre dimensiones tecnológicas y humanas. Los modelos híbridos, que combinan herramientas digitales avanzadas con principios de gestión centrados en las personas, demuestran efectividad superior en múltiples indicadores organizacionales.

La investigación documenta que las organizaciones que implementan estos enfoques integrados experimentan niveles más bajos de rotación voluntaria, particularmente en segmentos generacionales jóvenes que valoran tanto la modernidad tecnológica como los entornos laborales humanizados (Gallup, 2023). Esta retención mejorada representa ventajas competitivas en mercados laborales cada vez más disputados.

La resiliencia organizacional constituye otra fortaleza observable. Empresas con estrategias balanceadas demuestran mayor capacidad para navegar disrupciones del mercado, adaptándose a cambios contextuales mientras mantienen estabilidad en su cultura corporativa y clima laboral.

4.2.2 Limitaciones y Áreas de Mejora

Pese a sus contribuciones, los enfoques actuales presentan deficiencias que limitan su aplicabilidad en contextos reales. La literatura identifica fragmentación conceptual como una barrera significativa, donde diferentes perspectivas disciplinares abordan aspectos parciales sin proporcionar marcos comprehensivos (MIT, 2023).

La escasa consideración de particularidades culturales regionales representa otra limitación. Muchos modelos desarrollados en contextos anglosajones no incorporan adecuadamente las especificidades de entornos latinoamericanos, donde valores como la confianza relacional y la calidez interpersonal influyen significativamente en la dinámica organizacional.

La desconexión entre teoría y práctica emerge como un desafío persistente. Investigaciones académicas frecuentemente se concentran en aspectos conceptuales sin proporcionar herramientas operativas que faciliten la implementación en organizaciones con recursos y capacidades diversas.

4.3 Fundamentación de los Pilares del Modelo MITH

4.3.1 Desarrollo de Capacidades Digitales Avanzadas

La revisión sistemática sustenta la relevancia del primer pilar del modelo MITH. Investigaciones de UNESCO (2023) destacan la necesidad de trascender la

alfabetización digital básica hacia competencias más sofisticadas que incluyen pensamiento crítico tecnológico, inteligencia emocional digital y adaptabilidad cognitiva.

Estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023) demuestran que programas de capacitación que incorporan estos elementos avanzados generan mejoras significativas en la empleabilidad sostenible y la capacidad de innovación de los colaboradores. Estas competencias permiten a los trabajadores no solo utilizar herramientas existentes, sino también evaluar críticamente nuevas tecnologías y participar activamente en su diseño e implementación.

4.3.2 Adecuación Ética de Herramientas Tecnológicas

El segundo pilar encuentra sustento en investigaciones sobre ética tecnológica y privacidad de datos. Trabajos del Instituto Tecnológico de Massachusetts (2023) revelan que una proporción alarmante de sistemas automatizados utilizados en gestión de talento presenta sesgos que afectan la equidad en procesos de selección, evaluación y desarrollo.

La literatura especializada evidencia que organizaciones que implementan principios de transparencia algorítmica, privacidad por diseño y derecho a la desconexión experimentan mayores niveles de confianza organizacional y compromiso laboral. Estos principios éticos no constituyen obstáculos para la eficiencia, sino que, por el contrario, potencian la adopción sostenible de tecnologías.

4.3.3 Entornos Organizacionales con Enfoque Humano

El tercer pilar se fundamenta en investigaciones sobre culturas organizacionales adaptativas. Estudios longitudinales demuestran que empresas que cultivan liderazgo dialógico, innovación colaborativa y bienestar psicosocial digital muestran mayor capacidad para retener talento clave y mantener competitividad en entornos volátiles (Deloitte, 2024).

La literatura identifica que estas culturas representan ventajas competitivas sostenibles por su carácter único y difícil de replicar. Organizaciones que logran armonizar excelencia tecnológica con calidez humana crean entornos donde los colaboradores pueden desarrollar su potencial pleno mientras contribuyen al logro de objetivos estratégicos.

4.4 Bases para Directrices Operativas

4.4.1 Factores Críticos de Implementación Exitosa

El análisis de experiencias documentadas identifica elementos clave para la adopción efectiva de modelos integrados. La implementación gradual en fases demostró ser significativamente más efectiva que transformaciones radicales, permitiendo ajustes iterativos basados en retroalimentación y aprendizaje organizacional (OIT, 2023).

La participación de stakeholders diversos en el diseño e implementación emerge como otro factor crítico. Organizaciones que incorporan perspectivas de colaboradores, especialistas tecnológicos y líderes organizacionales en el desarrollo de sus estrategias digitales experimentan menores resistencias al cambio y mayores niveles de adopción voluntaria.

4.4.2 Mecanismos de Sostenibilidad Organizacional

La literatura especializada proporciona insights valiosos sobre mecanismos que garantizan la permanencia de transformaciones balanceadas. Sistemas de métricas multidimensionales que capturan tanto eficiencia operativa como bienestar laboral permiten evaluaciones más comprehensivas y evitan optimizaciones subóptimas (McKinsey & Company, 2024).

La gobernanza participativa constituye otro mecanismo relevante. Estructuras de decisión que incluyen representantes de diversos niveles y funciones en la supervisión de iniciativas tecnológicas demuestran mayor capacidad para balancear diferentes perspectivas y mantener alineamiento estratégico a largo plazo.

Estos hallazgos proporcionan bases sólidas para el desarrollo de directrices operativas contextualizadas que faciliten la implementación del modelo MITH en organizaciones con características y necesidades diversas

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones Generales

La investigación realizada permitió constatar la existencia de una disparidad significativa entre la velocidad de adopción tecnológica y el desarrollo de estrategias para preservar el bienestar laboral en las organizaciones contemporáneas. Los hallazgos demuestran que mientras el 78% de las empresas implementa herramientas de inteligencia artificial en procesos de gestión del talento, apenas el 35% cuenta con mecanismos para mitigar los impactos negativos de esta digitalización (Deloitte, 2023). Esta asimetría genera consecuencias tangibles en la experiencia laboral, manifestándose mediante fenómenos como el tecnoestrés que afecta al 58% de los trabajadores en Latinoamérica (OIT, 2023).

El análisis crítico de enfoques existentes reveló que los modelos híbridos, que combinan herramientas digitales con principios de gestión centrados en las personas, obtienen resultados significativamente superiores en indicadores clave. Las organizaciones que implementan estas estrategias balanceadas experimentan reducciones del 30% en rotación voluntaria y incrementos del 25% en productividad (McKinsey & Company, 2024). Estos resultados confirman la viabilidad de armonizar eficiencia tecnológica con bienestar laboral, desmitificando la presunta incompatibilidad entre ambos objetivos.

5.2 Conclusiones Específicas

5.2.1 Respecto a la Identificación de Obstáculos y Posibilidades

La investigación permitió identificar que los principales obstáculos para la integración tecnológica efectiva trascienden los aspectos técnicos para involucrar dimensiones humanas y organizacionales. La brecha generacional en competencias digitales, donde el 65% de trabajadores mayores de 45 años requiere capacitación urgente (BID, 2023), emerge como un desafío crítico que demanda intervenciones específicas y contextualizadas.

Paralelamente, se identificaron oportunidades sustanciales para organizaciones que logran superar estas barreras. La optimización de procesos mediante herramientas de inteligencia artificial con enfoque ético genera reducciones del 40% en tiempos de contratación, mientras que las culturas organizacionales balanceadas impulsan la capacidad innovadora en un 35% (Harvard Business Review, 2023). Estas posibilidades representan ventajas competitivas en mercados cada vez más digitalizados y competitivos.

5.2.2 Respecto a la Evaluación Crítica de Enfoques Existentes

El examen de marcos conceptuales actuales evidenció contribuciones valiosas pero también limitaciones significativas. Los modelos híbridos demuestran efectividad superior en múltiples indicadores, particularmente en retención de talento joven y resiliencia organizacional (Gallup, 2023). Sin embargo, persisten deficiencias que limitan su aplicabilidad en contextos reales.

La fragmentación conceptual entre diferentes perspectivas disciplinares impide el desarrollo de marcos comprehensivos, mientras que la desconexión teoría-práctica dificulta la implementación en organizaciones con recursos diversos (MIT, 2023). Adicionalmente, la escasa consideración de particularidades culturales regionales limita la transferibilidad de modelos desarrollados en contextos anglosajones a entornos latinoamericanos.

5.2.3 Respecto a los Pilares del Modelo MITH

La investigación fundamentó sólidamente los tres pilares constitutivos del Modelo de Integración Tecnológico-Humana. El desarrollo de capacidades digitales avanzadas trasciende la alfabetización básica para incluir pensamiento crítico tecnológico e inteligencia emocional digital, competencias que la UNESCO (2023) identifica como esenciales para la empleabilidad sostenible.

La adecuación ética de herramientas tecnológicas encuentra sustento en investigaciones que revelan sesgos algorítmicos en sistemas de gestión del talento, destacando la necesidad de principios como transparencia algorítmica y privacidad por diseño (MIT, 2023). Los entornos organizacionales con enfoque humano se sustentan en estudios que demuestran la superioridad de culturas que balancean excelencia tecnológica con calidez humana (Deloitte, 2024).

5.2.4 Respecto a las Directrices Operativas

El análisis de experiencias documentadas permitió identificar factores críticos para la implementación exitosa de modelos integrados. La implementación gradual en fases demostró ser significativamente más efectiva que transformaciones radicales, permitiendo ajustes iterativos basados en aprendizaje organizacional (OIT, 2023).

La participación activa de stakeholders diversos en el diseño e implementación emerge como otro factor crucial, generando menores resistencias al cambio y mayores niveles de adopción voluntaria. Sistemas de métricas multidimensionales que capturan tanto eficiencia operativa como bienestar laboral facilitan evaluaciones comprehensivas y evitan optimizaciones subóptimas (McKinsey & Company, 2024).

5.3 Verificación del Objetivo General

El desarrollo del Modelo de Integración Tecnológico-Humana (MITH) cumple con el objetivo general establecido, proporcionando un marco conceptual y operativo que orienta la gestión del talento en contextos digitales contemporáneos. El modelo establece fundamentos sólidos para que las organizaciones armonicen las demandas de eficiencia tecnológica con la preservación del bienestar laboral, creando entornos donde el progreso digital y el desarrollo humano se fortalezcan mutuamente.

Los tres pilares del modelo—capacidades digitales avanzadas, adecuación ética de herramientas tecnológicas y entornos organizacionales con enfoque humano—constituyen una respuesta integral a los desafíos identificados en la investigación, mientras que las directrices operativas proporcionan caminos concretos para su implementación en contextos organizacionales diversos.

5.4 Contribuciones Principales

Esta investigación realiza contribuciones significativas al conocimiento existente sobre gestión del talento en la era digital. En el ámbito teórico, el Modelo MITH supera enfoques fragmentados al integrar perspectivas tecnológicas, éticas y organizacionales en un marco comprehensivo. En el ámbito práctico, las directrices operativas proporcionan herramientas concretas para la implementación de transformaciones balanceadas en organizaciones reales.

La consideración explícita de particularidades culturales latinoamericanas representa otra contribución relevante, adaptando principios universales a contextos específicos donde valores como la confianza relacional y la calidez interpersonal influyen significativamente en la dinámica organizacional.

5.5 Limitaciones Reconocidas

La investigación reconoce limitaciones inherentes a su diseño metodológico. La naturaleza teórica del estudio implica que el Modelo MITH requiere validación empírica mediante implementaciones piloto que permitan ajustar sus componentes y mecanismos de implementación. La rápida evolución del campo tecnológico sugiere la necesidad de actualizaciones periódicas para mantener relevancia y efectividad.

La diversidad organizacional existente en términos de tamaño, sector y contexto cultural indica que las estrategias de implementación deben adaptarse a particularidades específicas, evitando soluciones universales que podrían resultar inefectivas en contextos particulares.

5.6 Proyección e Impacto Esperado

El Modelo MITH tiene el potencial de influir significativamente en la práctica organizacional, orientando transformaciones digitales que preserven y potencien el capital humano. Las organizaciones que implementen este marco podrían experimentar mejoras tangibles en indicadores de sostenibilidad organizacional, innovación y bienestar laboral.

A nivel social, la adopción generalizada de enfoques balanceados podría contrarrestar tendencias deshumanizantes en la digitalización del trabajo, contribuyendo a la construcción de futuros laborales más inclusivos y humanamente enriquecedores. El modelo representa así una contribución hacia la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico.

El camino hacia esta integración balanceada requiere liderazgo visionario, diálogo multisectorial y aprendizaje continuo. Esta investigación aspira a ser un catalizador de este proceso, proporcionando un marco conceptual sólido y herramientas prácticas para navegar la complejidad de la transformación digital mientras se mantiene el rumbo hacia un futuro del trabajo más humano y sostenible.

Fuentes de Información

A. Fuentes Académicas Fundamentales

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. ILR Press.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Cortina, A. (2017). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidós.

Dejours, C. (2009). *El sufrimiento en el trabajo*. Editorial Modus Laborandi.

Fernández, J. (2023). *Tecnoestrés en la era digital: Impactos psicosociales*. Pirámide.

García, M. L. (2021). *Gestión del talento humano en la era digital: Desafíos éticos y estratégicos*. ESIC Editorial.

Giddens, A. (2008). *La constitución de la sociedad* (2a ed.). Amorrortu.

Gilligan, C. (2013). *La ética del cuidado*. Fundació Víctor Grífols i Lucas.

Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Crítica.

Schein, E. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*. Granica.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Ulrich, D. (2000). *Campeones de recursos humanos*. Deusto.

Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia*. Paidós.

B. Artículos Científicos

Aguirre, R. (2022). Liderazgo humanista en la transformación digital. *Revista Iberoamericana de Gestión de Personas*, *11*(3), 45-62.

Gómez, L. M. (2023). Brecha digital generacional en entornos laborales. *Estudios Organizacionales*, *15*(2), 78-95.

López, A. (2024). Competencias digitales críticas para la industria 4.0. *Revista de Psicología del Trabajo*, *22*(1), 112-129.

Martínez, P. (2023). Ética algorítmica en procesos de selección. *Journal of Human Resource Ethics*, *8*(4), 234-251.

Rodríguez, C. (2024). Culturas organizacionales en la era digital. *Harvard Business Review América Latina*, *42*(3), 56-73.

Sánchez, M. (2023). Tecnoestrés y bienestar laboral. *Salud y Trabajo*, *18*(2), 88-105.

C. Informes Institucionales

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Digitalización y empleo en América Latina*.

Banco Mundial. (2024). *El futuro del trabajo en economías emergentes*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *La transformación digital en América Latina*.

Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends*.

Deloitte. (2024). *Tendencias globales de capital humano*.

McKinsey & Company. (2024). *The State of Organizations*.

Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Informe mundial sobre el futuro del trabajo*.

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Salud mental en entornos laborales digitales*.

UNESCO. (2023). *Competencias digitales para el siglo XXI*.

D. Investigaciones Empíricas y Estudios Regionales

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2024). *Impacto psicosocial del teletrabajo en España*.

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Uso de tecnologías digitales en empresas mexicanas*.

Observatorio de Innovación Educativa. (2023). *Competencias digitales en educación superior*.

Pontificia Universidad Javeriana. (2023). *Transformación digital en PYMES colombianas*.

Universidad de Chile. (2024). *Tecnoestrés y bienestar laboral*.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2023). *Culturas organizacionales en la era digital*.

E. Documentos Legales y Normativos

Ley Federal del Trabajo. (2023). Diario Oficial de la Federación.

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. (2010). Diario Oficial de la Federación.

Reglamento General de Protección de Datos. (2016). Unión Europea.

F. Tesis y Documentos de Trabajo

González, R. (2024). *Gestión humanista del talento en entornos digitales* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].

Hernández, T. (2023). *Ética y algoritmos en recursos humanos* [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires].

Pérez, A. (2024). *Competencias digitales para la empleabilidad* [Documento de trabajo, Instituto Tecnológico de Monterrey].

Ramírez, J. (2023). *Sostenibilidad laboral en la era digital* [Tesis doctoral, Universidad de Chile].

G. Fuentes Complementarias

Aguado, D. (2023). *Psicología del trabajo digital*. Pirámide.

Castells, M. (2020). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Siglo XXI.

Freeman, R. E. (2022). *Gestión de stakeholders en la era digital*. Deusto.

Innerarity, D. (2021). *Una teoría de la democracia compleja*. Galaxia Gutenberg.

Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

7% Fuentes de Internet
3% Publicaciones
7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

turnitin Página 1 de 60 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::20755:526662066

Tesis Juan Antonio Zamarripa López.docx

My Files
My Files
Tecnológico Nacional de Mexico

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::20755:526662066

Fecha de entrega
11 nov 2025, 8:40 p.m. GMT-6

Fecha de descarga
11 nov 2025, 8:50 p.m. GMT-6

Nombre del archivo
Tesis Juan Antonio Zamarripa López.docx

Tamaño del archivo
263.1 KB

53 páginas

10.268 palabras

67.366 caracteres

turnitin Página 1 de 60 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::20755:526662066

Anexo A: Instrumentos de Evaluación del Modelo MITH

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Instrucciones: Evalúe a su organización en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Dimensión 1: Competencias Digitales Críticas

1. Los colaboradores poseen habilidades para evaluar críticamente herramientas tecnológicas R:_____

2. Existen programas de capacitación en inteligencia digital emocional
R:_____

3. La organización fomenta la adaptabilidad cognitiva frente a cambios tecnológicos
R:_____

4. Se promueve el pensamiento crítico sobre el uso ético de tecnologías
R:_____

Dimensión 2: Humanización de Herramientas Digitales

5. Las herramientas tecnológicas garantizan transparencia en sus procesos
R:_____
6. Se respeta sistemáticamente el derecho a la desconexión digital
R:_____
7. Los algoritmos utilizados son auditados regularmente
R:_____
8. Las herramientas incorporan principios de privacidad por diseño
R:_____

Dimensión 3: Culturas Organizacionales Centradas en Personas
9. El liderazgo combina expertise tecnológico con inteligencia emocional
R:_____
10. Existen mecanismos de participación en decisiones tecnológicas
R:_____
11. Se implementan estrategias proactivas contra el tecnoestrés
R:_____

12. La cultura organizacional valora equilibradamente tecnología y bienestar
R:_____

Plantilla de Plan de Implementación Progressive

Fase 1: Diagnóstico (Semanas 1-4)

- Realizar evaluación inicial con cuestionario MITH
- Identificar brechas por departamento
- Establecer comité de implementación multidisciplinario
- Definir indicadores de éxito específicos

Fase 2: Diseño Contextualizado (Semanas 5-8)

- Desarrollar plan de capacitación por competencias
- Diseñar protocolos de ética tecnológica
- Crear sistema de métricas balanceadas
- Establecer cronograma de implementación

Fase 3: Implementación Piloto (Semanas 9-16)

- Ejecutar en departamento piloto
- Recolectar retroalimentación continua
- Realizar ajustes iterativos
- Documentar lecciones aprendidas

Anexo B: Recursos de Capacitación MITH

Plan de Desarrollo de Competencias Digitales Críticas

Módulo 1: Pensamiento Crítico Digital

- Duración: 8 horas

- Contenidos: Evaluación de herramientas, identificación de sesgos, toma de decisiones éticas
- Metodología: Talleres prácticos con casos reales

Módulo 2: Inteligencia Digital Emocional

- Duración: 6 horas
- Contenidos: Comunicación digital efectiva, gestión de conflictos virtuales, construcción de confianza en entornos digitales
- Metodología: Role playing y simulaciones

Módulo 3: Adaptabilidad Cognitiva

- Duración: 10 horas
- Contenidos: Mentalidad de crecimiento, gestión del cambio tecnológico, aprendizaje continuo
- Metodología: Proyectos aplicados y reflexión guiada

Anexo C: Glosario de Términos MITH

Competencias Digitales Críticas: Conjunto de habilidades que trascienden la alfabetización digital básica para incluir pensamiento crítico, inteligencia emocional digital y adaptabilidad cognitiva.

Humanización Tecnológica: Proceso de diseño e implementación de herramientas digitales que priorizan la experiencia humana, ética y bienestar sobre la mera eficiencia operativa.

Cultura Organizacional Centrada en Personas: Sistema de valores y prácticas que favorece el desarrollo humano integral mientras se adopta tecnología avanzada.

Transparencia Algorítmica: Principio que garantiza que los sistemas automatizados sean explicables, auditables y comprensibles para los usuarios afectados.

Derecho a la Desconexión: Facultad de los trabajadores para desconectarse de herramientas digitales laborales fuera de su jornada laboral establecida.