



## RESKILLING PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA HEB DE MÉXICO

**Dr. Fidel Moreno Briceño**

Universidad Virtual CNCI,  
División Académica de Administración y Negocios México  
Correo electrónico: fidel\_briseno@cncivirtual.mx  
ID Orcid: 0000-0002-0057-4042

**Dr. Fernando Alor Dávila**

Universidad Virtual CNCI,  
División Académica de Administración y Negocios México  
Correo electrónico: fernando\_alor@cncivirtual.mx  
ID Orcid: 0000-0002-1168-3172

## RESKILLING PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA HEB DE MÉXICO

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar el *reskilling* como estrategia gerencial para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB México 2023; se vincula con investigación cuantitativa no experimental, transeccional o transversal de campo, utilizando como instrumento un cuestionario elaborado *ad hoc* conformado por 16 ítems, con una respuesta por parte de 19 gerentes de una población de 25 (equivalente al 76%) y con escalas de respuesta de tipo *likert*. Entre los resultados se destaca que la empresa se adapta a los nuevos cambios tecnológicos, las demandas del mercado y tendencias laborales para su talento humano, pero se debe reforzar el desarrollo de habilidades y destrezas digitales, así como el uso de los medios digitales. Se evidencia la utilización de técnicas como el *shadowing*, las *soft skills*, el talento *sénior* y el trabajo colaborativo, fortaleciendo principalmente al talento *sénior* para aplicar nuevas funciones como *mentoring* y *coaching* mediante el desarrollo de *soft skills* (habilidades blandas), *hard skills* (habilidades duras) y demás técnicas. Así mismo, se formulan estrategias gerenciales de *reskilling*, tales como: evaluar y determinar las competencias actuales y fundamentales a futuro para nuevas funciones del talento humano; elaborar un plan anual de formación; adoptar el aprendizaje digital para cerrar las brechas digitales; usar los medios digitales mediante plataformas de aprendizaje en línea con cursos de *e-learning* y aplicaciones de aprendizaje móvil, y establecer una relación sinérgica entre instituciones universitarias y la empresa para la formación, capacitación y desarrollo de nuevas funciones del talento humano.

**Palabras clave:** Estrategias gerenciales, *reskilling*, talento humano.

## **RESKILLING FOR THE DEVELOPMENT OF NEW FUNCTIONS OF HUMAN TALENT IN THE COMPANY HEB DE MÉXICO**

### **Abstract**

The objective of this research is to analyze reskilling as a management strategy for the development of new human talent functions in the company HEB Mexico. For this purpose, a non-experimental, transactional or cross-sectional quantitative field study was conducted, using as instrument an ad hoc questionnaire made up of 18 items, with likert-type response scales and applied to a population of 25 managers, where a response was obtained from 19 (equivalent to 76%). Among the results, it is highlighted that the company adapts to new technological changes, market demands and labor trends for its human talent, but the development of digital skills and abilities, as well as the use of digital media, should be reinforced. The use of techniques such as shadowing, soft skills, senior and collaborative talent is shown, mainly strengthening senior talent to apply new functions such as mentoring and coaching through the development of soft skills, hard skills and other techniques. As well, retraining management strategies are formulated, such as: evaluating and determining the current and future key competencies for new human talent functions; developing an annual training plan; adopting digital learning to close digital gaps; using digital media through online learning platforms with e-learning courses and mobile learning applications; and establishing a synergic relationship between colleges and the company for the education, training and development of new human talent functions.

**Keywords:** *Management strategies, reskilling, human talent.*

## Introducción

La humanidad actual ha sido testigo de una de las pandemias más impactantes del siglo XXI conocida como COVID-19, una enfermedad que ha causado una crisis sanitaria y económica en todo el mundo, propiciando desigualdad, exclusión comunitaria y afectando a las empresas.

En relación con el impacto señalado, Nedelko (2022) destaca la necesidad de readiestrar el capital humano para poder afrontar desafíos. Sobre la base a lo antes expresado, las organizaciones han tenido que establecer nuevas estrategias de reinversión del talento para un nuevo futuro laboral basado en un entorno complejo, tal como lo expresa Sánchez de León (2022), “[...] con más dificultad para disponer de recursos humanos que puedan enfrentarlo. Y no hablamos sólo de adquirir talento en el mercado; sino de ser capaces de activar una estrategia de capacitación de los empleados actuales” (p.1). Según una encuesta de tendencias globales del capital humano, realizada por Deloitte Insights (2020), se señala que el 53% de los encuestados indicaron que entre el 50% y el 100% de su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos años. En consecuencia, no será un trabajo fácil para que las organizaciones puedan gestionar estos cambios volátiles y complejos con resultados efectivos que respondan a las necesidades del desarrollo de la fuerza laboral y a la falta de visión e inversión para guiar la dirección hacia un mejor futuro.

Desde esta misma perspectiva, World Economic Forum (2021), destaca que las habilidades básicas (blandas y duras) cambiarán en los próximos cinco años, por lo que

entre el 40% y 50% de todos los empleados necesitarán capacitación; en este sentido, los empleadores esperan ofrecer readiestramiento y mejora de las cualificaciones a poco más del 70% de sus empleados para 2025.

Considerando lo anterior, esta investigación tiene relevancia a nivel mundial, aunque se centra particularmente en México y en la empresa HEB (organización con más de 100 años de historia como tienda de autoservicio y con 25 años de presencia en México), ya que es considerada líder en el giro comercial (*retail*) y que, debido a la pandemia y los cambios tecnológicos, se ve obligada a realizar procesos de readiestramiento de la fuerza laboral para seguir creciendo.

Por lo tanto, se tiene como objetivo general el analizar el *reskilling* como estrategia gerencial para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB México, y como objetivos específicos: identificar las competencias de las nuevas tecnologías que posee el talento humano de la empresa HEB; precisar las técnicas de *reskilling* utilizadas por la gerencia para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano y formular estrategias gerenciales de *reskilling* para el mejoramiento de competencias en nuevas tecnologías y funciones del talento humano en la empresa.

### **Marco teórico**

**Antecedentes:** Con base al problema de investigación y sus objetivos, Sawant et al (2022), en su artículo '*Reskilling and upskilling*', destacan que el talento humano requiere de nuevas habilidades y por ende señalan que mantener la fuerza laboral mediante la

actualización de competencias se ha convertido en una necesidad, postura en la que coinciden con Kassar y Cabrera (2023), destacando que el *reskilling* siempre debe ir acompañado de una gestión e inversión adecuada para su talento humano.

Por su parte, Chookaew & Howimanporn (2022) consideran en su investigación la importancia sobre mejorar y volver a capacitar al talento humano para tener una carrera exitosa; en este sentido, señalan que muchos cursos de capacitación no brindan el conocimiento requerido debido a la falta de estrategias, por lo tanto, estos deben responder a las necesidades para ocupar otras funciones.

Sobre lo antes señalado, Castro (2023) concluye en su artículo '*Gestión estratégica en entornos turbulentos*' que las empresas deben adoptar métodos y estrategias acordes a los nuevos tiempos, permitiéndoles sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más inciertos, dinámicos y complejos.

## **Bases teóricas**

### ***Reskilling***

Este concepto de origen anglosajón surge a partir de los recientes cambios con la digitalización de las empresas, los avances de la sociedad del conocimiento y la sociedad 5.0 y sus desafíos, mismos que como consecuencias de la pandemia por COVID-19 aceleraron la digitalización de las empresas en el mundo, requiriendo de una capacitación tecnológica y de destrezas muy concretas para manejar los procesos

innovadores que progresivamente se van incorporando para desarrollar un trabajo diferente al que se hace actualmente.

Omoseni et al (2021) consideran el *reskilling* como la mejora y actualización de las habilidades de las personas en las empresas, así como un aspecto importante para la economía de las industrias que deben aprovechar estas nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial, lo que implica adquirir otras habilidades para realizar un trabajo diferente que incluya las categorías de trabajadores profesionales.

Desde esta misma perspectiva, Ndidiamaka (2020) enfatiza que es todo un proceso laboral el enseñar nuevas habilidades a un colaborador con el objetivo de abordar el trabajo de manera diferente, mientras que Settle (2020) señala que es una oportunidad de desarrollo cuando se coloca a un trabajador en un rol distinto. Asimismo, Omoseni et al (2021) consideran que el concepto de *reskilling* está relacionado con la mejora y actualización de las habilidades de los colaboradores para todas las industrias en la economía.

### **Talento humano y competencias**

Toda organización, independientemente de su tamaño o giro, está conformada por recursos humanos, materiales y equipos que ayudan a cumplir determinadas actividades y funciones en el desarrollo de productos o servicios, por lo cual es importante estudiar su recurso humano de una forma que se precisen sus competencias; en este sentido, se utiliza el significado del talento humano definido por Anbanandam y Rangnekar (2022) como “la agregación de conocimientos, habilidades, actitudes, personalidad, motivación,

concepto de sí mismo. Rasgos y comportamiento deseado del individuo según sea necesario para desempeñar roles organizacionales actuales y futuros” (p. 12).

La citada definición se complementa con la de Schermerhorn y Bachrach (2020), quienes señalan que las personas ofrecen a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, experiencias, ideas, energías y compromisos, contribuyendo con los objetivos organizacionales. Misma que coincide con Pérez et al. (2021), al reconocer que el talento humano es determinante en las empresas por su experiencia y conocimiento, contribuyendo junto a la práctica laboral al desarrollo de nuevas habilidades, ideas y formas de hacer y utilizar recursos haciéndolos más eficientes.

### **Estrategias gerenciales**

En relación con los conceptos y enfoques de estrategias gerenciales, existen diferentes autores y especialistas en el campo de la gestión organizacional que pueden adaptarse a cada empresa dependiendo del giro, tamaño, recursos y objetivos específicos, los cuales evolucionan con el tiempo y las condiciones del entorno. En este sentido, Arroyo (2022), considera que se debe optimizar una estrecha relación persona-empresa, buscando conciliar (en lo más posible) la satisfacción de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos y por ende con los logros de la organización.

Según Johnson et al. (2006), las estrategias gerenciales presentan algunas características entre las que se destacan: la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial en el momento de requerir importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro, así como considerar la creación de oportunidades

mediante la acumulación de recursos y competencias para el aprovechamiento de la capacidad estratégica de empresas a fin de fortalecerlas mediante planes de acción diseñados por sus líderes y gerentes, esto con los objetivos y metas de la empresa en lo referente al *reskilling*.

### **Competencias en nuevas tecnologías**

**Habilidades digitales:** Para la Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación de la UNAM (2014), las habilidades digitales son el conjunto de saberes relacionados con el uso de herramientas de comunicación, acceso, procesamiento y producción de información. La constante evolución de la tecnología permite a las industrias un acceso a la información más completa para conocer a sus clientes, ofrecer mejores servicios, así como el desarrollo de habilidades de sus empleados enfocadas en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Morduchowicz (2021), coincide en mencionar que las habilidades digitales son la suma de conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y estrategias que se requieren para el uso de las tecnologías y el internet. En este sentido, se hace hincapié en la destreza y el uso de las TIC que cada industria emplee.

El término de habilidades digitales se utiliza para referirse a todo el conjunto de habilidades técnicas, cognitivas y sociales necesarias para desempeñar tareas en entornos digitales (Bércovich y Muñoz, 2022), por lo que, en este sentido, las habilidades digitales que desarrollen los empleados en las empresas son pieza clave para el crecimiento de la industria y el mejoramiento de los procesos productivos.

**Aplicaciones de marketing:** La mercadotecnia, al igual que el mundo globalizado, ha ido evolucionando con el paso del tiempo, permitiendo que las empresas tengan la necesidad de actualizar su plantilla de personal a través de capacitaciones en las nuevas tendencias de *marketing* para atraer a sus clientes y brindarles una mejor atención. Según Silva et al. (2014), el *marketing* es la clave para desarrollar estrategias de posicionamiento y ofrecer productos que se relacionen con sus preferencias, por lo que la capacitación en nuevas tendencias de *marketing* ayuda a las empresas a estar mejor posicionadas en el mercado y sacar ventaja de la competencia.

El *marketing* tiene dos perspectivas: primero, es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación gerencial que hace relevancia en la satisfacción del cliente; segundo, está comprendido por las actividades y los procesos adoptados para poner en práctica dicha filosofía (Lamb et al., 2017). En consecuencia, los empleados que se capaciten para los cambios en el *marketing* globalizado y las nuevas tecnologías trabajarán con una nueva mentalidad que les permitirá un mejor desarrollo en sus lugares de trabajo para beneficio de la empresa y el consumidor.

**Destrezas digitales:** Las destrezas son comportamientos aprendidos o adquiridos, susceptibles a mejoras a través de la práctica, la observación y la reflexión (Levy, 2016). En cuanto a la adquisición de nuevas competencias para el desarrollo de destrezas digitales a través del *reskilling* en las organizaciones, esta permite a las personas la observación y reflexión de su quehacer en el ámbito laboral. Para Vuorikari et al. (2022), una persona que desarrolla destreza digital es crítica y responsable de las tecnologías

digitales, sujeta a ellas para desempeñar su trabajo. Por lo tanto, es propicio destacar que dentro de las competencias en destrezas digitales que ayudan a los empleados de las empresas a comunicarse, compartir recursos y vincularse con otros colaboradores, se identifican las siguientes: interactuar a través de las tecnologías (correo electrónico, videoconferencias, chat, SMS, voz sobre protocolo de internet) y compartir información/contenidos a través de tecnologías digitales adecuadas.

**Uso de los medios digitales:** En la actualidad se sabe que los niños y jóvenes muestran mayores habilidades para el manejo y uso de medios digitales como lo son *softwares*, videojuegos, redes sociales, internet y cualquier otro medio electrónico. En este sentido, existen personas que necesitan apoyos especiales para hacer uso de medios digitales, por lo que deben ser alfabetizados.

El concepto de alfabetización digital data aproximadamente del año 1997, considerado como la capacidad de comprender y utilizar información en múltiples formatos de una amplia gama de fuentes cuando se presenta a través de un ordenador (IFT, 2022).

El desarrollo de nuevas competencias en los sujetos para relacionarse con objetos de conocimiento en entornos digitales se percibe como parte del fenómeno de transformación de las prácticas sociales y educativas a partir de la incorporación de las TIC (Ricoy et al., 2010). Desde esta perspectiva, la capacitación para el uso de medios digitales que mejoren los procesos de comunicación y producción permite a los empleados diversificar su tiempo y brindar una mejor atención a todas aquellas personas

que interactúan con la empresa, ya sea como clientes, proveedores y/o compañeros de trabajo.

Por consiguiente, los medios digitales son un punto fuerte en el desarrollo de nuevos negocios y el impulso de sus estrategias comerciales para el mejoramiento de sus marcas, tan es así que compañías como Google, Meta y Microsoft establecen alianzas con diversas compañías para la capacitación de personal y el aprovechamiento al máximo de los recursos tecnológicos con los que se cuenta, lo que brinda un empoderamiento al empleado en la optimización del tiempo para desempeñar su trabajo y transformar el medio de realizar negocios.

**Técnicas de *reskilling*:** Dentro de estas técnicas se tienen el: *shadowing*, *soft skills*, talento *sénior* y trabajo colaborativo.

***Shadowing*:** La palabra *shadowing* es un anglicismo que, según *Cambridge* (2023), significa “seguir a escondidas”; y *wordReference.com* (2023) amplía su significado al expresar que es “aprendizaje por observación, observación del trabajo”. En este sentido, se considera como una técnica de observación, misma que la fundación ADECCO (s.f.), en el Libro ‘*Blanco Talento Sénior*’, considera como una técnica que consiste en la observación *in situ* por un lapso corto de tiempo de un colaborador junior a otro *sénior*, esto para conocer las funciones que el primero podría realizar en el futuro. En consecuencia, un colaborador joven aprende de manera más precisa y transversal las funciones del trabajador con mayor experiencia.

Desde otra perspectiva, Elkjaer et al. (2021), consideran el *shadowing* cómo un método de investigación que ofrece al investigador la posibilidad de estudiar el trabajo de las personas, quienes, en lugar de quedarse en un sitio, se mueven de un lugar a otro mientras trabajan. Por su parte, Kosarenko (2019), señala que a menudo es llamado observación laboral o *job shadowing* al acto de una persona que sigue a otra durante las actividades laborales, manteniéndose cerca para observar y pedir explicaciones. La mejor experiencia de observación del trabajo implica un comentario continuo del experto que proporciona aclaraciones, descripciones y razones para realizar ciertas tareas en determinado orden.

**Soft skills:** Este término procede del anglicismo referido a las “habilidades blandas”, las cuales incluyen las actitudes, habilidades sociales y rasgos de la personalidad que certifican que los profesionales se desenvuelvan con solvencia en entornos laborales del siglo XXI. Al respecto, es importante destacar que algunas de las *soft skills* con mayor relevancia son la resiliencia, el espíritu colaborativo y la curiosidad. Así mismo, las habilidades blandas se complementan con las *hard skills* o “habilidades duras” que hacen referencia a la formación, conocimientos técnicos y aptitudes profesionales (fundación ADECCO, s.f.).

Las habilidades blandas en sí son un conjunto de cualidades personales como: liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, entre otras, que permiten a las personas tener éxito laboral para promover su carrera. Estas son la base para conocer cómo

trabajar en colaboración y tener éxito en el ámbito laboral (James 2004, citado en Gómez et al., 2021).

**Talento *sénior*:** Término relativamente reciente relacionado con los empleados de cualquier organización o empresa que se reconocen como personas mayores de 45 años, tal como lo caracteriza la OCDE, OIT, entre otras organizaciones, considerando que se trata de un profesional maduro y competente que amerita todas las medidas de protección en lo atinente al desempleo y prejubilación, así como en la evolución de la edad en el trabajo (Domínguez, 2023).

Al respecto, la fundación ADECCO (s.f.), señala que cuando las personas superan los 45 años, es necesario ampliar la visión del concepto y circunscribir el término '*talento sénior*' a aquellos trabajadores o demandantes de empleo que tienen 55 años o más. No obstante, esto varía en los distintos países y en México, en un periodo de menos a cuatro décadas, la población frenó y redujo su acelerado crecimiento consolidando un perfil urbano e intensificando su actividad migratoria, dejando de ser un país joven para iniciar su tránsito hacia el envejecimiento (Leguina y Macarrón, 2022; Pérez y Orellana, 2020). Es relevante destacar los principales prejuicios a los que se enfrentan los *sénior* en su acceso al empleo, presentados por la fundación ADECCO (s.f.), los cuales son:

Sus exigencias salariales serán superiores; no tienen competencias digitales; sus conocimientos están desfasados; su capacidad de aprendizaje está mermada; tienen vicios adquiridos y les costará interiorizar procedimientos, no se adaptarán ni congeniarán con una plantilla mayoritariamente joven;

antepondrán sus responsabilidades familiares, sin disponibilidad para hacer horas extras y/o viajar (p. 20).

En consecuencia, la desactualización de sus competencias y escasa especialización, así como la brecha digital, desvían a los *sénior* del empleo.

**Trabajo colaborativo:** En los últimos 20 años se han presentado nuevas fórmulas de trabajo, tales como el colaborativo que, según ADECCO (s.f., p. 64), “es una de las principales vías para materializar esta visión compartida y mejorar el clima laboral”; además, para los profesionales más experimentados es un gran reto dados los cambios de trabajos individuales y personal, a otros con visión compartida y espíritu grupal.

En relación con lo anterior, este tipo de trabajo debe adaptarse a grupos flexibles que respondan a objetivos comunes y contribuyan al aprendizaje de los demás miembros del equipo, lo que representa uno de los desafíos más importantes para un talento *sénior*, ya que implica priorizar proyectos comunes y, por ende, cambiar su actitud y romper con los modelos tradicionales individualistas (Terán y González, 2023). El trabajo colaborativo es la responsabilidad y comunicación que, aunado a los avances tecnológicos, contribuyen a una mayor competitividad de las empresas.

### **Metodología**

El estudio se enmarca en una investigación descriptiva que, según Best (1970, como se citó en Monroy y Nava, 2018, p.104), comprende “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o

cosa se conduce o funciona en el presente”. Considerando lo expresado por Hernández y Mendoza (2018), el diseño se corresponde a una investigación cuantitativa no experimental, de campo o transeccional, ya que los datos se obtienen directamente de la empresa HEB México a través de sondeos mediante un cuestionario *ad hoc*, conformado por 16 ítems con escalas de respuesta de tipo *likert* el cual fue validado por la Lic. Yanette Cisneros, Gestora del Consejo Académico de la Universidad Virtual CNCI y por Recursos Humanos de la empresa HEB de Monterrey, México. La población objeto de estudio la conforman los gerentes de la empresa cuya población es de 25 personas, sin embargo, solo respondieron el cuestionario 19 personas, lo que es equivalente al 76%.

### **Análisis e interpretación de resultados**

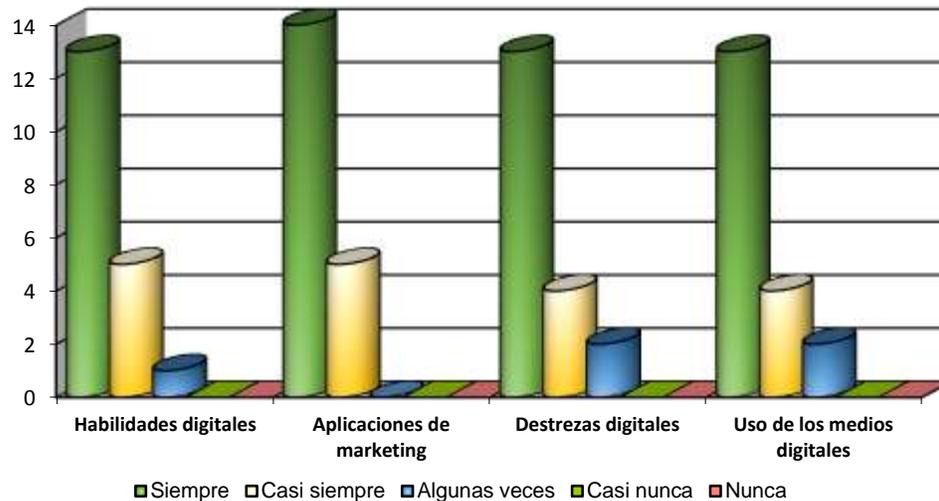
La interpretación de los resultados y su análisis se realiza con base a las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio.

**Tabla 1**  
*Competencias en nuevas tecnologías que posee el talento humano en la empresa HEB*

Opción	Competencias							
	Habilidades digitales		Aplicaciones de marketing		Destrezas digitales		Uso de los medios digitales	
Siempre	13	69%	14	74%	13	69%	13	69%
Casi siempre	5	26%	5	26%	4	21%	4	21%
A veces	1	5%	0	.	2	10%	2	10%
Casi nunca	0	.	0	.	0	.	0	.
Nunca	0	.	0	.	0	.	0	.
Total	19	100%	19	100%	19	100%	19	100%

Fuente: elaboración propia

*Figura 1:* Competencias en nuevas tecnologías que posee el talento humano en la empresa HEB-México.



Fuente: elaboración propia.

La tabla y figura 1 muestran los resultados del instrumento de recolección de información aplicado a los gerentes en cuanto a competencias en nuevas tecnologías que posee el talento humano en la empresa HEB México. Se evidencia con la opción '*Siempre*' a las aplicaciones de *marketing* con un 74% y a las habilidades y destrezas digitales junto al uso de los medios digitales con un 69%; por el otro lado, se escogió '*Casi siempre*' en las habilidades digitales y aplicaciones de marketing con un 26%, así como en las destrezas digitales y el uso de los medios digitales con 21%. Finalmente, en la opción '*Algunas veces*' se encuentran las destrezas digitales y uso de los medios digitales con un 10% y las habilidades digitales con 5%. Las opciones '*Nunca*' y '*Casi nunca*' no fueron consideradas.

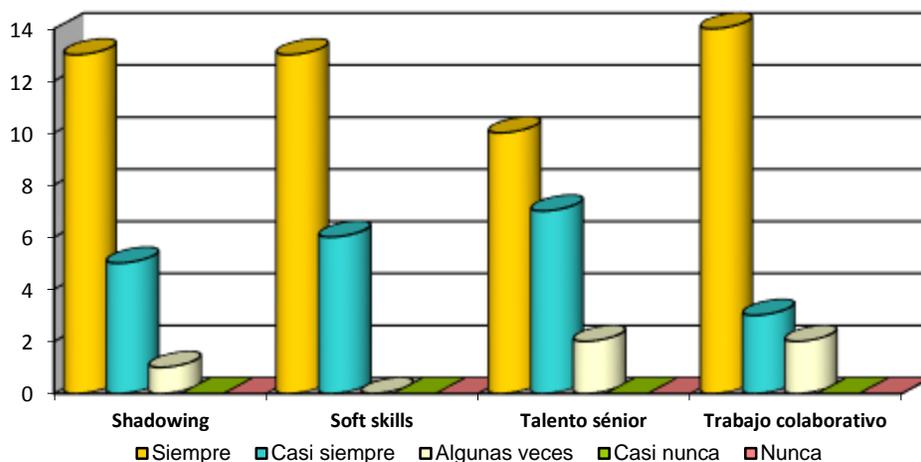
**Tabla 2**

*Técnicas de Reskilling utilizadas por la gerencia para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la Empresa HEB.*

Opción	Técnicas							
	Shadowing		Soft skills.		Talento sénior		Trabajo colaborativo	
Siempre	13	69%	13	69%	10	52%	14	69%
Casi siempre	5	26%	6	31%	7	37%	3	21%
A veces	1	5%	0	.	2	11%	2	10%
Casi nunca	0	.	0	.	0	.	0	.
Nunca	0	.	0	.	0	.	0	.
Total	19	100%	19	100%	19	100%	19	100%

Fuente: elaboración propia.

*Figura 2: Técnicas de Reskilling utilizadas por la gerencia para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la Empresa HEB.*



Fuente: elaboración propia.

Al observar la tabla y figura 2, en relación con las técnicas de *reskilling* utilizadas por la gerencia para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB México, se evidencia en la opción 'Siempre' a las técnicas *shadowing*, *soft skills* y trabajo colaborativo con un 69%, y al talento *sénior* con 52%; sin embargo, en la opción 'Casi

*siempre* se encuentra el talento *sénior* con un 37%, las *soft skills* con 31%, el *shadowing* con 26% y el trabajo colaborativo en un 21%. Finalmente, en la opción 'A veces' se encuentra el talento *sénior* con 11%, trabajo colaborativo con 10% y el *shadowing* con un 5%. Las opciones 'Nunca' y 'Casi nunca' no fueron consideradas.

### **Discusión de resultados**

a) Con base a los resultados de las competencias en nuevas tecnologías que posee el talento humano en HEB México, se obtuvo con el mayor porcentaje (74%) la opción '*Siempre*' a la capacitación en aplicaciones de *marketing*, lo que denota que la empresa se esfuerza en proveer a su talento humano de las herramientas necesarias de mercadotecnia para satisfacer al cliente; y como menciona Silva et al. (2014), el *marketing* es importante para estar dentro de la mente de los clientes ya que es la clave para desarrollar estrategias de posicionamiento y ofrecer productos que se relacionen con sus preferencias. En cuanto a las habilidades digitales, se obtuvo un 26% con la opción '*Casi siempre*', donde la capacitación y adquisición de nuevas habilidades digitales incrementa el mejoramiento de los procesos productivos que se tengan dentro de la empresa, llevadas a cabo por el talento humano. Las destrezas digitales y el uso de los medios digitales obtuvieron un 10% con la opción 'A veces', lo que refleja ese compromiso de la empresa por capacitar al talento humano en obtener las destrezas que la tecnología requiere por su constante evolución, así como el uso de los medios digitales que les sirvan para mejorar el desempeño de su trabajo y brindar una mejor atención

tanto a clientes, compañeros de trabajo y demás personas que interactúen con la empresa.

b) De los resultados referidos a las técnicas de *reskilling* utilizadas, se evidencian las técnicas *shadowing*, *soft skills* y trabajo colaborativo con el 69%, lo cual indica que la empresa utiliza el aprendizaje por observación, corroborando lo señalado por Kosarenko (2019), como la mejor experiencia si es realizada de manera continua con un experto proporcionando aclaraciones, descripciones y razones de determinadas tareas, brindando una forma práctica de adquirir conocimientos y habilidades para desarrollar nuevas funciones en el trabajo. En lo referente a la técnica de *soft skills*, se percibe que son valoradas por esta empresa permitiendo que se promueva una comunicación efectiva, un trabajo en equipo sólido, un liderazgo eficiente, una adaptabilidad y resiliencia frente a los cambios y una mejora en las relaciones con los clientes, ventajas que favorecen a un entorno de trabajo productivo con resultados exitosos. En cuanto a la técnica de trabajo colaborativo, se aplican algunas estrategias para fomentarlo entre sus empleados y se asuman los cambios producidos en la sociedad, mercado y consumidores en los avances tecnológicos, tal como lo consideran Terán y González (2023). Con el mayor porcentaje del 37% en la opción '*Casi siempre*' y un 11% en '*A veces*', se encuentra el talento *sénior* en lo referente a la valoración y la elaboración de programas de aprendizaje para actualizar sus competencias en cuanto a la brecha digital y uso de los medios digitales, principalmente cuando se percibe que la empresa está considerando al talento *sénior* para nuevas funciones; no obstante, estos deben ser

incluidos en programas de aprendizaje, actualizando sus competencias para asumir estrategias de *mentoring* y actuar como líderes, así como disminuir una posible brecha digital permitiendo la transferencia de conocimientos dentro de la empresa para asumir nuevas funciones.

### **Conclusión**

Sobre la base del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, al examinarse la identificación de las competencias en nuevas tecnologías que posee el talento humano en la empresa HEB México, es evidente que la compañía se adapta a los nuevos cambios tecnológicos, a las demandas del mercado y tendencias laborales para su talento humano; por lo tanto, se debe considerar el desarrollo de habilidades y destrezas digitales, así como el uso de los medios digitales.

En relación a las técnicas de *reskilling* utilizadas por la gerencia para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano, se evidencia la aplicación del *shadowing*, las *soft skills*, el trabajo colaborativo y el talento *sénior*, cuyos enfoques específicos pudiesen variar según las necesidades y prioridades de ésta; sin embargo, es importante tomar en consideración algunas estrategias para fortalecerlas en relación al talento *sénior* con nuevas funciones como el *mentoring* y *coaching*, tanto para el desarrollo de *soft skills* (habilidades blandas), *hard skills* (habilidades duras), así como demás técnicas.

Con base a lo señalado, es propicio formular algunas estrategias gerenciales de *reskilling* para el mejoramiento de competencias en nuevas tecnologías y funciones del talento humano en la empresa HEB México, tales como:

- Evaluar y determinar las competencias actuales y fundamentales a futuro para nuevas funciones.
  - Elaborar un plan anual de formación (talleres, cursos en línea, tutorías, entre otros).
  - Adoptar el aprendizaje digital para cerrar las brechas digitales en cuanto a destrezas y uso de los medios digitales, utilizando las plataformas de aprendizaje en línea con cursos de *e-learning* y aplicaciones de aprendizaje móvil, así como capacitar a los colaboradores sobre nuevas habilidades blandas y duras para ampliar sus conocimientos y el trabajo colaborativo con énfasis al talento *sénior*.
  - Evaluar periódicamente el progreso de sus colaboradores, así como también el impacto de los programas de formación realizando ajustes y mejoras necesarias.
- Finalmente, se debe establecer una relación sinérgica de ganar - ganar entre instituciones universitarias y la empresa para la formación, capacitación y desarrollo del talento humano, considerando los avances tecnológicos y la competencia de los mercados.

## Referencias

- Adepoju, O., Clinton, A., Nnamdi, N. & Michael, O. (2021). *Re-skilling Human Resources for Construction 4.0: Implications for Industry, Academia and Government*.  
[https://books.google.com.mx/books?id=tThIEAAQBAJ&dq=upskilling+concept&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=tThIEAAQBAJ&dq=upskilling+concept&source=gbs_navlinks_s)
- Anbanandam, R. & Rangnekar, S. (2022). *Flexibility, Innovation, and Sustainable Business*.

---

[https://books.google.com.mx/books?id=2FeEEAAQBAJ&dq=human+talent+skills.+concepts&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=2FeEEAAQBAJ&dq=human+talent+skills.+concepts&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Arroyo, R. (2022). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud.*

[https://www.google.com.mx/books/edition/Habilidades\\_gerenciales\\_3ra\\_edici%C3%B3n/042bEAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+estrategias+gerenciales&pg=PA72&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Habilidades_gerenciales_3ra_edici%C3%B3n/042bEAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+estrategias+gerenciales&pg=PA72&printsec=frontcover)

Bércovich, N. & Muñoz, M. (2022). *Rutas y desafíos para cerrar las brechas de género en materia de habilidades digitales.*

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47939-rutas-desafios-cerrar-brechas-genero-materia-habilidades-digitales>

Cambridge Dictionary. (2023). *Reskilling.*

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/reskilling>

Castro, H. (2023). Gestión estratégica en entornos turbulentos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6597-6614.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809)

Chookaew, S. & Howimanporn, S. (2022). Upskilling and reskilling for engineering workforce: implementing an automated manufacturing 4.0 technology training course. *Global Journal of Engineering Education*, 24(1), 34-39.

<http://www.wiete.com.au/journals/GJEE/Publish/vol24no1/05-Chookaew-S.pdf>

Domínguez, M. (2023). *Sénior: la vida que no cesa.*

<https://www.google.com.mx/books/edition/S%C3%A9nior/regtEAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=talento+s%C3%A9nior+concepto&pg=PT73&printsec=frontcover>

Elkjaer, B., Marie, M. & Mossfeldt N. (2021). *Current practices in workplace and organizational learning: revisiting the classics and advancing knowledge.*

[https://books.google.com.mx/books?id=H2ZXEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=H2ZXEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Fundación ADECCO (s.f.) *Libro Blanco. Talento Sénior.*

<https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/Libro%20blanco%20Talento%20Senior%20SERES%20Adecco.pdf>

Gómez García, G., Rodríguez Jiménez, C., Ramos Nava, M. y De la Cruz Campos, J. C. (2021). *Dualidad educativa en momentos de pandemia: entre la*

*presencialidad y la virtualidad.*

[https://www.google.com.mx/books/edition/Dualidad\\_educativa\\_en\\_momentos\\_de\\_pandem/hLRNEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=habilidades+blandas+segun+autores&pg=PA118&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Dualidad_educativa_en_momentos_de_pandem/hLRNEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=habilidades+blandas+segun+autores&pg=PA118&printsec=frontcover)

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.*

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2022). *Programa de Alfabetización Digital 2022.* <https://www.ift.org.mx/usuarios-y-audiencias/programa-de-alfabetizacion-digital-2022>

Johnson, G, Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica.*

<https://es.scribd.com/document/542177371/Johnson-Direccion-estrategica-7ma-edicion#>

Kassar, Z. y Cabrera, L. (2023). El Reskilling como estrategia de formación en un mundo competitivo. *Revista sustentabilidad al día. Número 08.*

<https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/be13b5ec-e92e-44c1-92a8-76f45b12b862/content>

Kosarenko Y. (2019). *Business analyst: a profession and a mindset.*

[https://www.google.com.mx/books/edition/Business\\_analyst\\_a\\_profession\\_and\\_a\\_mind/-BM-EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=method+of+shadowing+in+business&pg=PA122&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Business_analyst_a_profession_and_a_mind/-BM-EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=method+of+shadowing+in+business&pg=PA122&printsec=frontcover)

Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2017). *Marketing.* Edición Latinoamérica.

Leguina, J. & Macarrón, A. (2022). *Demografía del viejo continente, que es hoy el continente viejo.*

[https://www.google.com.mx/books/edition/Demograf%C3%ADa\\_del\\_Viejo\\_Continente\\_que\\_es/TRN4EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=pa%C3%ADses+viejos&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Demograf%C3%ADa_del_Viejo_Continente_que_es/TRN4EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=pa%C3%ADses+viejos&printsec=frontcover)

Levy, D. M. (2016). *Mindfulness digital: Cómo aportar equilibrio a nuestras vidas digitales.* <https://tinyurl.com/29uj6dtw>

- Monroy, M. y Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*.  
<https://elibro.net/es/lc/cnci/titulos/172512>
- Morduchowicz, R. (2021). *Competencias y habilidades digitales*. UNESCO.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380113.locale=en>
- Ndidiamaka, E. (2020). *Future of Work, Work-Family Satisfaction, and Employee Well-Being in the Fourth Industrial Revolution*.  
[https://books.google.com.mx/books?id=irgIEAAAQBAJ&dq=concept+Reskilling&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=irgIEAAAQBAJ&dq=concept+Reskilling&source=gbs_navlinks_s)
- Nedelko, Z. (2022). *FEB International Scientific Conference "Challenges in Economics and Business in the Post-COVID Times" At: Maribor University, Slovenia, Volume: 6*. <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2022>
- Omoseni, A., Clinton A., Nwulu, N. & Onyia, M. (2021). *Re-skilling Human Resources for Construction 4.0: Implications for Industry, Academia and Government*.  
[https://books.google.com.mx/books?id=tThIEAAAQBAJ&dq=upskilling+concept&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=tThIEAAAQBAJ&dq=upskilling+concept&source=gbs_navlinks_s)
- Pérez, F y Orellana, M. (2020). *Nutrición clínica geriátrica*.  
[https://www.google.com.mx/books/edition/Nutrici%C3%B3n\\_cl%C3%ADnica\\_geri%C3%A1trica/RsDoDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=M%C3%A9xico+pa%C3%ADs+i%C3%B3ven&pg=PT15&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Nutrici%C3%B3n_cl%C3%ADnica_geri%C3%A1trica/RsDoDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=M%C3%A9xico+pa%C3%ADs+i%C3%B3ven&pg=PT15&printsec=frontcover)
- Pérez, R., Ocampo, D., Moreno, N. & Fajardo, W. (2021). *Handbook of Research on Management Techniques and Sustainability Strategies for Handling Disruptive Situations in Corporate Settings*.  
[https://books.google.com.mx/books?id=12h2EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=12h2EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ricoy, M. Feliz, T. y Sevillano, M. (2010). Competencias para la utilización de las herramientas digitales en la sociedad de la información. *Educación XX1*, vol. 13, núm. 1, pp. 199-219. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70618037009.pdf>
- Sánchez, E. (2022). Dime qué habilidades necesitas y te diré quién eres. *Revista APD Nº 353 Septiembre – Octubre*. <https://www.apd.es/revista-apd-especial-septiembre-octubre-2020/>

- Sawant, R., Thomas, B. & Kadlag, S. (2022). Reskilling and Upskilling: To Stay Relevant in Today's Industry. *International Review of Business and Economics*: vol. 7(1), artículo 4. <https://digitalcommons.du.edu/irbe/vol7/iss1/4>
- Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2020). *Exploring Management*. [https://books.google.com.mx/books?id=zw8IEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=zw8IEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Settle, M. (2020). *Truth from the Valley: A Practical Primer on Future IT Management Trends*. [https://books.google.com.mx/books?id=yCXMDwAAQBAJ&dq=concept+Reskillin&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=yCXMDwAAQBAJ&dq=concept+Reskillin&source=gbs_navlinks_s)
- Silva, H., González, J., Martínez, D., Giraldo, M. y Juliao, D. (2014). *Marketing. Conceptos y aplicaciones*. [https://books.google.com.mx/books?id=P76QCgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=P76QCgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Terán, D. y González, N. (2023). *Habilidades directivas en ingeniería. Competencias, habilidades, destrezas, conocimientos, liderazgo, análisis, síntesis y toma de decisiones*. [https://www.google.com.mx/books/edition/Habilidades\\_directivas\\_en\\_ingenier%C3%ADa/mgWoEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.mx/books/edition/Habilidades_directivas_en_ingenier%C3%ADa/mgWoEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- UNAM. (2014). *Matriz de habilidades digitales*. <https://educatic.unam.mx/publicaciones/matriz-habilidades-digitales-2014.pdf>
- Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50c53c01-abe1-11ec-83e1-01aa75ed71a1/language-en>
- Volini, E., Schwartz, J., Denny, B., Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Yan, R. y Poynton, S. (2020). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias globales de capital humano*. Deloitte Insights. 71-78. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg-2020-hc-trends-esp-condensed.pdf>
- World Economic Forum. (2021). *Annual Report 2020-2021*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Annual\\_Report\\_2020\\_21.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2020_21.pdf)