

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Negocios y Administración Pública

---

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

El COVID -19 acelerador de la transformación digital en  
la fuerza de trabajo

---

AUTOR: DANIELA CASTAÑO SÁNCHEZ

DIRECTORA: SILVINA UVIZ D'AGOSTINO

MARZO, 2022

---

## **Tabla de Contenido**

Tabla de Contenido .....	2
1. RESUMEN: .....	4
1.1. ABSTRACT: .....	5
2. INTRODUCCIÓN .....	6
3. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
3.1. Objetivos: .....	11
3.2. Objetivos específicos:.....	11
3.3. Preguntas de Investigación .....	11
3.4. Hipótesis.....	11
4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA.....	13
4.1. COVID – 19 transformador digital de la fuerza de trabajo.....	13
4.2. Competencias laborales: el antes, el hoy y el futuro. ....	18
4.3. El futuro del trabajo y la búsqueda de nuevos roles.....	27
4.4. Recursos humanos y el área de adquisición de talento en tiempos del coronavirus .....	35
4.5. Adquisición de talento, de reclutadores a vendedores. ....	38
5. ESTRUCTURA METODOLOGICA .....	44
5.1. Método.....	44
5.2. Unidad de Análisis .....	45
5.3. Instrumento.....	45
5.4. Viabilidad:.....	45
5.5. Variables.....	46
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
6.1 Resultados de la encuesta dirigida a personal de diversas organizaciones .....	49
6.1.1 Sección 1.....	49
6.1.1.1 Gráfico 1. Especifique su categoría laboral actual .....	49
6.1.1.2 Gráfica 2. En que función se encuentra hoy: .....	49
6.1.1.3 Gráfica 3. En que rubro se encuentra trabajando:.....	50
6.1.1.4 Gráfica 4. ¿Cuál es el tamaño de su organización? .....	50
6.1.1.5 Gráfica 5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor en qué nivel opera su empresa?.....	51

6.1.1.6	Gráfica 6. ¿Qué tan preparada estaba su organización para afrontar la pandemia del COVID - 19? .....	52
6.1.1.7	Gráfica 7. En estos momentos de cambios acelerados ¿Qué cree usted que es más importante en una organización? .....	53
6.1.1.8	Gráfica 8. ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para...?.....	54
6.1.1.9.	Gráfica 9. Si pensamos en que tan preparada estaba su compañía previa a la pandemia del COVID-19, que descripción se ajusta mejor:.....	55
6.1.1.10	Gráfica 10. ¿Cuál de los siguientes componentes, crees que son los 3 más importantes para generar cambios por un hecho imprevisto como fue la pandemia del COVID-19?.....	56
6.1.2	Sección 2.....	58
6.1.2.1	Gráfica 11. Los cambios generados en la compañía en la que me encuentro durante la pandemia del COVID – 19 generaron una integración de los trabajadores con éxito y un equilibrio de su vida personal y profesional:.....	58
6.1.2.2	Gráfica 12. Confío en que las prácticas laborales actuales de trabajo remoto y virtual serán sostenibles en el tiempo: .....	58
6.1.2.3	Gráfica 13. La pandemia del COVID – 19 acelero los cambios en los procesos de transformación digital en las compañías .....	59
6.1.2.4	Gráfica 14. Después de la pandemia del COVID – 19 las empresas cambiaron la forma de trabajo tradicional.....	60
6.1.2.5	Gráfica 15. Haciendo un balance de los resultados de la pandemia del COVID -19 ¿Cuál es el impacto de las modalidades de trabajo actual (virtual) en el bienestar de los trabajadores?.....	61
6.1.2.6	Gráfica 16. Cuáles cree usted que son los 3 factores más importantes, para que el trabajo remoto sea efectivo: .....	62
6.1.2.7	Gráfica 17. Pensando en el futuro del trabajo, ¿qué es más importante? .....	63
6.1.2.8	Gráfica 18. ¿Cuáles son las 3 acciones más importantes que las empresas deberán implementar para transformar el trabajo? .....	64
6.1.2.9	Gráfica 19. ¿Cuáles de las siguientes opciones, cree usted que se convirtieron en barreras para transformar el trabajo en su organización? .....	65
6.1.2.10	Gráfica 20. Qué cree que usted es más importante: .....	65
6.	CONCLUSIONES .....	69
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
8.	ANEXOS .....	78
9.1	Instrumento   Encuesta .....	78
9.2	Listado Empresas Encuestadas.....	84

## **1. RESUMEN:**

La crisis del Coronavirus, también conocida como la pandemia del COVID – 19, ha estimulado el crecimiento de la fuerza de trabajo de manera remota. Las empresas y las organizaciones se han visto obligadas a tomar medidas que en muchas ocasiones no habían considerado posibles o viables en el pasado. Este cambio repentino a nivel global aceleró las formas de trabajo e impulsó la transformación digital.

Este estudio tiene como objetivo analizar cómo la pandemia del COVID-19 ha impactado en la transformación digital de la fuerza de trabajo y la consecución de nuevos roles en los procesos de contratación de personal. Así mismo está enfocado en describir algunos métodos novedosos de reclutamiento y considerar la relación de estos con las estrategias actuales de mantenimiento del recurso humano. La metodología usada para esta investigación es de tipo cuantitativa, con un enfoque descriptivo no experimental. No se buscó realizar registros de las respuestas de los encuestados con el fin de identificar el impacto de las nuevas tendencias tecnológicas surgidas a raíz del distanciamiento social resultado de la pandemia mundial y la relación con el surgimiento de nuevos roles y formas de contratación de personal.

Los elementos teóricos trabajados están relacionados con la perspectiva indagada y los conceptos de tecnología, transformación digital y trabajo remoto para poder analizar de manera analítica estos nuevos fenómenos presentados.

### **Palabras Claves:**

Selección de personal, Tecnología, Competencias Laborales, transformación digital, trabajo remoto, home office (trabajo en casa), working from home (trabajar desde casa).

### **1.1. ABSTRACT:**

The Coronavirus crisis, also known as the COVID-19 pandemic, has stimulated the growth of the workforce remotely. Companies and organizations have been forced to take measures that many times they had not considered possible or viable in the past. This sudden global shift has accelerated ways of working and driven the digital transformation.

This study aims to analyze how the COVID-19 pandemic has significantly impacted the digital transformation of the workforce and the achievement of new roles in the recruitment process. It focuses mainly on some innovative methods and the relationship with current strategies. The methodology used for this research is quantitative, with a non-experimental descriptive approach. It did not attempt to intervene, but only to record the responses of the respondents to identify the impact of new technological trends resulting from social disengagement because of the global pandemic and the relationship with the emergence of new roles and forms of recruitment.

The theory components worked on are related to the perspective investigated and the concepts of technology, digital transformation, and remote work, to be able to analyze in an analytical way these new phenomena presented.

### **Keywords:**

Recruitment, Technology, Labor competences, digital transformation, remote work, home office, working from home.

## 2. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la transformación digital se ha convertido en uno de los temas más discutidos en las grandes, pequeñas y medianas compañías, debido a lo cual las organizaciones comprendieron la importancia del uso de la tecnología digital como parte fundamental del progreso a largo plazo. Sin embargo, muchas empresas tuvieron un ritmo de implementación más lento, pensando en ser precavidas y esperando el momento en el cual el proceso pueda otorgarles ventajas frente a sus competidores. Con la llegada del año 2020 y una pandemia mundial provocada por el virus SARS- COV 2, en adelante COVID-19, las organizaciones se enfrentaron a una nueva realidad para la cual, muchas de ellas, no se encontraban preparadas.

En Argentina, a raíz del decreto 297/2020 del Poder Ejecutivo Nacional referido al Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio del 19 de marzo del 2020, las empresas se vieron obligadas a suspender sus trabajos o a migrar a un modelo de trabajo remoto, lo que se ha denominado “*working from home*” (trabajo desde casa). Un modelo que algunas compañías ya tenían integrado como beneficio a sus trabajadores, bajo el nombre de “*home office*” (trabajo en casa). Ambos conceptos pueden significar de manera superficial lo mismo, es decir, trabajo en casa. Sin embargo, ambas concepciones afectan de manera muy diferente los puntos de vista de cada trabajador. Así, este nuevo concepto se convirtió en la nueva realidad de muchas empresas para frenar la propagación de un virus sin precedentes y cuidar a sus trabajadores, con el fin de subsistir y permanecer de manera competitiva en el mercado.

A nivel individual, y bajo la visión personal debido a las modificaciones presentadas en el entorno laboral y económico propuesto por la pandemia COVID-19 tanto los empleadores como los empleados se vieron inmersos en una nueva disyuntiva: la superposición de las responsabilidades laborales y las hogareñas.

Mientras que, en el plano empresarial, las organizaciones debieron adoptar nuevas formas de consecución de objetivos; modificar los procesos de selección de personal y contratación; implementar herramientas tecnológicas, antes no usadas, las cuales pasaron a ser parte de las agendas de los trabajadores; e inclusive algunas áreas de las empresas, como es la de Recursos Humanos, empezaron a generar estrategias diferentes con el fin de mantener a su

personal comprometido: desde el envío de herramientas de trabajo “ergonómicas” para el hogar de cada trabajador, con el fin que ellos puedan estar a gusto, hasta en algunas empresas la compra de computadores portátiles.

Con base en esto, es importante destacar como un fenómeno mundial que se encuentra relacionado con la salud, demuestra el inicio de una nueva etapa en el entorno empresarial con la aparición de nuevos roles enfocados a lo digital y tecnológico, procurando la promoción de la automatización de los procesos para algunos tipos de trabajos. Ello acompañado con un mundo cada vez más digitalizado, en donde las herramientas online no solo han sustituido a las analógicas, sino que se han vuelto un factor excluyente a la hora de pensar en la inserción laboral de cada individuo.

A su vez, las formas de búsqueda laboral también se vieron modificadas. Hoy en día el proceso para muchas vacantes es íntegramente virtual, desde el primer hasta el último eslabón de la cadena de contratación. Así mismo, las empresas ya no se enfocan en localizar el mejor trabajador por un curriculum destacado, sino también se busca personal que tenga ciertas habilidades blandas y competencias que estén enmarcadas y relacionadas con los valores organizacionales acordes a un entorno. Adicional a ello, los tiempos se limitaron, debido a lo cual los reclutadores y el personal de recursos humanos evolucionaron de manera rápida para poder sobrellevar la movilidad tecnológica tan presente en el momento actual. Las organizaciones adicionalmente empiezan a buscar personas orientadas a resultados, resolutivas, profesionales que aporten metodologías novedosas y actuales. Buscando cambiar el “siempre se ha hecho así” por un “hay maneras diferentes de hacer las cosas”.

Es por esto qué, el presente trabajo pretende analizar cómo la pandemia por COVID-19 cambió de manera repentina las formas de trabajo, cómo se está impulsando la transformación digital de la fuerza laboral y los cambios de la evolución del entorno profesional que se dio una velocidad sin precedentes.

Las organizaciones que han mejorado sus capacidades de IT<sup>1</sup> y han migrado a la contratación de personal a un entorno remoto y a distancia, se encuentran en una posición más

---

<sup>1</sup> IT, Tecnologías de la información, por sus siglas en inglés, *information technologies*

competitiva en el mercado. El nuevo contexto, no solo desafía a las organizaciones y personas en términos de nuevas competencias, sino también en un nuevo proceso que abarca un cambio cultural. La transformación digital está justamente orientada a eso, a cómo las organizaciones van cambiando su entorno y se adaptan a una nueva manera de realizar negocios, retener talento y desarrollar a su personal en forma virtual.

Para poder analizar todos los puntos anteriormente mencionados, se estableció el contacto con varios trabajadores del área de Recursos Humanos de grandes, medianas y pequeñas empresas con la intención de aplicar una encuesta a una muestra no experimental, recolectando información que permita analizar cómo la pandemia por COVID-19 ha impactado en la transformación digital de la fuerza de trabajo y la construcción de nuevos roles en los procesos de contratación de personal. Para entender los diferentes cambios en los procesos, este trabajo se ha diseñado en diferentes etapas que permitirán hacer un mapeo de los cambios que se están dando en la actualidad. Inicialmente, en el marco teórico se intentará hacer un paneo de los diferentes conceptos teóricos relacionados con la temática y que ésta nueva normalidad trajo en sí misma, proyectando una mirada a las nuevas tendencias de atracción de talento, contratación de personal y la aparición de nuevos roles organizacionales. Alineando a estos conceptos se cuenta con las respuestas de los trabajadores encuestados y su relación estrecha con la indagación bibliográfica.

Finalmente, con la aplicación de la encuesta, se pudo analizar los diferentes aspectos y relación de la tecnología con el área de Recursos Humanos, con el fin de realizar conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones. Esto se debe a que, si bien, la erradicación del COVID – 19 se promueve desde la creación de una vacuna, ésta se encuentra en una fase de prueba la cual no permite generar una certeza total en la desaparición de la pandemia, por el contrario, la aparición de nuevas cepas puede implicar la modificación definitiva de la sociedad como se conoce.



### **3. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la última década, los procesos de transformación digital en las grandes, pequeñas y medianas empresas han sido relacionados fundamentalmente con el desarrollo y evolución en los modelos de negocio. De hecho, la mayoría de estas reconocían, en mayor o menor medida que, si no se digitalizaban o automatizaban quedarían por fuera del mercado. Para el año 2020, y como un impulso inesperado el brote del virus SARS-COV2 que tiene con un amplio margen de contagio y mortalidad obligó a las empresas a realizar el proceso de migración hacia modelos remotos con mayor rapidez, ello no solamente porque los Estados promovieron leyes para mitigar el contagio desde la disminución del contacto, sino por las condiciones de preservación de salud física y mental que debían asumir las organizaciones para con sus colaboradores.

Las organizaciones se vieron obligadas al experimento social más significativo de todo este proceso: las políticas de distanciamiento social a nivel mundial y la implementación del trabajo en casa. Todas las dinámicas sociales y laborales que eran cotidianas pasaron a un segundo plano debido a que se cambió radicalmente la manera cómo se interactúa promoviendo el contacto cero. Eventualmente el impacto en los entornos laborales también fue significativo, debido a que no solo generó cambios a nivel organizacional sino a nivel emocional en los trabajadores.

Las empresas, de manera forzosa, potenciaron el trabajo remoto. Los empleados comenzaron a desarrollar sus tareas desde sus casas, con las herramientas necesarias a través de plataformas digitales. Esto implica la aparición de un cambio radical en las formas de trabajo, procesos y proyectos organizacionales, obligando así a que las compañías desarrollen herramientas digitales de autogestión para sus trabajadores, clientes u otro tipo de asesoría remota. La pandemia por COVID – 19 hará que esta transformación obligatoria permanezca dentro de las diversas culturas organizacionales.

Además, no solo las formas de trabajar cambiaron, uno de los retos más importantes es la adaptación a un entorno cambiante, donde se está dando paso a la creación de nuevos roles enfocados y migrados hacia un entorno digital y tecnológico, lo cual no solo afecta a las estructuras organizacionales tradicionales, sino que también da paso a la contratación de

personal con un perfil completamente diferente a lo buscado anteriormente. Es importante aclarar y tener en cuenta que el uso de nuevas tecnologías para mejorar el desempeño de la empresa se reconoce como un valor agregado y un complemento al trabajo humano más implica, por lo menos en este entorno, la eliminación de puestos de trabajo.

Los cambios organizacionales anteriormente mencionados, están alineados con la incorporación de nuevas herramientas para facilitar el acceso a información que antes era compleja de obtener, lo cual a su vez modifica en buena medida el reclutamiento, pasando de, candidatos que buscaban trabajar en empresas específicas, a un modelo en donde las empresas buscan a los mejores candidatos del mercado para que en un futuro se conviertan en un factor diferenciador de sus competidores.

Uno de los grandes cambios en el área de selección de personal que se pueden observar es la inmersión de los procesos tecnológicos en métodos tradicionales, de esta manera se pasa de entrevistar a los postulados presencialmente a que todo el proceso sea virtual. El uso de Big Data, las redes sociales, el empleo de herramientas de teléfono y video, se convierten en el factor diferenciador entre aquellas empresas que quieran estar a la vanguardia de nuevas metodologías y aquellas que no. Sin embargo, vale la pena aclarar que, con los retos y procesos que impone la pandemia, es parte fundamental del funcionamiento de la empresa, incorporar al área de selección un reclutamiento 100% online, que no solo dé a conocer que son empresas modernas y que se adaptan fácilmente a las circunstancias, sino que además dan paso a nuevas herramientas de interacción social.

En estos días, los avances tecnológicos forman parte fundamental en las organizaciones y son esenciales para que las empresas mejoren su eficiencia y la alta calidad de los servicios y productos que proporcionan. Lardent (2001), manifiesta que las nuevas tecnologías atraviesan todos los componentes de valor de las empresas. Además, todos los sistemas de información estratégica deben ser desarrollados a nivel transversal dentro de cada proceso y procedimiento.

Es por esto que la presente investigación no solo se encontrará enfocada en comprender cómo la pandemia por COVID -19 ha impactado en la transformación digital de las organizaciones, sino también en identificar cuáles son las nuevas estrategias tecnológicas que se han visto inmersas en este cambio organizacional. A su vez, analizar cómo esta nueva

forma de trabajo o la llamada “nueva normalidad” está relacionada con la aparición de nuevos roles de trabajo y procesos online diferentes a lo que anteriormente se utilizaban.

### **3.1. Objetivos:**

- Analizar como la pandemia por COVID-19 ha impactado significativamente en la transformación digital de la fuerza de trabajo y la consecución de nuevos roles en los procesos de contratación de personal.

### **3.2. Objetivos específicos:**

- Comprender cómo la pandemia del COVID -19 ha impactado en la transformación digital de las organizaciones.
- Identificar cuáles son las nuevas estrategias tecnológicas que han implementado las grandes compañías para migrar a un entorno digital, global y remoto en sus procesos de contratación de personal.
- Analizar las nuevas formas de trabajo que se han creado y su relación con las tecnologías 4.0

### **3.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son las estrategias digitales que han implementado las compañías para lograr la transformación digital a causa del COVID -19?
- ¿Cómo los nuevos avances de la tecnología y el trabajo remoto impactan de manera directa los procesos de selección de personal?
- ¿Qué impacto ha tenido la pandemia del COVID-19 en las nuevas formas de trabajo?

### **3.4. Hipótesis**

- La pandemia del COVID-19 cambió las formas de trabajo. Se está impulsando la transformación digital de la fuerza laboral y la evolución del entorno profesional a una velocidad sin precedentes. Las organizaciones que han mejorado sus capacidades de IT y

han migrado a la contratación de personal a un entorno remoto y a distancia se encuentran en un lugar más competitivo en el mercado.

## **4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA**

### **4.1. COVID – 19 transformador digital de la fuerza de trabajo**

Si bien durante las últimas décadas a nivel global ha venido ocurriendo un proceso de transformación digital, durante el 2020 se originó la pandemia por COVID -19, que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se define como:

*“(una) enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS)” (OMS, 2020, p. 1)*

La pandemia en cuestión trajo consigo un sinnúmero de cambios a nivel mundial que generaron un impacto directo y significativo en las empresas. Debido a la urgencia, se obligó a las organizaciones a acelerar sus procesos de transformación digital sin perder de vista los movimientos que llevaban a cabo hasta ese momento. La crisis impulsó de igual manera un cambio rotundo en la forma en que las organizaciones hacen uso de la tecnología,

*“El cambio en la dimensión tecnología de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. El cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (...) es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas. Los cambios en los procesos son correspondientes con los cambios de la tecnología” (Acosta, 2002 p. 15)*

Además, las organizaciones se vieron inmersas en la aplicación e investigación de nuevas formas de trabajo; el uso de nuevas tecnologías se proyectó como una necesidad constante y plausible, que requirió de modificaciones significativas en la forma de hacer negocios, aun cuando muchos colaboradores y empresarios desconocían por completo la forma de llevar adelante un negocio virtual. Gracias a una pandemia que, si bien implicó problemas relacionados con la falta de adaptación de muchos sectores empresariales, y genera diversos problemas económicos, se logra promover para las empresas procesos de innovación que con antelación no habían sido tenidos en cuenta. Los modelos de empresa tradicional giraron y se reinventaron, alineando a sus trabajadores a un objetivo común: tratar de subsistir en un mundo completamente globalizado y por momentos paralizado. Según la Organización Internacional del trabajo *“Los trabajadores y las empresas se enfrentan a una catástrofe, tanto en las economías desarrolladas como en las economías en desarrollo... Tenemos que movernos rápido, con decisión y juntos. Las medidas correctas y urgentes podrían marcar la diferencia entre la supervivencia y el colapso”* (Ryder, 2020, p. 102)

Por otro lado, es importante considerar que, aunque las compañías que cuenten con medios digitales para realizar sus actividades llevan un paso adelante, es fundamental para estas que posean políticas proactivas que permitan las condiciones óptimas para la transformación digital, la cual se define como aquel aprovechamiento de la tecnología a favor de los negocios. Este cambio no solo permitirá generar procesos nuevos, sino también es necesario concientizar e instruir a la alta gerencia para poder prever nuevas formas de pensar en los negocios.

Esta transformación debe ser parte fundamental de las estrategias de las empresas para que esto pueda generar efectos positivos en la cultura organizacional, *“Las compañías se enfrentan, para conseguir una nueva cultura digital, a nuevos modelos organizativos, nuevas formas de trabajo y una mayor creatividad para conseguir la vinculación del talento a la organización. Es el momento de invertir, de verdad, en el empleado. RRHH tiene que tomarse en serio y creérselo, que su rol es clave para liderar estos procesos y, sí o sí, hablar el lenguaje de negocio y del CEO.”* (Molinero, 2020, p. 112)

Ahora bien, el papel que adquirió este concepto en las organizaciones fue rotundo y la migración al trabajo en casa por una medida dictada a nivel global (en Argentina materializado

en el Decreto 297/2020) obligó a las empresas a enfrentarse a una “nueva normalidad”. Vale la pena mencionar que, este punto fue un gran reto para las compañías, ya que surgieron nuevos modelos de trabajo. Términos como el *teletrabajo*, *home office*, *trabajar desde casa* (más conocido en inglés como “*working from home*”), *trabajando a distancia*, *trabajo virtual*, *e-work*, *trabajo móvil o lugar de trabajo flexible*, aparecieron de manera frecuente para describir los modos de trabajo relacionados con la pandemia por COVID-19, lo que afianza la rápida implementación de una transformación digital a la que debieron enfrentaron las compañías.

Este cambio ha afectado a todas las empresas de diferentes formas: algunas debieron reinventar sus procesos y la forma en la cual implementaban su trabajo. Otras debieron crear un negocio completamente innovador o hasta cambiar completamente su producción. Por ejemplo, muchas empresas textiles dejaron de fabricar indumentaria para volcarse a producir material sanitario. Por otro lado, están aquellas organizaciones que simplemente abordaron las herramientas tecnológicas ya existentes para poder aplicarlas a un conocimiento estandarizado, generando un cambio profundo en la esencia de las organizaciones.

Uno de los desafíos a los que invita la transformación digital, comprende el planteamiento de metas a gran escala, si las empresas pueden encontrar una manera de construir y transformarse continuamente en diferentes áreas, es mucho más probable que el plan a futuro sea aún más amplio y realizable. Otra característica del impacto de la pandemia global por COVID – 19, es que esta generó cambios contundentes, como la rápida aceleración de los procesos.

Se puede observar que, los bruscos cambios internos representan otro efecto de esta nueva era que implica que la mayoría de los trabajadores ya no se presentaban a las reuniones presenciales para dar paso a un intercambio digital constante. De esto puede presentarse una transformación que se espera sea positiva a largo plazo.

Por otro lado, la velocidad de este cambio es visible en múltiples niveles, ya que no solo cambia el lugar físico de trabajo de las personas, sino la naturaleza del trabajo, la velocidad, el valor y la productividad. Lo que conlleva a una modificación de la cultura de sus trabajadores para dar paso a una “*mentalidad de fuerza de trabajo netamente digital*”, lo que implica que, la tecnología puede no solo tiene la capacidad de acelerar las acciones sino también, quizás, democratizar y escalar a otros procesos mucho más internos. Según Savic,

(2020) existen algunas características principales de una mentalidad digital: *“abundancia, crecimiento, agilidad, comodidad con la ambigüedad, mente exploratoria, colaboración y diversidad”* (p. 103).

Con la aparición de las TIC (Tecnologías de la información y comunicaciones), también aparecen nuevas demandas de habilidades y capacidades en las empresas. Aquí, las organizaciones deben crear sistemas de información globales, con el fin de que la información pueda fluir adecuadamente a todos los niveles de las grandes corporaciones internacionales y no se convierta en un aparato ineficiente e improductivo. *“Las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad. Son los aspectos que una organización siempre resuelve mejor que sus competidores”* (Ulrich, 2012, p.33), con ello parece también la necesidad del trabajo intangible, las habilidades técnicas y el trabajo manual se redefinen a través de la tecnología *“el impacto de la era digital ha convertido al conocimiento en un bien económico y en el recurso más valioso de las organizaciones modernas”* (Ticoci, 2011, p. 127).

Todos estos cambios anteriormente mencionados sumados a la repentina necesidad de trabajar desde casa impulsaron grandes cambios organizacionales digitales. Uno de estos retos que debió asumir la empresa es el trabajo en casa, más conocido en inglés como *“work from home”*. Es prudente mencionar que el concepto no era nuevo debido a que ya estaba inmerso en las organizaciones antes de la pandemia, considerándose como un beneficio que era llamado *“home office”*. De acuerdo con lo propuesto por Savic (2020), deben presentarse varias características para poder ser consideradas de esa manera, *“(1) La persona debe ser miembro de la organización, (2) el trabajador se encuentra vinculado a una empresa u organización con tareas específicas, (3) el trabajo puede ser realizado fuera de la oficina física, (4) se deberá realizar una comunicación con el empleador.* (p. 101)

Migrar el trabajo de la oficina a la casa fue el reto más significativo para todas las empresas, sobre todo para las tradicionalistas, en donde el trabajo en oficina contaba con diferentes controles para la garantía de eficiencia y productividad, los cuales debieron convertirse en estándares mucho más flexibles en donde la asignación de tareas podría significar fácilmente una nueva forma de cumplir con las metas propuestas, más allá del cumplimiento de horarios.



Y es que si bien algunas características saltan a la vista es necesario indagar: ¿Por qué es diferente al *Home office* y el *work from home*<sup>2</sup>?. En un sentido estricto parecen tener cierta relación, pero la gran diferencia es que algunas compañías ya lo tenían como beneficio a sus trabajadores, más que como una obligación que es el caso de la pandemia. La gran fortaleza del *home office*, es que les permite realizar sus tareas a los trabajadores desde su casa, dependiendo del modelo de trabajo con el que cuente la empresa, es probable que solamente el trabajador asista un par de días a la oficina. Esta es una ventaja significativa para las empresas, porque reducen significativamente el espacio físico con el que se cuentan, además el empleado ahorra tiempo, dinero y mejora la calidad de vida profesional y personal. Este beneficio era quizás algo “normal” para empresas de Tecnología, Telecomunicaciones, Digitales o que tenían ciertas actividades relacionadas con sistemas de información. Cómo lo menciona Melamed (2020) *“Hoy tenemos mucho working from home y no homeoffice, cómo deberíamos tener. El working from home fue obligado y el home office tiene que ver con un proceso de diseño previo. Creo que se vienen rediseños de procesos, de la cultura y de la infraestructura. Se va a necesitar nuevas regulaciones para habilitar todo esto y brindar mayores herramientas”* (Melamed, 2020).

A pesar de ello, al enfrentarse el mundo a nueva normalidad y realidad, el *home office* se erigió como el nuevo *“work from home”*. Lo que significa que no solo aquellas personas que contaban con un beneficio de flexibilidad pasaron a trabajar desde sus hogares, sino todas aquellas personas que se encontraban vinculadas laboralmente. No obstante, es preciso recordar que, no todas las industrias pueden acceder a esta nueva forma de trabajo. Por ejemplo, empresas manufactureras quizás solo puedan migrar la parte administrativa pero la presencia física será inevitable en el área de producción. *“El coronavirus actuó como una especie de catalizador en este punto; lo que hizo fue acelerar un proceso que muchas empresas tenían en estado de latencia o madurándose”* (Melamed, 2020, p. 1). Todo esto hizo que muchas empresas notaran que no estaban preparadas para este movimiento sin precedentes, debido a que su infraestructura no estaba adaptada a las nuevas necesidades que proponía el mercado. El aprendizaje más importante de esta nueva modalidad de trabajo es

---

<sup>2</sup> Trabajo en casa

quizá que las empresas reconozcan los cambios en como un reto que una vez superado pueda permitirles contar con más fortalezas.

Vale la pena argumentar que, la digitalización no da lugar a una transformación por sí misma. Según, Savic, (2019) *“La transformación digital consiste en hacer las cosas de manera diferente, crear un modelo de negocio completamente nuevo utilizando las modernas tecnologías de la información y la informática. La transformación digital aprovecha el conocimiento existente para cambiar profundamente la esencia de la organización, su cultura, estrategia de gestión, mezcla tecnológica y configuración operativa”* (P. 39). Las industrias colocaron y tomaron decisiones introduciendo nuevas tecnologías, dieron paso a la implementación de aplicaciones, migraron su contenido y datos a la nube, e hicieron uso del análisis de información de manera artificial. Todos estos servicios digitales, no solo ayudaron a que los negocios se mantuvieran económicamente más estables, sino que también generaron una optimización de procesos y de modelos que promovió un impacto a nivel global bastante enriquecedor. Cabe resaltar que, este movimiento digital aún genera incertidumbre para nuevos puestos de trabajo. Los estudios indican que, en los próximos 10 años, el 85% de los empleos se verán afectados en este proceso de digitalización. Pero no por esto las compañías pueden estancarse y no reinventarse, sino que por el contrario ya se empezó a ver cómo pueden adoptar nuevas formas y nuevos roles que ayuden a que el impacto no afecte de manera tan directa las finanzas de los trabajadores.

#### **4.2. Competencias laborales: el antes, el hoy y el futuro.**

La pandemia por COVID – 19 trajo consigo la adopción de nuevas formas de realizar las actividades diarias, lo cual no implica solamente el cambio del lugar de trabajo esporádicamente sino también generó distintas y novedosas formas de relacionamiento. Los y las líderes redefinieron la relación con sus equipos y los clientes, y junto a los proveedores, empezaron a reflexionar sobre sus propios roles como profesionales dentro de una organización.

La forma imprevista de esta pandemia modifico radicalmente la forma de vivir a nivel general. En la mayoría de las empresas los trabajadores y los mismos empleadores aprendieron a organizarse y autogestionarse con autonomía, sin supervisión, con flexibilidad horaria, algo

que para muchas industrias era inconcebible. Los y las líderes han buscado soluciones creativas para el manejo de sus equipos, todos enfocados a una nueva cultura de digitalización, trabajo en red, pero sobre todo entendiendo cómo la situación afecta a las personas en su integralidad, observando reacciones y aprendizajes a futuro.

Estos cambios acelerados, deben comandarse desde las mismas organizaciones que deben acomodarse de manera directa, así *“Las organizaciones empresarias son entes sociales que tienen lugar en la sociedad en la medida que satisfagan una necesidad de ésta; si dejan de satisfacerla pueden desaparecer a menos que identifiquen otra necesidad social a satisfacer y se dediquen a ella de allí en adelante”* (Pérez van Morlegan, 2011, p. 88).

Lauro (2016. p. 423) manifiesta que el *“éxito hoy en día en el mercado está en proporción directa con 3 variables:*

- *El conocimiento que pueda aplicar a una organización*
- *La rapidez con la cual pueda aplicar ese conocimiento.*
- *La rapidez con la que acumule conocimiento”*

Las organizaciones tomaron la decisión de empezar a invertir en formación digital, fomentar el conocimiento diverso y significativo. Sin embargo, es importante no perder de vista ciertas competencias que deberemos ayudar a desarrollar en los trabajadores y que son absolutamente necesarias para esta nueva realidad empresarial tales como la curiosidad, capacidad de autoaprendizaje, empatía, saber integrarse en entornos robotizados, planificar en escenarios inciertos, escucha multicanal, inteligencia práctica, resolución de problemas complejos, flexibilidad cognitiva, entre otras cualidades.

Es por esto qué, las organizaciones se vieron forzadas a ir más allá de los procesos, donde la creación de balances o manejo de reportes debió enfocarse en procurar un movimiento de manera dinámica y cambiar acorde al mercado y a un mundo completamente paralizado *“en la actualidad, las organizaciones se interpretan como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura. En el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y por sus regularidades internas”* (Lauro 2016 p. 424 tomado de Romero, 2013)

Todos estos cambios que se generan se convierten en desafíos organizacionales constantes. Ulrich (2012), manifiesta que áreas como la de Recursos Humanos son la pieza fundamental para superar 8 desafíos, que implican: *globalización, cadena de valor para la competitividad, rentabilidad, capacidades, cambios, tecnología, atraer y retener el capital humano y sistematizar no es transformar*. Aquí, es donde el rol del área de Recursos Humanos pone en marcha todas las buenas prácticas anteriormente aprendidas y empieza a aportar al valor del negocio *“los profesionales de Recursos Humanos deben ayudar a sus organizaciones a cambiar”* (Ulrich, 2012, p. 36)

Adicionalmente, el área de Recursos Humanos se encuentra en una situación de hiperconectividad, en donde la tecnología hace parte fundamental del día a día, donde el contexto es volátil e incierto, y demanda que el personal sea aún más flexible a la hora de cambiar las formas de trabajo, de relacionamiento y de búsqueda de soluciones. Según, Caro (2020) *“esto requiere de perfiles innovadores, curiosos, con inquietudes para formarse y de desarrollar ideas creativas. Es necesaria una mayor agilidad en el acceso al mercado. Se tienen que integrar en una cultura de empresa agile, enfocada a la gestión de proyectos para la toma de decisiones rápidas, y asumiendo riesgos controlados”* (p.12).

Para Melamed, (2017) *“Las tecnologías exponenciales son la llave del futuro, puesto que posibilitarán el acceso a millones de personas a una multiplicidad de recursos inimaginados hace unos años atrás”* (p. 3). El futuro que en algún momento fue impensado, paso a ser parte fundamental de la cotidianidad y es por esto que, las organizaciones comenzaron a reinventarse de una manera estratégica al interior de la compañía. Competencias técnicas que antes eran demasiado importantes para la búsqueda de trabajo, pasaron a un segundo plano, donde lo que se busca es un tipo de perfil alineado con una estrategia organizacional cambiante.

El entorno diverso y, en algún punto volátil de las grandes, medianas y pequeñas empresas, es llamativo para candidatos con perfiles diferentes y novedosos. No solo las compañías buscan a candidatos excepcionales, sino que buscan el perfil que mejor se ajuste a las necesidades futuras de la empresa. La pandemia aceleró esta búsqueda, la cual estaba enmarcada a un momento histórico de una economía que hoy ya no tiene cabida. En estos

momentos, las compañías no buscan un perfil tradicional, sino que se enfocan en rasgos idóneos a una cultura organizacional en donde se resaltan los perfiles curiosos e innovadores.

Estas competencias se podrían resumir de la siguiente manera:

- **Capacidad de adaptación:** Es la habilidad quizás más importante para describir lo que sucedió con la llegada de la pandemia por COVID – 19, y comprende aquella capacidad para adaptarse y reinventarse, buscar alternativas ágiles y distintas a un contexto normalizado.
- **Creatividad – Innovación:** Entendido como aquella habilidad de resolver ciertas incidencias que no se pueden solucionar de una manera tradicional, adecuando un pensamiento “fuera de la caja” o no tradicional.
- **Learnability o *Learning Agility* (agilidad para aprender):** se puede entender como aquella capacidad de aprendizaje de una manera ágil y curiosa. Con un gran aporte de ideas de manera rápida y no conformista, ya que lo más importante es la formación en el proceso de aprendizaje.
- **Resiliencia:** Es una competencia clave que tiene el ser humano para enfrentarse a situaciones adversas y a resolverlas de una manera objetiva.
- **Proactividad:** Antes se pensaba que el trabajador que ejecutaba una orden de los altos mandos era el mejor. Ahora, la necesidad más importante es conocer las necesidades de las empresas para aportar de manera consciente soluciones que generen respuestas clave y con una mirada global.
- **Autonomía:** Capacidad para realizar las tareas de forma eficiente y en los plazos establecidos de manera independiente y sin necesidad de supervisión.
- **Orientación a resultados:** Todos los actos y esfuerzos están enfocados en una meta deseada. Los profesionales con esta competencia saben diferenciar lo urgente de lo importante.
- **Comunicación Eficaz:** Habilidad para transmitir y hacer entender una información, pensamiento o idea a varias personas.
- **Competencias Digitales:** Se definen como el conjunto de habilidades y conocimientos que posibilitan el uso correcto, eficiente, crítico y seguro de las tecnologías de la información.

- Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar del otro, imaginando como el otro se siente sin juicios de valor.
- Pensamiento adaptativo: Competencia más anclada al futuro del trabajo. Es la volatilidad y complejidad que la persona tendrá que ser capaz de adaptarse a una circunstancia nueva e inesperada.
- Pensamiento crítico: Capacidad de deshacerse de sus creencias personales para analizar situaciones de forma más racional y objetiva. Son personas que tienen la mente abierta para ideas novedosas y completamente salidas de contexto.
- Pensamiento informático y digital: Capacidad para resolver problemas, diseñar sistemas, interpretar informaciones diversas e informaciones de manera sistémica, facilidad para entender máquinas y computadores.

Por otro lado, es preciso resaltar otras competencias que no son ni tradicionales y, quizás, tampoco diversas. Son aquellas que permiten sacar al trabajador de todo contexto y que promueven las relaciones en el mundo moderno, y que son necesario resaltarlas considerando el cambio de un ambiente laboral netamente presencial a un ambiente remoto que obliga a pensar de una manera diferente y demanda un enfrentamiento con un espacio virtual y completamente digital. De esta manera se pueden conceptualizar las nuevas competencias laborales de la siguiente manera:

- Colaboración virtual: El trabajo remoto promueve que las personas tengan hoy la habilidad de trabajar de forma productiva, participativa y colaborativa a través de un equipo virtual, demostrando presencia, compromiso y relacionamiento en equipo.
- Mentalidad transcultural: Habilidad para alternar rápidamente diversas culturas, idiomas y ambientes.
- *Sensemaking* (sensibilización): Viviendo en una era completamente digitalizada y con un exceso de información de fácil acceso a través del Big Data. Es preciso que el trabajador se enfrente a una nueva competencia en donde se puede describir como la habilidad para lidiar con fragmentos sueltos, entender pistas sueltas, conectar datos y encontrar un sentido para ciertos significados en la toma de decisiones.
- Gestión de la carga cognitiva: Existe la necesidad de enfrentarse a una gran cantidad de datos al alcance de un click. Es por esto que es preciso que se proyecte una búsqueda

de la habilidad de filtrar lo que es realmente importante para poder analizar la información de manera correcta, manteniendo la concentración y la productividad.

- Liderazgo e influencia social: El mundo de hoy exige una estructura de liderazgo más participativa y colaborativa. El líder de hoy es el que inspira, guía y genera confianza dentro de sus colaboradores.

Las competencias antes mencionadas solamente son algunas que han empezado a surgir en esta nueva normalidad empresarial. Incluso antes del brote de coronavirus, el Foro Económico Mundial (2018) estimó que para 2022 más del 50% de todos los empleados requerirá una significativa recalificación y actualización de habilidades. Lo que implica una tarea enorme para los líderes que deben estar a la cabeza de las organizaciones con las nuevas características de la globalización, entendiendo esta como una nueva era en el proceso de intercambio entre las personas y las empresas. Para ello, se requieren políticas públicas a niveles nacionales y subnacionales consensuadas con el sector privado, donde surjan acuerdos que permitan la inserción y el desarrollo a un mercado global, sin olvidar que es indispensable contar con recursos tecnológicos de primera calidad. De acuerdo con Ulrich (2012) *“los RR.HH. necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global”* (p.20). Con todos estos cambios, Melamed en la entrevista con Guarino manifiesta que

*“Se viene un híbrido” entre el trabajo remoto y presencial sostiene el coach ejecutivo. El concepto que se tiene de la oficina se modificará y se transformará en un “lugar de encuentro” para discutir ideas, crear, desarrollar y sociabilizar. Pero habría que olvidarse de los “mega edificios”.* (Guarino, 2020, p. 80).

Alineado con estas nuevas competencias, está también la búsqueda de los perfiles y los roles que las empresas demanden en el presente y en el futuro los cuales deberán estar enfocados en propuestas que cambiarán radicalmente el concepto de “siempre se ha hecho así”, principalmente en la no ejecución tradicional de las tareas.

De esta manera Recursos Humanos deberá, no solo cambiar sus planes estratégicos, sino también alinearlos con la generación de planes de acción que permitan el ingreso de la

tecnología a las organizaciones, para poder estar organizadas de manera global. También es fundamental que las empresas acuerden estratégicamente nuevas metas y proyectos con las instituciones educativas y el sector público, ya que es de vital importancia que se empiecen a formar futuros trabajadores y trabajadoras que estén aptas para cumplir el rol que esta nueva era les presenta, con el fin de poder generar y brindar conocimientos necesarios para acortar la brecha del aprendizaje. Ello es sustancial para aumentar la competitividad educar personas que entiendan que la mayoría de los trabajos están y estarán orientados a resultados.

Los aprendizajes de la pandemia del COVID-19 han generado desgastes en el ambiente del trabajo, de ahí la importancia que se le otorga los entrenamientos a futuro, en donde todos los colaboradores de las compañías enfocarán sus esfuerzos en actualizar las competencias clave, anteriormente analizadas, para afrontar el futuro del trabajo. Todos estos aprendizajes ya no son incorporados de manera específica o cotidiana, son acciones diarias, en módulos de micro aprendizajes que en general puedan dar un cambio radical. Los grupos de trabajo empiezan a ser parte fundamental del día a día del trabajo, donde el ámbito cultural, las experiencias, los modos digitales y la socialización se convierten en los logros más importantes.

Una investigación realizada por Deloitte durante el 2020 presenta 4 modalidades de aprendizaje en el ambiente del trabajo futuro:



Tomado de: Deloitte Insights | [Deloitte.com/insights](https://www.deloitte.com/insights)

Estas modalidades están muy relacionadas con las nuevas formas de actuación que han tomado las organizaciones en donde se promueve principalmente la tendencia tecnológica y la apertura a la digitalización, que en otras palabras también se puede definir cómo el uso



inteligente de la tecnología y el incremento de la productividad y el desempeño a través de esta. En ese sentido hoy se tiene al alcance de las manos todo un sinfín de información, como lo menciona Melamed, 2017 *“La tecnología está generando cambios de raíz en los modos de trabajar. La realidad virtual, Big Data, internet de las cosas, las aplicaciones móviles, los robots, los autos que se manejen solos, el hackeo son algunas de las manifestaciones más claras del impacto que tendrá la tecnología en nuestras vidas. Si bien el futuro del trabajo es volátil, incierto, complejo, y ambiguo (VICA), pueden aparecer “cisnes negros” inimaginados”* (p. 27)

Todos estos cambios a los que a los que se enfrenta diariamente a nivel laboral son solamente el inicio de un gran movimiento a nivel global, que es prácticamente el resultado de la contingencia sanitaria en cuestión. En conjunto con los cambios se hacen evidentes los temores, uno de los principales implica que, la innovación acelerada, la difusión de la tecnología, el aumento de las automatizaciones, y hasta el cambio climático, generen una alteración en los procesos comerciales y por ende económicos. La preocupación es que las habilidades laborales que hoy existen pasen a un segundo plano y la forma en la que se trabaje empiece a cambiar radicalmente. Esto puede conducir a una posible crisis en el lugar del trabajo, una que también cambie los roles tradicionales.

En el pasado, gracias a los estudios de Elton Mayo se lograron cambios radicales en las organizaciones para que no se viera al trabajador simplemente como una persona como un objeto sin sentimientos ni emociones sino, por el contrario, se considera que el mismo puede estar integrado en una organización, teniendo en cuenta las actitudes del sujeto hacia y dentro de la empresa.

En estos días, como resultado de la automatización, las investigaciones apuntan a que el 14% de los trabajos que existen en el presente podrían desaparecer. Y que entre los próximos 15 o 20 años, es bastante probable que el 32% adicional cambie radicalmente el enfoque a medida que se automaticen aún más las tareas (OECD, 2019). Además, también el 54% de todos los empleos necesitarán capacitarse y actualizarse de nuevo para 2022.

A pesar de todo, esto no es algo nuevo en el día a día, según Melamed (2017), estos son los diez trabajos que ya no existen más pero que en el siglo pasado existieron:

- *Colocador de bolos de bowling*
- *Despertador humano*
- *Lechero*
- *Escuchador de aviación enemiga*
- *Cazador de ratas*
- *Farolero*
- *Operador Telefónico*
- *Cartero*
- *Ascensorista*
- *Deshollinador*

Como se puede evidenciar, trabajos y profesiones que en algún momento las personas de generaciones anteriores realizaban, con el crecimiento exorbitante de la tecnología y la transformación digital ya no existen. En la actualidad quizás, existan algunas profesiones que en un futuro empezaran a desaparecer (así como también hay roles que nunca se pensó que pudieran existir). El motivo por el cual tendieron y tenderán a desaparecer se debe a que las empresas no apuntan a roles netamente técnicos, sino relacionados con habilidades enfocadas a la tecnología, pensamiento analítico, innovación, estrategias de aprendizaje, diseño y programación informática.

Ahora, la creatividad, originalidad, iniciativa e innovación harán parte fundamental de los colaboradores empresariales. El desafío será entonces, llevar con éxito las nuevas oportunidades, donde la contingencia de la pandemia no solo afectó la población a nivel salud, sino también a nivel comercial, económico y social. Algunos sectores fueron mucho más afectados que otros, por eso la experiencia del mercado joven y la flexibilidad que estos perfiles tienen generaran más oportunidades. *“las profesiones tal cual como las concebimos hasta el momento, están evolucionando permanentemente. Las bases más profundas del paradigma de la trayectoria profesional están en revisión. Médicos, abogados, periodistas, religiosos, todos están reconsiderando la manera de abordar su contribución a la sociedad y acomodarse a la era digital”* (Melamed, 2017, P. 181).

### 4.3. El futuro del trabajo y la búsqueda de nuevos roles

La nueva realidad que rodea el entorno laboral y los desafíos del futuro son cada vez más cercanos. Esto generó que las empresas y los líderes corporativos se apresuraran a desarrollar nuevas estrategias radicales y completamente novedosas para mantener y salvar las fuentes de ingreso. “*estar en el momento correcto, en el lugar adecuado, de la forma apropiada es una de las características fundamentales del trabajo del futuro. Los términos que definen este cambio forman un juego de tres palabras de la misma inicial:* (Melamed, 2017, p. 184)

---

*Trabajo del futuro = Adaptabilidad + Agilidad + Alineación*

---

Inicialmente, la *Adaptabilidad*, se define como la capacidad de enfrentar un mundo de negocios cambiante, acomodarse, ajustarse y moldearse, así mismo, la *Agilidad*, es aquella capacidad de moverse y ser flexible sin generar un costo, la velocidad se convierte en parte fundamental. Finalmente, la *Alineación* es el saber que le conviene a la empresa, estar pensando en todos los implicados para poder generar soluciones inmediatas (Melamed 2017).

Además, es necesario tener en cuenta en que aspectos pueden ser los impulsores necesarios para generar cambios radicales hacia un trabajo más remoto, y que hoy en día son fundamentales, no solo por todo lo que ha pasado a nivel global sino por las directrices gubernamentales son de carácter obligatorio. Según Wingard (2020) existen cuatro pilares para este llamado futuro del trabajo:

1. *Horario Flexibles*: hoy en día lo que se conocía como jornada laboral no existe. Los trabajadores ya no van a un espacio físico por 8 o 9 horas diarias a cumplir sus funciones. Los empleados se ven obligados a establecer de manera personal su propia disponibilidad, enfocado en una mayor productividad. Ahora Wingard (2020), menciona qué, de una encuesta a más de 4.500 personas, el 66% manifestó que se sienten agotados, ya que, al no existir horarios, en algunas ocasiones las jornadas se convierten en espacios más largos. Y, ¿Cuál es el reto para las empresas? es el de acompañar y gestionar a sus equipos, empoderarlos para evitar el agotamiento en ellos.

2. *Métricas de empleados basadas en datos:* Al encontrarse con un entorno más flexible, las empresas necesitan cambiar y en algunos casos mejorar las métricas de evaluación de personal. (las llamadas “*hora silla*” no existen más). Por eso, es de mucha importancia la confianza entre líderes y empleados. Esto realmente ayudará a fomentar una cultura remota y digital más allá de la pandemia.
3. *Impacto Social:* En el momento que el COVID – 19 empezó a expandirse en su contagio, las empresas inmediatamente buscaron la forma, no solo de cuidarse sino también de ayudar “*Los líderes con visión de futuro continuarán dando prioridad al impacto social corporativo. Ellos construir relaciones a largo plazo con entidades no lucrativas, los recursos que ofrecen, la financiación y las oportunidades de ofrecerse, y cultivar una cultura de trabajo que invierte en algo más que la línea de fondo*” (Wingard, 2020, p.101)
4. *Relaciones auténticas:* de acuerdo con Wingard (2020) “*Ahora que vivimos juntos una temporada de crisis global, se han eliminado las últimas apariencias de formalidad. El término "casual de negocios" ha adquirido un nuevo significado, ya que literalmente nos hemos visto en las casas de los demás y hemos conocido a las parejas, las mascotas y los niños de los demás. Los contratiempos que antes considerábamos "poco profesionales" ahora son "un día más en la oficina". Esto ha llevado a interacciones en el lugar de trabajo más auténticas y relajadas, otro componente clave del futuro del trabajo.*” (p. 102)

Estas premisas hacen pensar que, realmente la pandemia dejó un flujo continuo de conocimientos nuevos, una capacidad inmensa de procesos de innovación y agilidad. Todo este conjunto de habilidades hace que las empresas comiencen a pensar en cómo pueden seguir operando durante un momento de incertidumbre, en donde diariamente las políticas y reglas sociales y culturales cambian, las cadenas de suministro tradicionales giran a modelos digitales y remotos. El personal en la empresa de manera presencial es el gran desafío atado a la búsqueda de nuevo personal y el descubrimiento de talentos completamente diferentes quedando en evidencia que el mapeo de habilidades, capacidad y experiencia tradicional pasa a segundo plano.

Todas las condiciones cambiantes empiezan a girar a un entorno industrial diferente, la distribución de tareas, inversiones en tecnología y digitalización son parte fundamental en la composición de las funciones emergentes y en la naturaleza de los papeles que surgirán de manera más creciente día a día. *“La rápida adopción de nuevas tecnologías por parte de los consumidores, así como los avances en la tecnología de nubes están destinados a impulsar el crecimiento en la industria de las tecnologías de la información y la comunicación, mientras que se espera que la disponibilidad de grandes datos tenga un impacto más amplio en el Servicio Financiero e Inversores y las industrias de servicios y tecnologías de la energía”* (World Economic Forum, 2018 p. 15)

Es fundamental aprovechar los nuevos trabajos y roles que están surgiendo, la creación de nuevas capacitaciones para luchar con la conectividad y la necesidad de cambio de ciertas habilidades. Melamed (2017), manifiesta que *“una de las tendencias que se está imponiendo en el mundo del futuro del trabajo es lo que se llama Smart Work (trabajo inteligente) que es la contracara del trabajo duro (hard work). Los especialistas dicen que el trabajo inteligente supone hoy incorporar en el management de las organizaciones y de las personas las dimensiones positivas que la revolución TIC ha implicado: Movilidad y ubicuidad, comunicación permanente, conectividad, teletrabajo, acceso global y constante al conocimiento, networking, viralidad, gestión flexible de nuestro propio tiempo, posibilidad de aprovechar todo el caudal de inteligencia social y gestión de ideas y servicios, más que de recursos, en una economía digital”* (p.192)

Esta administración del trabajo está muy relacionada con la productividad del personal, en donde todos reconocen que, mutó el paradigma de una manera rápida y sin precedente por el impacto de la pandemia por COVID-19, y el cambio fue trascendental, no solo en el concepto del trabajo sino el posicionamiento de las empresas en diferentes espacios. Según Melamed (2017), la tecnología digital es la que provoca radicalmente un cambio en la economía, el entorno laboral, y las organizaciones. Hoy se encuentra con un ciclo de generación de productos, servicios y un cambio de procedimientos. En el entorno tradicional, pensar en procesos estandarizados era lo más novedoso y lo más importante en una compañía. Hoy,

todos los servicios y productos compiten por su valor en el mercado digital y tecnológico. Esto lo detalla el autor en 3 impulsores de un nuevo modelo de trabajo:

Según Melamed (2017), “*Primero, la tecnología: la tecnología incrementa la competitividad, que mejora recursos y procesos, pero también requiere del aprendizaje de habilidades distintas y complejas, como discriminar el exceso de información o cuidar la presencia virtual* (p. 193)

---

*Trabajo Inteligente = Tecnología + Nuevos procesos*

---

Segundo, el *Smart work* (*Trabajo inteligente*), que se apoya en la economía del conocimiento, estableciendo mayor flexibilidad, nuevas relaciones e interconexión de redes. “*Es un modelo de trabajo apoyado también en la democratización y renovación constante del saber*” (Melamed, 2017 p.194)

---

*Trabajo Inteligente = Colaboración + Conocimiento en Red*

---

El tercer modelo que menciona Melamed (2017), supone que el *Smart work*<sup>3</sup> genera cambios en los modelos de gestión y el relacionamiento con los trabajadores. La presencia física dentro del lugar de trabajo ya no es necesario, es cambiada por el cumplimiento y la productividad del trabajo hoy en día llamado “por objetivos”. Esto, claramente es un avance sin precedente de las TICs (Tecnologías de la información) y que con una pandemia presentó un auge sin precedente, porque se convirtieron en las herramientas más usadas por el personal, el reporte del teletrabajo o lo que antes se consideraba como *work from home*<sup>4</sup> hoy es indispensable para el cumplimiento y sincronización de agendas.

---

<sup>3</sup> Trabajo inteligente

<sup>4</sup> Trabajo desde casa

*Smart Work = Autogestión eficiente + Cultura de objetivos*

---

Por otro lado, si se analizan las repercusiones que trajo consigo la pandemia y contingencia del COVID – 19, todo lo anteriormente mencionado es resultado de un cambio que se pensó que podía realizarse de entre 5 a 10 años. Sin embargo, en menos de dos meses las empresas cambiaron y se reinventaron. Esta velocidad reclama un dinamismo permanente que será potenciado por avances tecnológicos, digitalización y conectividad, todo lo cual debería estar anclado a una fluidez que permitirá, no solo ingresar a un entorno laboral distinto, sino también será la puerta que permita estabilidad en un entorno cambiante.

*El incremento de nuestra fluidez digital no depende únicamente de unos pocos. Se requiere un compromiso general que incluye a toda la sociedad. Así como para hablar un idioma con fluidez no basta con estudiar la gramática, aprender el vocabulario, practicarlo todos los días o rodearse de un contexto apropiado donde todo el mundo lo hable, para lograr fluidez digital es indispensable que el conjunto de la sociedad avance de la mano: promoviendo la formación, fomentando espacios digitales e impulsando el uso eficiente de las nuevas tecnologías” (Ferraro, 2016 tomando citado en Melamed 2017, p. 196).*

Todo ello se puede considerar como una visión participativa en un futuro del trabajo digital, enmarcado en la readaptación de los mercados laborales, generando que la transformación sea (y posiblemente será) permanente en el tiempo. El trabajo remoto no será necesario solamente por la contingencia ni tampoco será desterrado de un día para otro, las empresas encontraron una manera económica de rendir generando beneficios, no solo para sus bolsillos sino para los trabajadores. Lo cual puede verse expresado de la siguiente manera:

1. Reducción de costos: Para el empleado es un ahorro significativo en temas de traslados y alimentación. Para las compañías, el pago de una renta, de un mobiliario o de facturas de servicios básicos, representan un gasto importante que podrán reducir significativamente si así lo desearan.

2. Optimización de tiempo: los empleados no necesitarán trasladarse de un lugar a otro. El uso del transporte público disminuyó completamente todo este tiempo. Esto permitirá un ahorro personal y empresarial, con el agregado positivo que aquellas empresas que logren generar fidelidad y compromiso en sus empleados lograrán aumentar su productividad.
3. Eficiencia Ligado a la productividad, todo se reduce a que los trabajadores solamente se encontraran concentrados en temas específicos a través de una pantalla digital, lo que en cierta forma también representa un reto para las empresas. Es aquí en donde se deben generar formas de integración para potenciar el relacionamiento y disminuir algunos futuros conflictos entre los trabajadores.

Gartner, (2020) muestra que la pandemia cambio radicalmente el futuro del trabajo en 9 caminos diferentes:

1. El trabajo remoto incremento
2. Ampliación de recopilación de datos
3. El empleador como red de seguridad social
4. Expansión del trabajador contratado
5. Separación de roles críticos y competencias criticas
6. Humanización y deshumanización de los trabajadores
7. Aparición de nuevos empleadores de primer nivel
8. Pasar de diseñar la eficacia a diseñar para la resiliencia
9. Aumento de la complejidad organizativa.

Si se revisa en retrospectiva 2 años atrás, se consideraría que estos 9 caminos serían difíciles de transitar, no solo por la poca flexibilidad de las empresas sino también de los trabajadores (que en algunas ocasiones solamente están guiados por sus ambiciones salariales). Sin embargo, hoy en día el cambio es radical y contundente. Las organizaciones del futuro inmediato deberán enfocarse en como proyectar y comprender la volatilidad de los acontecimientos. Melamed (2017) muestra los 14 principios de una organización a futuro, enmarcado en que *“las corporaciones son un fenómeno nuevo en la historia mundial. Fueron*



*creadas como grandes barcos amurallados e inabordables, una fortaleza contra los ataques comerciales de la competencia” (p. 273). Estos principios son:*

- *Tener equipos pequeños de empleados distribuidos globalmente:* Uno de los pilares de las grandes empresas gira en torno a la diversidad. Antes, tener un equipo en un mismo espacio era lo más importante. En estos días, entre más diferentes y complementarios sean va a ser mejor para todos, en este sentido *“El trabajo del futuro requiere equipos más chicos y distribuidos, no solo geográfica sino culturalmente” (p. 276).*
- *Intrapreneurial:* cuando se libera y empodera a los trabajadores ello ayuda a que ellos mismos generen ideas novedosas para tu compañía.
- *Una fuerza de trabajo conectada:* si se tiene trabajadores en todas partes del mundo, se debe contar con una adecuada conectividad, de esta manera *“Un plantel de empleados con buena conexión aumenta la velocidad decisional, reduce la duplicación de mensajes, genera alineación organizacional, favorece la innovación y estimula la colaboración” (p. 277)*
- *Operar como una pequeña empresa:* Cuando una compañía adquiere la capacidad de la toma de decisiones ágiles, genera un entorno flexible para experimentar, crear y mantenerse en el mercado.
- *Centrarse en qué se quiere un lugar de en qué se necesita:* Hoy en día los trabajadores buscan un lugar en donde se sientan cómodos y felices. Un espacio que este alineado a sus expectativas. Pasa lo mismo con la organización, hoy genera espacios para que los trabajadores generen en pro de las políticas de las compañías.
- *Adaptarse rápido al cambio:* Uno de los principios más importantes en las circunstancias que estamos atravesando. *“Es simple: no se trata de adaptarse a la tendencia en ciernes sino adelantarse a la tendencia, crearla, actuar mucho más rápido” (p. 279).* Las organizaciones también tuvieron que adaptarse a grandes cambios, las políticas de trabajos más flexibles se convirtieron en parte fundamental del día a día de los trabajadores.

- *Innovación desde cualquier lugar todo el tiempo y ecosistemas creativos:* Dejar de creer no es el principio de este espacio, la creación, innovación abierta y de todas las partes hace que las empresas se enfoquen en el futuro. Las nuevas posibilidades están abiertas para poder generar ideas diferentes y diversas.
- *Correr en la nube:* Hace algunas décadas no era posible que la tecnología iba a ser la principal herramienta de las empresas en la actualidad. Al tener todo en un espacio como la nube, tenemos ciertos beneficios como la rapidez, flexibilidad, además que es mucho más económico y sobre todo mejora la accesibilidad.
- *Más mujeres en roles de senior management:* Las mujeres en roles directivos es uno de los mayores retos de las empresas en la actualidad. Sin embargo, muchas organizaciones apuntan hacia estos espacios, no solo por la diversidad de género en roles directivos sino también para potenciar las habilidades de éxito.
- *Organizaciones más horizontales y toma de decisiones descentralizada:* Las empresas verticalistas y con una jerarquía marcada no son tan fuertes ni atractivas al mercado global. Hoy las compañías apuntan hacia un entorno más abierto y funcional de acuerdo con las circunstancias. La apertura y la igualdad son parte fundamental.
- *Contar historias:* La comunicación de las experiencias organizacionales hacen que las compañías sean más llamativas para los trabajadores.
- *Democratizar el aprendizaje y la enseñanza:* El mantener actualizadas las organizaciones, enseñar y aprender se convierte en parte fundamental. Las organizaciones que capacitan a sus trabajadores y aprovecha el verdadero sentido de la tecnología, son las que estarán en la cima.
- *Desplazarse del beneficio a la prosperidad:* El valor agregado de las empresas de hoy, no es solo el sentido económico, es también preocuparse por la comunidad, la responsabilidad social empresarial, el bienestar y la felicidad. Ello hará que las organizaciones se conviertan en buenos lugares para trabajar.
- *Adaptarse al futuro empleado y al futuro mánager (gerente):* Lo mencionamos con mucho énfasis, las empresas se vieron obligadas a cambiar. Así mismo, nosotros debemos cambiar, y de la misma forma nuestros futuros mánagers y

líderes. Es un gran desafío ya que presenciamos el replanteo de los roles y funciones.

Estos principios dan una mirada superficial de lo que se está generando en las empresas, en donde se pasa de un momento a otro a estar en casa, un espacio que no se encontraba adaptado para transcurrir 8-9 horas detrás de un computador. Ello permitió una aceleración de las funciones y sobre todo que las organizaciones empezaran a adaptarse a un mundo nuevo y, en algunos casos, desconocidos.

#### 4.4. Recursos humanos y el área de adquisición de talento en tiempos del coronavirus

El área de Recursos Humanos de las compañías ya no es vista como el área que celebra, festeja o está pendiente de los cumpleaños de los trabajadores, sino que es parte fundamental y estratégica del negocio. Ese socio táctico comercial, llamado “*Business Partner*”, es el encargado de generar cambios positivos dentro de las organizaciones. Van Morlegan menciona que existen ciertos requisitos y limitaciones para el planteamiento de la gestión estratégica:

Tabla 1. Requisitos y limitaciones para una gestión estratégica de RRHH

<i>Requisitos</i>	<i>Limitaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>0. <i>Conocer el negocio</i></li> <li>1. <i>Entender rol actual del área</i></li> <li>2. <i>Mensurar riesgos del no-planear</i></li> <li>3. <i>Gestión proactiva, no reactiva</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Falta de apoyo de Alta Dirección</i></li> <li>2. <i>RRHH como centro de costos</i></li> <li>3. <i>Resultados no dependen de gestión RRHH</i></li> <li>4. <i>Falta trabajo de equipo en el board</i></li> </ul>

Fuente: Van Morlegan, Luis (2016) P.61

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión del área de Recursos Humanos es central para el negocio, lo cual está demostrado que la planificación es esencial para obtener los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Para el logro de estos objetivos, es importante que la gestión del área se vea reflejada en la transformación, en el trabajo directo con los trabajadores y en el desarrollo de estos.

*El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a 39 objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas (Dolan & Raich, 2010, p. 38).*

Todo este planeamiento estratégico, no solamente estará alineado con la consecución de objetivos acordes, sino que empezará alinearse con varios conceptos fundamentales que, como llama Van Morlegan (2016), son “imprescindibles”:

- *Visión, Misión y Valores. “Al iniciarse el proceso de Planeamiento Estratégico, estos conceptos ya han sido definidos y constituyen el insumo clave para desarrollar el plan y para ejecutarlo. Se ha Señalado elocuentemente la necesidad de haber fijado VMV con precisión y consenso; para asegurar no solamente una correcta lectura de la realidad de la organización, sino también para leer también las circunstancias y dificultades que pueda ofrecer el plan mientras se ejecuta” (p. 84)*
- *Gestión, “este término alude a la acción, al Hacer. Planificar la gestión dentro del planeamiento estratégico y determinar cómo deben llevarse adelante los procesos mencionados; articulando los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; de manera de ir cumpliendo objetivos de corto y mediano plazo como garantía de ir en la dirección correcta hacia el logro de la visión estratégica de negocios” (p. 85)*

Siguiendo con el mismo autor, cuando hablamos del área de recursos humanos, esta gestión se puede agrupar dentro de 4 áreas básicas:

Tabla 2. Áreas de gestión de RRHH

<b>Área</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos Principales</b>
<b>Relaciones laborales</b>	Resolver los conflictos mediante la negociación para mantener el mejor clima laboral	Resolución de conflictos Derecho Laboral Comunicaciones Internas Encuestas de Clima
<b>Calidad de Vida</b>	Proteger la salud psicofísica del	Higiene y Seguridad

<b>Laboral</b>	trabajador	Prevención del stress laboral Balance vida laboral / vida personal.
<b>Administración</b>	Equidad Interna y competitividad externa de las compensaciones	Armado estructura compensaciones Salarios fijos, variables, beneficios. Inventario de recursos humanos Información de gestión de recursos humanos
<b>Desarrollo</b>	Optimización de las competencias del personal	Identificación y retención de talentos Selección y capacitación Evaluación de desempeño y de potencial Planes de carrera y cuadros de reemplazo.

Fuente: Van Morlegan, Luis (2016) P.86

Después de pensar en estas 4 áreas fundamentales y, si se reflexiona que, a pensar que durante el 2020 se pasa por una contingencia y emergencia de salud inexplicable, el papel del área de Recursos Humanos cambió, pero sobre todo desafió al modelo empresarial que se tenía. El modelo tradicional giró a un mundo nuevo digital, intentando entender y atender todas las necesidades de los colaboradores. La digitalización del área será entonces un gran aliado al momento de construir una estrategia de *employer branding*<sup>5</sup>, y ¿Por qué se menciona el tema de marca en un concepto tan tradicional como el de Recursos Humanos? Ello se debe a qué, esa es la parte fundamental de hoy en día, el área de está permitiendo visualizar la información o contenido de valor de las empresas y los colaboradores. Generando así una estructura más sólida y eficiente: Un ejemplo puede ser la fidelización de los empleados, o la automatización de procesos o actividades diarias.

En el momento en que las compañías invierten en la creación de una estrategia organizacional, por lo cual es necesario revisar el posicionamiento de las empresas en el mercado. Los trabajadores, los líderes, y los potenciales candidatos necesitan creer en el propósito de las organizaciones y sentir que la marca no es ajena a la sociedad ni a su contexto social. Este es el valor agregado de las empresas, la buena gestión genera valor e influencia para ellas y se genera mayor retención. Con esto, se logra cautivar a un perfil de candidato que antes no se pensaba. Una de las áreas más impactadas es adquisición de talento (selección de personal, como es más conocida). La diversidad, innovación y la utilización de las tendencias

---

<sup>5</sup> Marca Empleadora

de marketing son las nuevas formas de “seleccionar” personal. El crear una marca ayuda a generar un buen ambiente laboral, nos ayuda a potenciar un desarrollo profesional mucho más adecuado e impulsado por los principios y atado a la estrategia organizacional.

La marca empleadora no solo se construye diariamente al interior de las empresas, se debe sostener y mostrar al exterior de la compañía. El generar confianza y orgullo en los trabajadores impulsará a la marca y generará un aumento significativo en los aspirantes. Durante la contingencia del COVID – 19, esto se intensificó aún más, donde muchos trabajadores se empezaron a sentir más identificados de acuerdo con las políticas que iban generando las empresas para cuidar a su personal.

#### **4.5. Adquisición de talento, de reclutadores a vendedores.**

El área de adquisición de talento, selección de personal, reclutamiento y selección o como la llamemos en cada organización respectivamente, juega un papel fundamental en el mundo del trabajo. Es la base de una compañía, una de las áreas más importantes y fundamentales en la construcción de una organización sólida. Con los cambios en el mercado organizacional, la globalización y la adaptación a estos nuevos modelos tecnológicos, las empresas empezaron a diseñar sistemas de atracción y fidelización de los talentos de una manera diferente que sirviera para fortalecer las estrategias empresariales, *“las organizaciones empresariales en el futuro competirán enérgicamente por los mejores talentos”* (Ulrich, 2012, p.39).

El crecimiento desmesurado de las empresas está directamente relacionado con la apertura de nuevos cargos realmente complejos que tienen la necesidad de implementar nuevos sistemas de reclutamiento y atracción de talento *“La gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”* (Hatum, 2011, p. 34).

Las compañías multinacionales observan con mayor interés a Latinoamérica, no solo por el crecimiento de las economías de los países, sino también por la fuerza de trabajo que aquí se encuentra: ellos apuestan a cambios concretos y de crecimiento notorio. La posibilidad

de ser parte de una empresa que entienda a los colaboradores y a sus familias se convierte ahora en un punto a tener en cuenta a la hora de seleccionar y retener al personal. *“Los cambios deben ser progresivos. Si, por ejemplo, se implanta un sistema de trabajo nuevo, ser paciente y entender que más de uno necesitará combinar lo nuevo con sus actividades antiguas”* (Lauro, 2016, p.461). Esto es sumamente valorado por las nuevas generaciones.

Junto con estos cambios, también surgieron diferentes formas de trabajo, en donde la tecnología se ha convertido en parte fundamental para construir, difundir, proteger y pulir la marca empleadora de las empresas. En el 2017 surgió el concepto de *“Recruitment Marketing”* (Marketing de selección). Esto representa una práctica emergente para conseguir el mejor talento para las compañías, en algunos casos en la competencia misma. Si se piensa en el modelo tradicional, en donde un candidato solicita un empleo y espera de manera mágica a ser llamado porque aplicó específicamente a lo que la empresa necesitaba, se puede analizar que, el mismo fallaba y carecía de información. Pero, sobre todo, no ayudaba a que los procesos fueran ágiles y sirvieran para un ajuste 100% adecuado, para que la adquisición de talento sea realmente efectiva, la selección de personal debe comenzar mucho antes que el candidato aplique a un trabajo, lo cual debiera comenzar antes que el mismo candidato sepa que quiere un trabajo nuevo o que le llame la atención otra empresa.

Estos cambios de los que hablamos solo se presentarán cuando los profesionales del área de adquisición de talento dejen de pensar como reclutadores y comiencen a pensar como vendedores. Si ejemplificamos, es la venta la que nos ayuda a encontrar el mejor *“producto”* para el mejor *“comprador”*. Esto es lo que están haciendo las multinacionales hoy en día, *“Las empresas de alto rendimiento están empezando a darse cuenta de que deben adoptar el mismo enfoque de marca para reclutar talentos”* (Laurano, 2017, p. 3)

Hay muchas formas de poder captar candidatos potenciales, apostando a la generación de ciertos espacios en donde la marca empleadora sea aún más atractiva, entre las cuales se encuentran las campañas, análisis de información, experiencias propias de los trabajadores, sumado a algunos de los sitios en donde podemos incluir algunas de estas iniciativas. Para Laurano (2017) en su investigación son:

- *Portales de empleo*
- *Plataformas de gestión de contenido*
- *Optimización de sitios de búsqueda*
- *Redes de talento*
- *Marca empleadora*
- *Gestión de eventos*
- *Campañas*
- *Distribución de puestos de trabajo*
- *Gestión de relacionamiento con los candidatos*
- *Análisis de datos.*

La experiencia de los candidatos es importante para las compañías, ya que son los clientes internos más importantes, prueba de ello es que las empresas están invirtiendo mucho más que en el pasado en la satisfacción y retención de los trabajadores; los reclutadores ya no solo se centran en buscar y gestionar una función administrativa, sino que están alineados con ciertas habilidades y competencias, como el relacionamiento a largo plazo, ellos deben ser estrategias para comercializar y vender la marca, además deben ser flexibles y sobreponerse a la frustración que deviene de la cantidad excesiva de trabajo presentada por la coyuntura. Es indispensable que se implemente el proceso con transparencia, ya que no solo los candidatos buscan empresas que tengan libertad frente a la información, sino que sean acordes con aquello que venden en redes sociales. La anterior consideración incrementa de manera consistente la posibilidad de acrecentar la confianza del colaborador.

Ahora bien, otro aspecto para tener en cuenta en esta nueva normalidad laboral es la flexibilidad que se presenta en los procesos de reclutamiento. Las compañías que ofrecen modalidades digitales para el acercamiento de sus candidatos tienen una ventaja que genera un diferencial claro, no solo porque se convierten en procesos más económicos para las organizaciones sino también debido a la seguridad que brinda al candidato en un momento en donde la salud juega un papel crucial. *“La contundencia del poder destructivo del COVID-19 obligó a todas las organizaciones a realizar una inmediata respuesta adaptativa para gestionar el impacto de la crisis (...) profundizar en las claves que hacen al desarrollo de un*



*equipo de alta dirección ágil, capaz de articular un corto plazo, que en plena crisis se hace inmediatez, con un mediano plazo” (Melamed & Jalife, 2020, p. 36)*

Cuando surge una emergencia social, como la presentada por la pandemia, suelen acelerarse procesos que quizás estaban en curso con lo cual se proyecta una reconfiguración positiva, lo que logra que las decisiones estén enfocadas en el personal y a mantener un entorno cultural agradable para las nuevas generaciones. Según Melamed y Jalife (2020) aparece un concepto en las empresas, el modo beta, *“no es lo mismo que a ciegas, y se ponen a prueba en velocidad servicios, tecnologías o experiencias que aún estaban inmaduras. Esto sucede porque el peligro de no acelerar es mayor que el riesgo de resolver con agilidad” (p. 38)*

Los desafíos, no solo se vieron cómo obstáculos para cambiar todo aquello que no funcionaba, sino se convirtieron en oportunidades de desarrollo para poder dar continuidad a muchos de los procesos transformacionales que condujeron a una experiencia laboral más realista a los tiempos de hoy. El promover y enfocar los esfuerzos usando los mecanismos digitales de la actualidad permitieron que las organizaciones crearan y apuntaran a un escenario futuro diferente y menos verticalistas en sus negocios.

Según Melamed & Jalife (2020) la pandemia motivo algunas transformaciones en todos los niveles, como puede ser:

- *Las finanzas tecnologizadas:* Las entidades bancarias no fueron las únicas obligadas acelerar procesos, en países de Latinoamérica en donde el efectivo siempre era algo muy común y habitual, el proceso de bancarización tuvo que ser realizado muy ágilmente para convertirse en un procedimiento ganador. El miedo a manejar efectivo para evitar un contagio obligó a las empresas a fortalecer sus recursos online permitiendo así prestar servicios puerta a puerta sin miedo afectar sus recursos económicos.
- *Teletrabajo:* El antes llamado *“el mejor beneficio”* para los trabajadores, llegó para quedarse en los hogares, el poder realizar más de una tarea dentro del hogar permitió acelerar la flexibilidad de empresas tradicionalistas, pero también abrió la posibilidad de poder permitir a los trabajadores tener cierta libertad para el cumplimiento de sus laborales personales y profesionales bajo un mismo techo.

- *La empleabilidad: “entendida como la capacidad de tener empleo en corto, mediano y largo plazo, es parte de la nueva responsabilidad social empresarial (...) La aceleración de los procesos de automatización exige proceso de reskilling y upskilling, es decir, de reaprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades”* (Melamed & Jalife, 2020, p.73)
- *La e-educación:* Pasar de la presencialidad 100% a un entorno de educación virtual, fue uno de los retos académicos más fuertes que nos trajo la pandemia. Movilizar, proponer contenidos actualizados a personas que recién están conociendo el mundo y que en algunos casos no tenían las herramientas para poder acceder a este entorno acelerado y completamente transformado.
- *La Salud Tecnologizada:* En un mundo atravesado por una pandemia mundial, uno de los aspectos más complicados fue el acceso a la salud, el no tener un mundo digitalizado hace que la eficiencia no sea la más óptima. Es importante reconfigurar para poder maximizar el impacto y poder llegar a toda la población de manera igualitaria.
- *La hiperconectividad:* El distanciamiento social obligatorio, trajo consigo un impacto muy fuerte en las redes sociales, lo que sobre estimuló la comunicación y la conectividad, el internet paso a ser parte de la vida diaria y cotidiana, “*Nos conectamos, luego existimos*” (Melamed & Jalife, 2020, p. 76).
- *El bienestar:* El buscar diferentes formas de divertirse, salir de la rutina y lograr sentirse productivo hizo parte del día a día.

Con esto, se puede inferir que el futuro del trabajo está cambiando radicalmente y es momento de mostrar y actuar una nueva preparación. No obstante, aún no se conoce con certeza hacia donde llegaran las modificaciones, lo que sí se puede inferir es que los trabajadores y las organizaciones se adapten a los cambios de manera global. Debido a ello, uno de los aspectos más importantes, es que la función del área de adquisición de talento sea fundamental para el negocio para ir encontrándonos con distintos desafíos que, si se resuelve, se convertirán en parte fundamental del trabajo diario.

La contingencia por COVID – 19 trajo impactos negativos en la salud a nivel mundial pero también abrió una ventana de oportunidad para las empresas. De las cuales solo las más

flexibles y que ostenten una capacidad adaptativa importante podrán mantenerse en el mercado en el cual las nuevas iniciativas buscaran capitalizar ideas nuevas.

## 5. ESTRUCTURA METODOLOGICA

### 5.1. Método

El presente estudio se realiza a partir de una investigación cuantitativa con un enfoque descriptivo no experimental, ya que se pretende analizar cómo la pandemia por COVID-19 ha impactado en la transformación digital de la fuerza de trabajo y cómo se han construido a partir de la misma nuevos roles en los procesos de contratación de personal.

La investigación cuantitativa se reconoce porque *“los planteamientos que se van a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis, en procedimientos estadísticos.”* (Sampieri, 2014, p.19). Ello permite delimitar el análisis de los datos y ser objetivos en el análisis, evitando de esta forma que se afecten las tendencias y se presente sesgo por parte del investigador o por otras personas implicadas en el proyecto de investigación. El proceso se realiza teniendo en cuenta que, el fin de la investigación cuantitativa es la formulación y demostración de teorías anteriormente plasmadas.

Por otro lado, este trabajo estará sustentado en un enfoque descriptivo no experimental ya que lo que se busca es investigar y analizar las características de los procesos de selección y reclutamiento de las empresas en cuestión, de esta manera *“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”*. (Sampieri, 2014, p. 92).

Adicionalmente los enfoques descriptivos *“son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”* (Sampieri, 2014, p. 92). Es aquí, donde se puede definir o visualizar que es lo que podemos medir y analizar los diferentes aspectos de acuerdo con las respuestas de los encuestados.

## **5.2. Unidad de Análisis**

Para este proyecto, dado que tiene un alcance descriptivo, se utilizó una muestra dirigida no probabilística. Los participantes de este tipo de muestra fueron escogidos en función de su accesibilidad y disponibilidad para participar en el proyecto.

## **5.3. Instrumento**

Dado que este proyecto investigativo está enmarcado en un carácter cuantitativo con un enfoque descriptivo no experimental, se empleará como instrumento investigativo la encuesta. Esta se podría definir como *“una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”* (Fernando, 1993, p.141)

Por esta razón, el instrumento que se diseñó y construyó para el presente documento tuvo como base la investigación bibliográfica, para dar paso a la indagación de las preguntas más importantes para realizarle a trabajadores actuales. Este instrumento (véase Anexo 9.1) se construyó con preguntas estructuradas cerradas o de respuesta múltiple y preguntas abiertas para indagar detalles de estrategia enfocada al rubro seleccionado. Adicional, las respuestas fueron recolectadas a través de medios digitales, bases de datos que permitieron agrupar y analizar los datos pertinentes para la construcción de resultados y conclusiones

## **5.4. Viabilidad:**

Para el presente trabajo, se contó con la participación de trabajadores de distintas áreas y empresas quienes además de participar en el proceso de recolección de información otorgaron elementos de análisis que fueron tomados en cuenta como parte del análisis. Se resguarda su información personal como parte de la posibilidad de otorgar información real y concreta.

## 5.5. Variables

A continuación, se describen las principales anexas al proceso de investigación:

- Tecnologías de la información y comunicación (TICs): Cohen y Asir (2005), se puede entender como herramientas y materiales que ayudan al aprendizaje y desarrollo de ciertas habilidades. Adicionalmente, tienen como fin lograr mejorar la calidad de vida de las personas en un entorno. Dichas herramientas han evolucionado en el transcurso de los últimos años dando paso al continuo crecimiento de estas.
- Competencias Laborales, para Gardner (2005) competencia es *“Saber – Hacer en un contexto socio – cultural específico, en donde el Ser Humano es capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elaborar productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una comunidad determinada”* (p. 82)
- Transformación digital: adopción de estrategias tecnológicas digitales para mejorar procesos, mejorar experiencias y generar estrategias competitivas en el mercado tecnológico actual.
- Trabajo, se define como, “Como una actividad humana a través de la cual el individuo, con su fuerza y su inteligencia transforma la realidad; es una actividad motivada, y la ejecución de un trabajo implica el desarrollo de unas operaciones motoras y unas operaciones cognoscitivas y cubre un doble fin: por una parte, conseguir los objetivos de producción; por otra, desarrollar sus capacidades” (Aguilar & Rentería 2009, P .364).
- Home Office / Teletrabajo: Forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando herramientas tecnológicas, sin necesidad de presencia física en el lugar de trabajo. Algunas empresas las brindan como beneficios a sus colaboradores.
- Working from home / trabajo desde casa: Se deriva de una situación ocasional o temporal en donde el trabajador autoriza el trabajo desde casa por un tiempo determinado.

- Selección de personal: Mondy y Noe (2005), manifiestan la selección de personal como un proceso por el cual se logra elegir dentro de un grupo de participantes al candidato más idóneo para un puesto específico y para una organización en particular.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito analizar como la pandemia por COVID-19 ha impactado en la transformación digital de la fuerza de trabajo y la consecución de nuevos roles en los procesos de contratación de personal. Para poder lograr esta investigación, se organizó la información recolectada en la encuesta a partir de la tabulación de datos, presentación, análisis e interpretación de estos.

Estos resultados se obtienen de la encuesta aplicada a una muestra no experimental de 51 trabajadores actuales de diferentes áreas funcionales de las organizaciones. Adicionalmente, fueron organizados, tabulados y procesados en términos de medidas estadísticas descriptivas para poder realizar la confrontación de la teoría y la bibliografía presentada.

A continuación, se especifican los gráficos y cuadros explicativos de los resultados obtenidos. Es importante mencionar que, las respuestas de los trabajadores nos muestran la realidad que hoy en día se vive, ya que diversos sucesos han acontecido en los últimos meses y las formas de trabajo cambiaron radicalmente para poder contrarrestar la dinámica de las organizaciones.

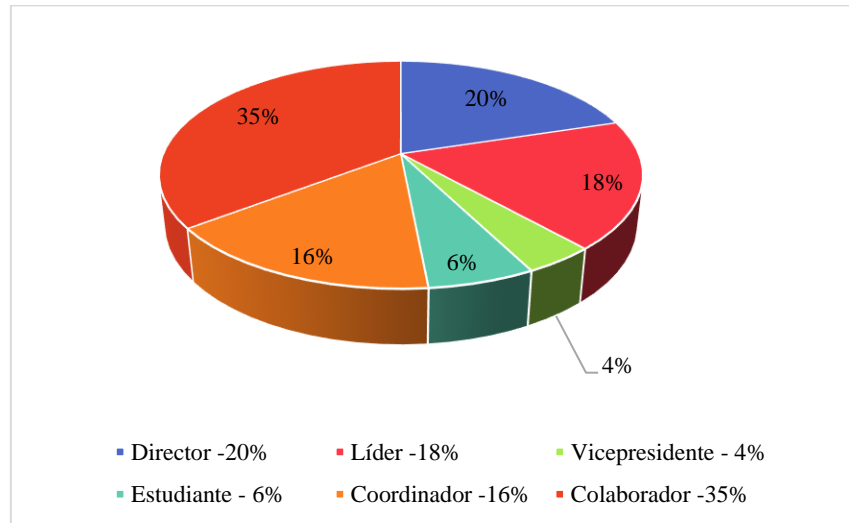
Estos resultados otorgan una mirada parcial de los sucesos que tienen lugar en las organizaciones. La aceleración de estos cambios ha mostrado nuevas formas de hacer las cosas y sobre todo distintas formas de pensar y cambiar para poder adaptarse.



## 6.1 Resultados de la encuesta dirigida a personal de diversas organizaciones

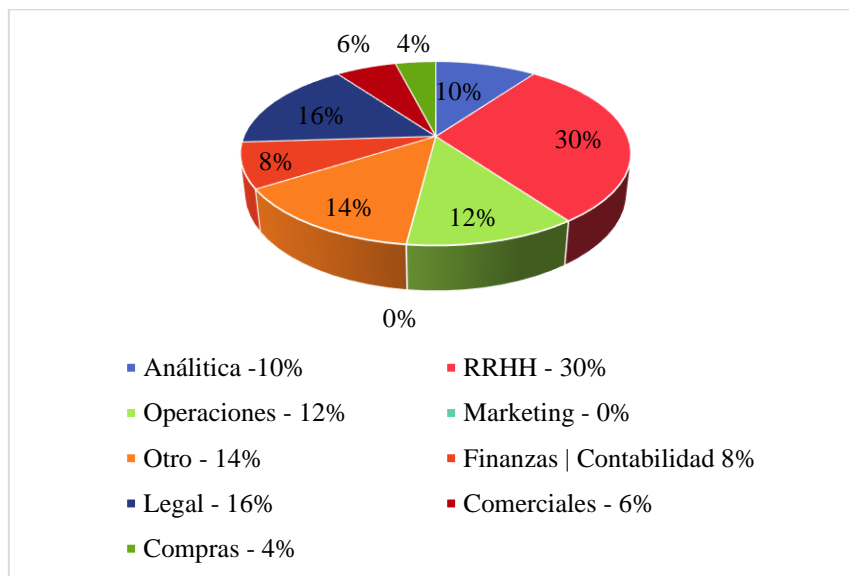
### 6.1.1 Sección 1

#### 6.1.1.1 Gráfico 1. Especifique su categoría laboral actual



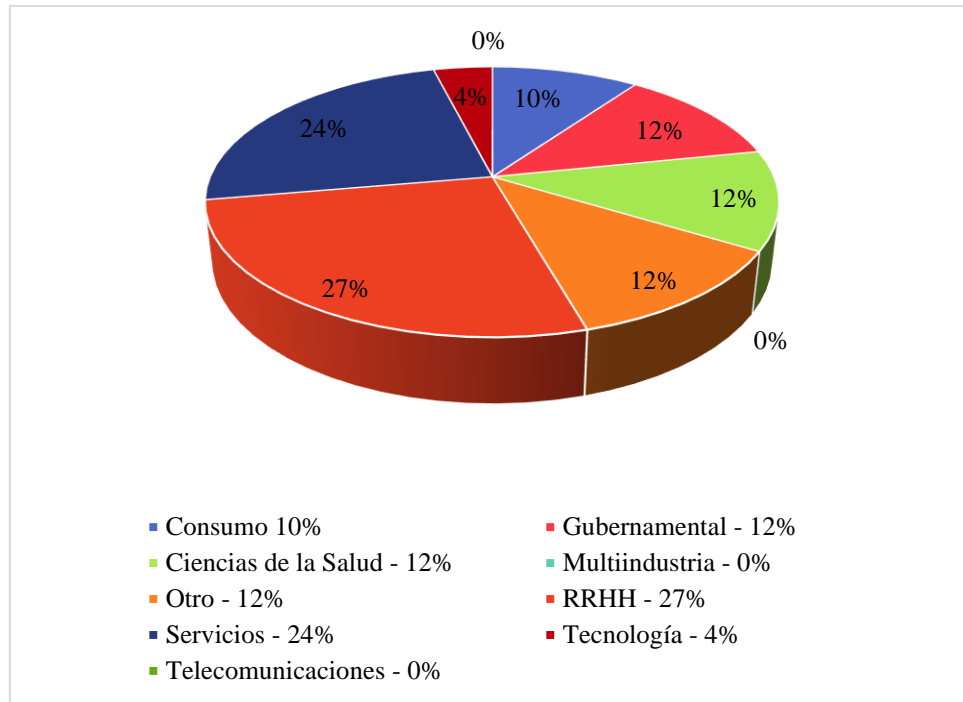
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

#### 6.1.1.2 Gráfica 2. En que función se encuentra hoy:



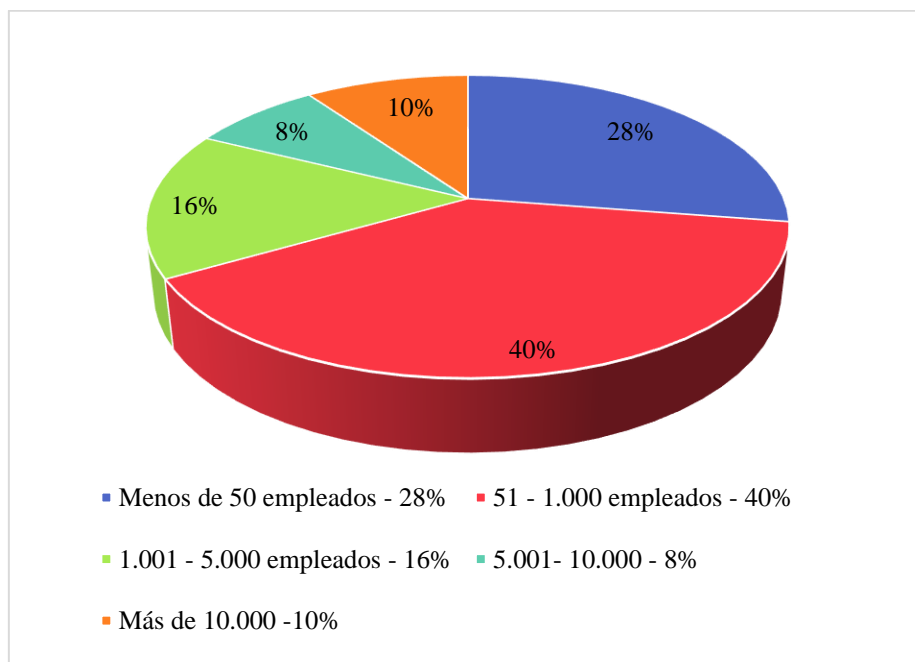
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

**6.1.1.3 Gráfica 3. En que rubro se encuentra trabajando:**



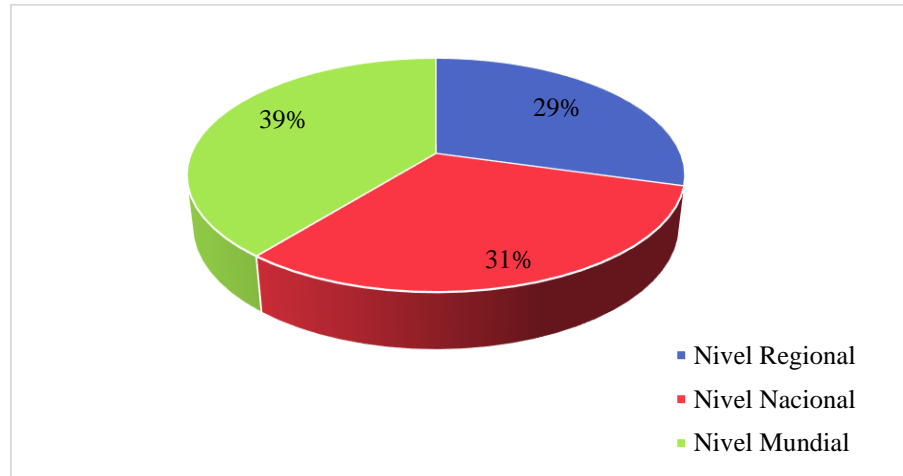
*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

**6.1.1.4 Gráfica 4. ¿Cuál es el tamaño de su organización?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

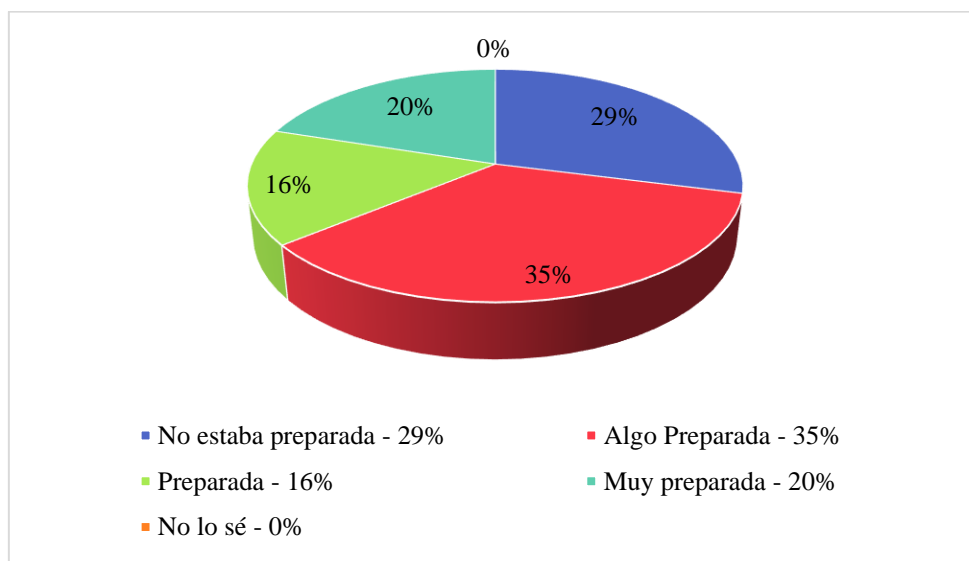
**6.1.1.5 Gráfica 5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor en qué nivel opera su empresa?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

Esta investigación tuvo como objetivo indagar más acerca de los cambios organizacionales que nos tocó afrontar después de la pandemia del COVID – 19. Los datos recolectados corresponden a trabajadores que cumplen diversas funciones en distintos rubros, como lo son el área de consumo, recursos humanos, entes gubernamentales, ciencias de la salud, tecnología y telecomunicaciones, entre otras. Los mismos están enfocados en tres niveles: regional, nacional y global.

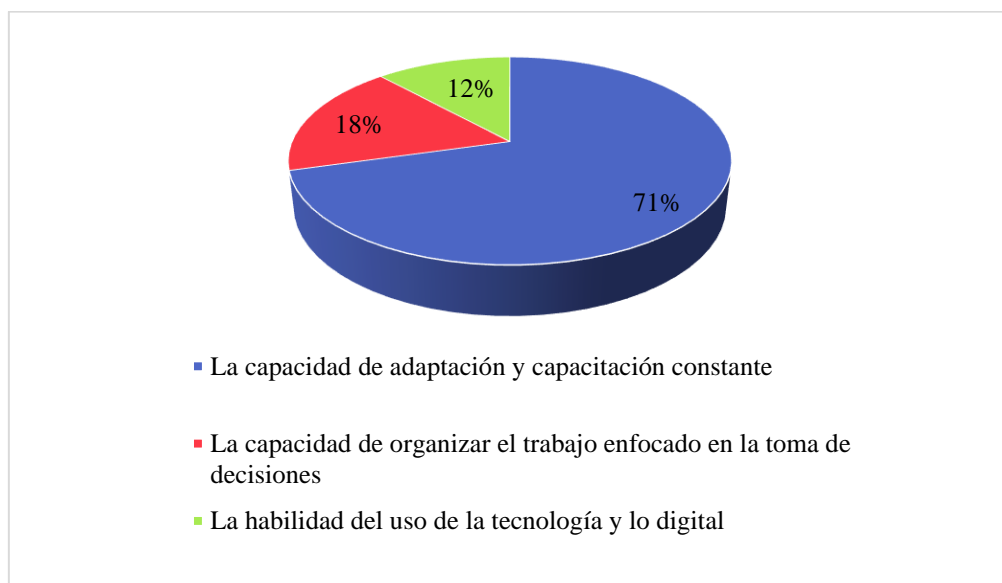
**6.1.1.6 Gráfica 6. ¿Qué tan preparada estaba su organización para afrontar la pandemia del COVID - 19?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

Uno de los aspectos importantes para analizar es el que, el 35% de la población encuestada manifiesta que la compañía en la que está trabajando estaba “algo preparada” lo que nos quiere decir que, ante un hecho inexplicable, la mayoría de las empresas no estaban listas para afrontar cambios inesperados. Lo que es preocupante es que un 29% de la población encuestada manifestó que las empresas en donde se encuentran vinculados no están preparadas para trabajar ante una contingencia como la vivida. Este es el primer aspecto que se debe investigar ya que, durante muchos años, las empresas intentaron cambiar algunos procesos para ser más atractivos e innovadores en el mercado, pero ante un hecho sin precedentes que sucede, los trabajadores son los primeros afectados. A pesar de las dificultades que atrae la pandemia, es importante que las compañías se enfoquen en intentar organizar los procesos relacionados en términos de aceleración.

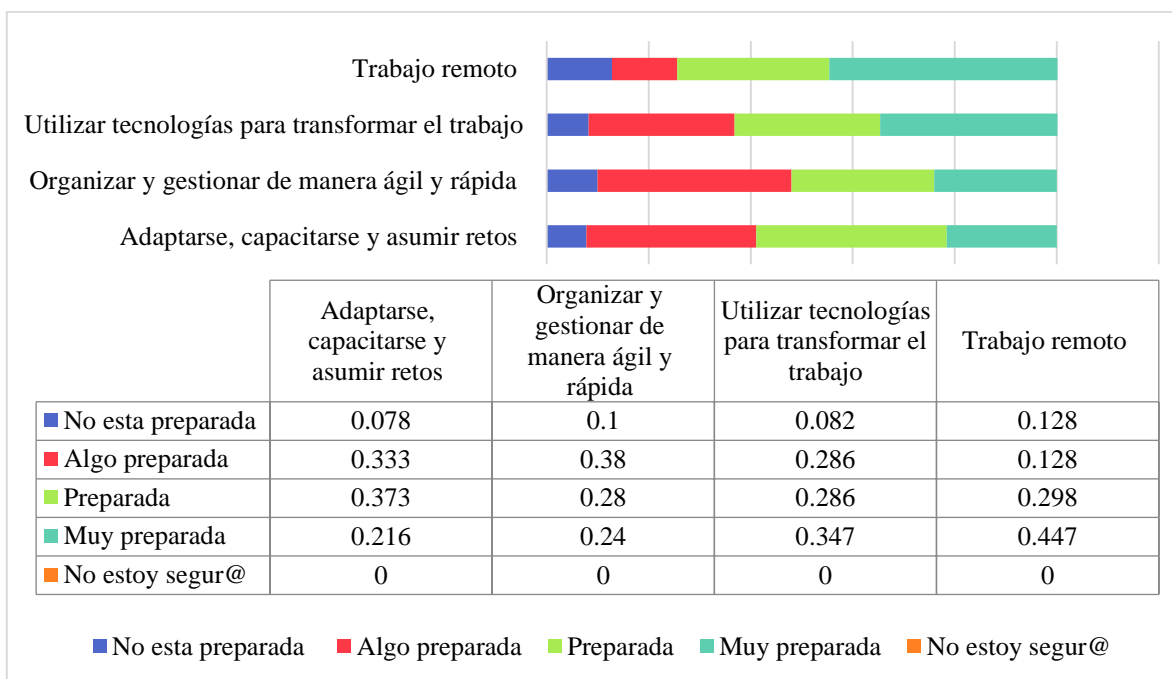
**6.1.1.7 Gráfica 7. En estos momentos de cambios acelerados ¿Qué cree usted que es más importante en una organización?**



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

Relacionado con esta aceleración, el 71% de los encuestados manifiestan que “*la capacidad de adaptación y capacitación constante*” es lo más importante para que en momentos como lo es la pandemia del COVID – 19, las empresas puedan hacer frente a estas situaciones inesperadas. Cuando hablamos de adaptación, “*los cambios deben ser progresivos. Si, por ejemplo, se implanta un sistema de trabajo nuevo, ser paciente y entender que más de uno necesitará combinar lo nuevo con sus actividades antiguas*” (Lauro, 2016, p.461). Esto también aplica en términos de capacitación de personal, ya que cuando nos enfocamos en entrenar a los trabajadores también los llevamos a que sean profesionales de fácil adaptación a los cambios.

### 6.1.1.8 Gráfica 8. ¿Qué tan preparada se encuentra su empresa para...?



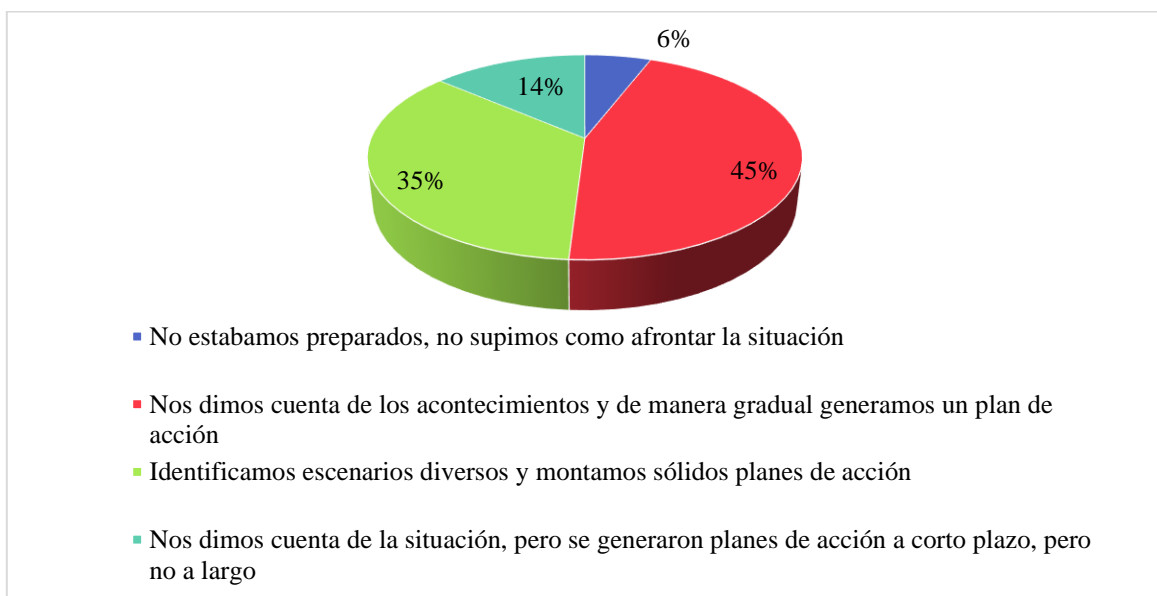
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

En términos de adaptación, por las circunstancias que atraviesa el mundo, se convirtieron en un hecho particular en donde ninguna compañía estaba preparada para enfrentar. De los encuestados, solo el 21.6% manifiesta que sus empresas estaban “*muy preparadas*” para adaptarse, capacitarse y asumir retos. Lo que nos indica que el 78.4% restante (que es una población bastante significativa) manifiesta que las compañías no estaban del todo preparadas. Lo que nos demuestra es que aún hay mucho por hacer en las empresas, sobre todo en temas de tecnología.

Cuando se analiza este tema dentro de la población, el 62% manifiesta que las compañías utilizan este medio para transformar el trabajo. Sin embargo, lo cuestionable es que apenas un poco menos de la mitad (que corresponde al 40%) dice que realmente no. Como comenta Melamed (2017), “*la tecnología está generando cambios de raíz en los modos de trabajar. (...) si bien el futuro es volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)...*” (p.127). Estos cambios están enlazados con un aspecto relevante que discutimos y es “*la capacidad de organizar y gestionar de manera ágil y rápida*”, dado que a eso nos llevó la pandemia, que es la adaptación ágil y rápida de las compañías.

En un período corto de tiempo, la población mundial fue puesta en cuarentena. En algunos países de Latinoamérica pasaron más de 6 meses con su población en casa y esto se ve reflejado en el 48% que nos manifestó que las compañías no estaban listas para estos cambios. Uno de los aspectos más fuertes fue la implementación de nuevas formas de trabajo. La más significativa es el trabajo remoto, donde el 73% de los encuestados manifestó que sus empresas si estaban adaptadas a esta modalidad. Esta es la más importante de todas, adicionalmente, a que es trascendental que las compañías se adapten al trabajo virtual ya que esta es la nueva forma del trabajo del futuro.

**6.1.1.9. Gráfica 9. Si pensamos en que tan preparada estaba su compañía previa a la pandemia del COVID-19, que descripción se ajusta mejor:**

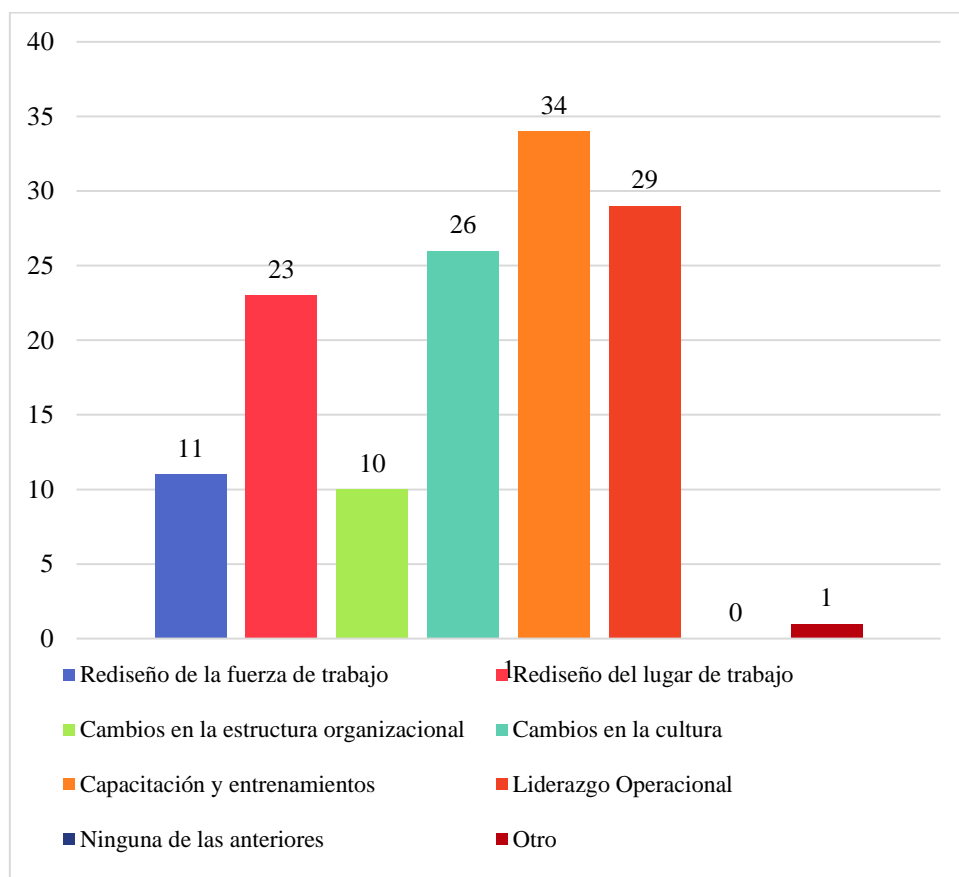


*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

Según la Organización Internacional del Trabajo “*Los trabajadores y las empresas se enfrentan a una catástrofe, tanto en las economías desarrolladas como en las economías en desarrollo... Tenemos que movernos rápido, con decisión y juntos. Las medidas correctas y urgentes podrían marcar la diferencia entre la supervivencia y el colapso*” (Ryder, 2020). Esta descripción del autor tiene mucha relación con los resultados de nuestros encuestados. El 45% respondió “*nos dimos cuenta de los acontecimientos y de manera gradual generamos un plan de acción*”. Este número refleja que las empresas se enfrentaron a un momento decisivo

en la historia que genero un cambio real de perspectiva de la coyuntura. Al manifestar que se generaron cambios “de manera gradual”, se puede identificar que la reacción de nuestros encuestados, que están en un 100% ubicados en la región de Latinoamérica que fue la última región en recibir el impacto de la pandemia del COVID – 19. Lo que aún es sorprendente, y sobre todo en un entorno como el que vivimos hoy, es que el 20% manifestó que sus empresas empezaron a generar cambios, pero de manera imprevista y no pensando a largo plazo, que si analizamos podrán acarrear problemas de procesos y procedimientos en un futuro cercano que generarán probablemente inconvenientes de tipo económico porque las empresas no tendrán con quien competir entre sí.

**6.1.1.10 Gráfica 10. ¿Cuál de los siguientes componentes, crees que son los 3 más importantes para generar cambios por un hecho imprevisto como fue la pandemia del COVID-19?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

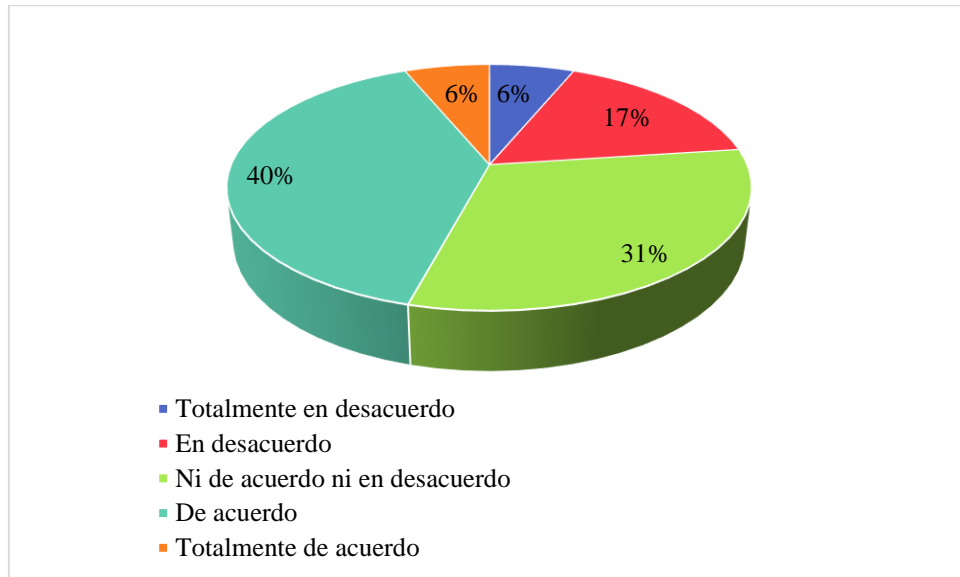


Cuando se cuestiona a los colaboradores por cuáles serían los componentes claves para generar cambios, se puede observar dispersión en las respuestas. La mayoría de estos contestaron que la capacitación y entrenamientos se convirtieron en algo fundamental. Esto se puede analizar bajo la perspectiva de lo que menciona Alejandro Melamed que es el compartir información viéndolo más enfocado a un hecho imprevisto en la historia mundial actual, *“el mundo corporativo ha descubierto que compartir información es una ventaja competitiva”* (Melamed, 2017 p. 261). Y de esto se trata el mundo de hoy, no solo de compartir sino de fortalecer la comunicación y los entrenamientos. De eso mismo se trata la capacitación por que una persona no puede capacitar a alguien sin esta persona pueda haber sido capacitada. Este es el enfoque que debemos otorgarse: compartir, capacitar y analizar, puede ser la clave primordial para salir de un entorno diverso con distintas formas de pensar.

Otro aspecto que mencionan los encuestados como primordial es el rediseño del lugar de trabajo. Siendo este el más afectado en una pandemia, ya que, a nivel gubernamental, la única forma de frenar una “enfermedad” es aislando a las personas contagiadas y también a aquellas propensas a serlo. Muchas compañías, que se definen como tradicionalistas, no estaban preparadas, para el cambio tan abrupto que se ha presentado en la actualidad y debido a ello tuvieron que invertir en algo tan sencillo como un computador portátil y esto no solo afecto a nivel económico sino también de manera cultural, ya que los trabajadores empiezan a ver reflejados aquellos inconvenientes de tipo social que no están adecuados. La parte física de una empresa se convierte entonces en el aspecto principal, atado a la efectividad y productividad, porque hoy en día decir que una persona no es “productiva” solo por trabajar desde casa es algo que ya no se concibe con esta nueva realidad. Además, que para las empresas trae ventajas materiales, *“una empresa típica podría ahorrar once mil dólares por empleado por año si ese empleado tuviera permiso para trabajar desde su casa la mitad del tiempo. Los empleados mismos podrían ahorrar la movilidad y otros gastos entre dos mil y siete mil dólares anuales”* (Melamed 2017, p. 257).

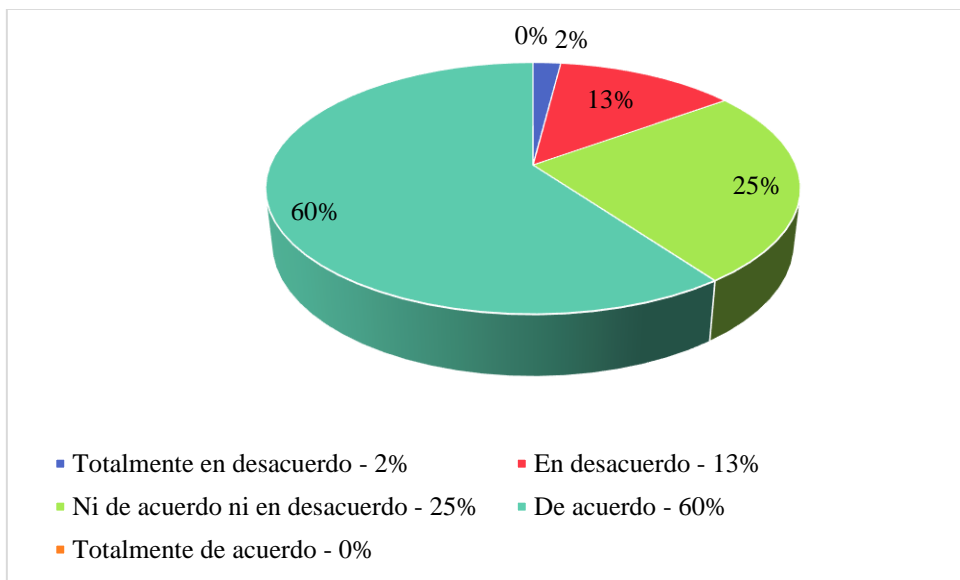
## 6.1.2 Sección 2

### 6.1.2.1 Gráfica 11. Los cambios generados en la compañía en la que me encuentro durante la pandemia del COVID – 19 generaron una integración de los trabajadores con éxito y un equilibrio de su vida personal y profesional:



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

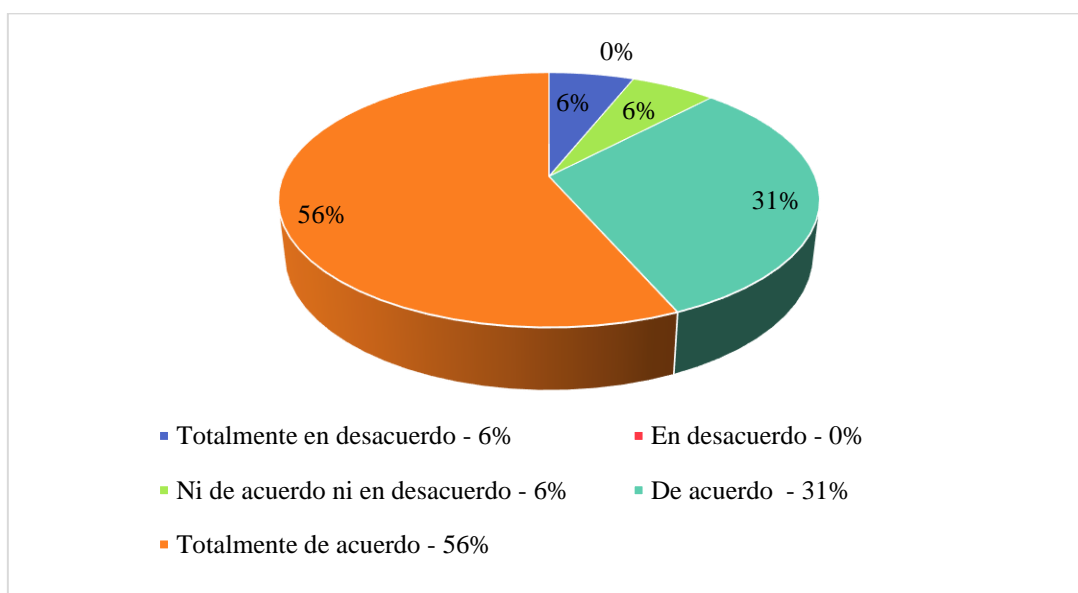
### 6.1.2.2 Gráfica 12. Confío en que las prácticas laborales actuales de trabajo remoto y virtual serán sostenibles en el tiempo:



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

Un aspecto significativo para analizar es que el 40% de la población manifiesta que se ha realizado una integración exitosa y que la brecha entre lo personal y lo laboral se ha podido mantener, lo cual es bastante positivo. Pero si se analiza que, el 31% de la misma población es indiferente, es debido a que las personas no presentan ningún tipo de opinión respecto a la temática. La creación del trabajo flexible no solo es concebida en términos del espacio físico, sino también en como las compañías generan lugares de esparcimiento social, la comunicación presencial es y será parte fundamental de la relación profesional. Atado a esto, también existe un 60% de los encuestados que manifiesta que está de acuerdo en seguir con un entorno flexible en términos laborales.

**6.1.2.3 Gráfica 13. La pandemia del COVID – 19 acelero los cambios en los procesos de transformación digital en las compañías**

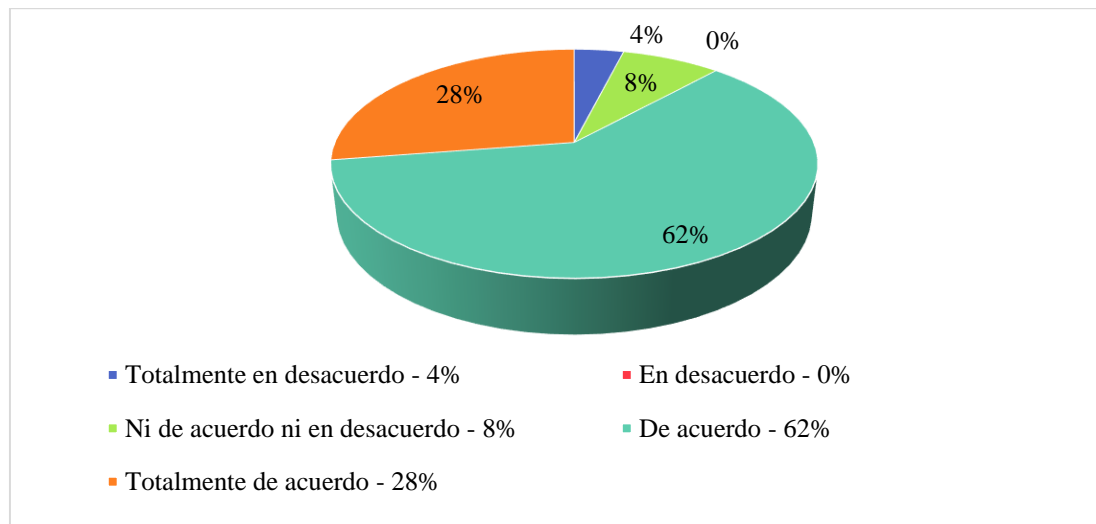


*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

Además, estos entornos remotos y virtuales también están relacionados con lo que vemos en la gráfica 13 que se ven reflejados en los procesos de transformación digital. Un 56% de la población está totalmente de acuerdo con la aceleración de procesos dados por la pandemia del COVID -10, y solamente el 6% es completamente indiferente. Según una investigación realizada por la compañía Accenture (2020) “*Los impactos iniciales clave del COVID-19 son la necesidad de gestionar un cambio inmediato hacia el trabajo remoto, junto*

con prepararse para un aumento de los índices de licencia por enfermedad. Estos desafíos en constante evolución pueden abordarse creando un Elastic Digital Workplace.(espacio elástico digital)”.

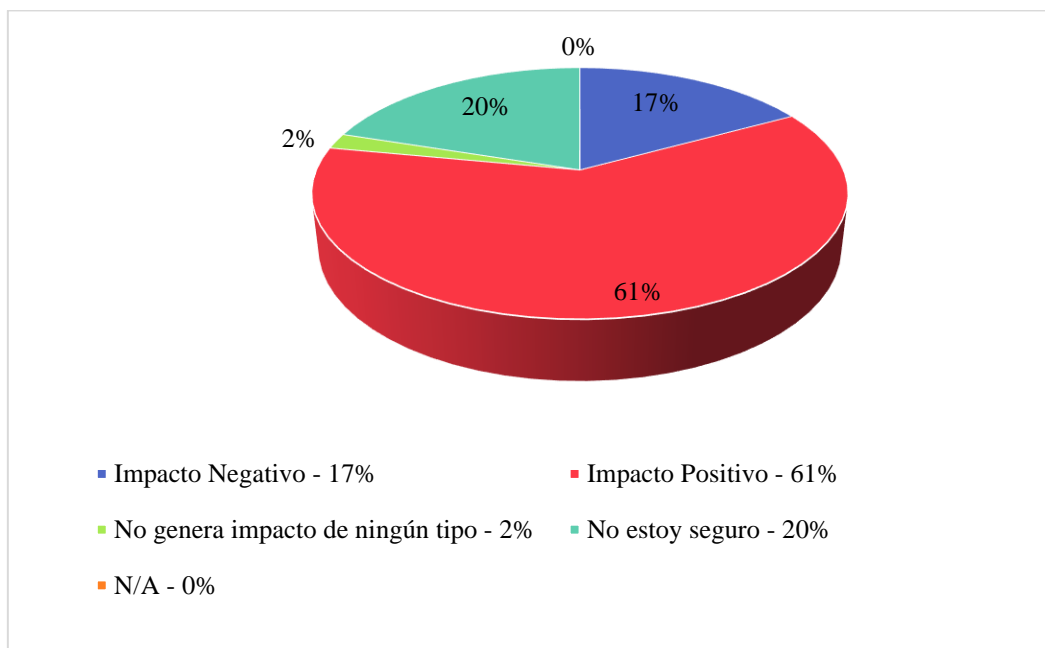
**6.1.2.4 Gráfica 14. Después de la pandemia del COVID – 19 las empresas cambiaron la forma de trabajo tradicional**



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

Según, Savic (2019) “La transformación digital consiste en hacer las cosas de manera diferente, crear un modelo de negocio completamente nuevo utilizando las modernas tecnologías de la información y la informática. La transformación digital aprovecha el conocimiento existente para cambiar profundamente la esencia de la organización, su cultura, estrategia de gestión, mezcla tecnológica y configuración operativa” (p. 39). Aún no sabemos el futuro cercano y las nuevas formas de trabajo después de la pandemia, pero el 62% de los trabajadores manifiestan que hoy en día las empresas cambiaron la forma de trabajo tradicional. Esto se debe a un gran cambio a nivel global, a la innovación, a la creación desde cualquier lugar y sin parar, “este rasgo de la empresa del futuro se basa en un modelo de innovación abierta, por el que las novedades no recaen ya en un pequeño grupo de seres humanos reunidos en el departamento de investigación y desarrollo sino tanto en los empleados, como en los clientes, los proveedores o los socios” (Melamed, 2017, p.279).

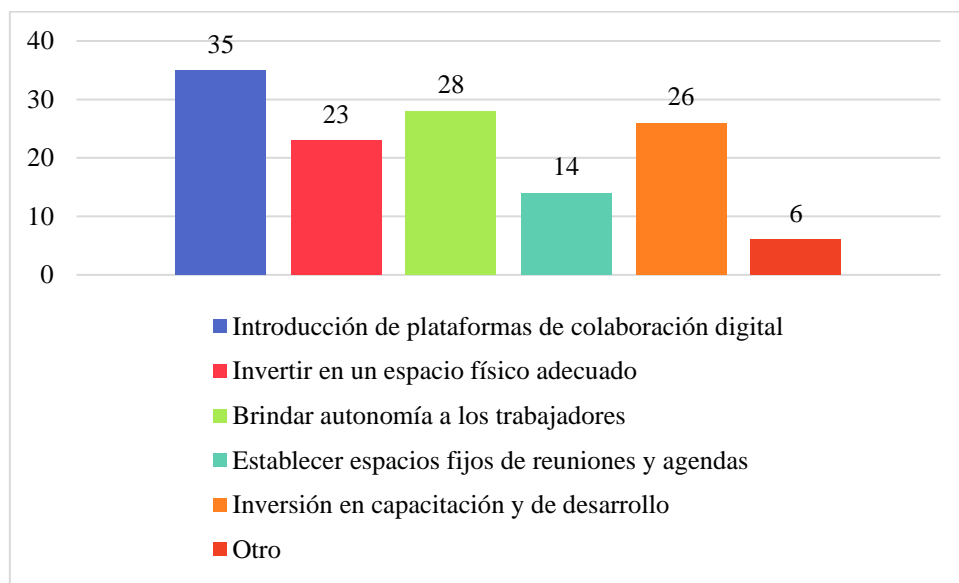
**6.1.2.5 Gráfica 15. Haciendo un balance de los resultados de la pandemia del COVID -19 ¿Cuál es el impacto de las modalidades de trabajo actual (virtual) en el bienestar de los trabajadores?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

En la actualidad, las formas de trabajo tradicional cambiaron por completo y esto se ve reflejado en el impacto que generan. Para el 61% de los encuestados el impacto que generó la transformación laboral es positivo. Sin embargo, hay un 37% que nos dice que, si bien genera un impacto, este puede ser negativo o en su defecto aún no están seguros. Lo que nos dice es que realmente aún tenemos un gran número de trabajadores que no se han adaptado bien a las nuevas formas de trabajo y esto está muy relacionado con el uso del tiempo y las competencias clave que pueden tener los trabajadores. Estas últimas también relacionadas con la flexibilidad de los trabajadores y como menciona Savic (2020) existen algunas características principales de una mentalidad digital: *“abundancia, crecimiento, agilidad, comodidad con la ambigüedad, mente exploratoria, colaboración y diversidad”* (p.103).

**6.1.2.6 Gráfica 16. Cuáles cree usted que son los 3 factores más importantes, para que el trabajo remoto sea efectivo:**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

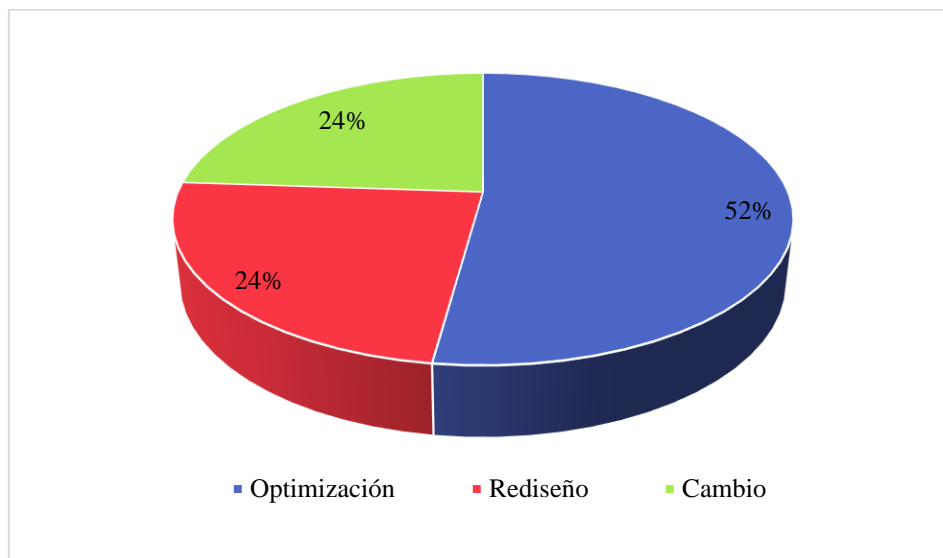
Analizando a profundidad este aspecto de la mentalidad digital relacionado con aquellas competencias clave, le cuestionamos a los colaboradores empresariales acerca de los 3 aspectos más importantes a la hora de hablar de trabajo remoto efectivo, siendo:

1. Introducción de plataformas de colaboración digital
2. Brindar un espacio físico adecuado
3. Inversión en capacitación y desarrollo.

Estas 3 respuestas tienen un punto en común y todas están relacionadas con la colaboración y la capacitación ya que, al brindar, por ejemplo, un espacio físico adecuado se ofrece de manera inmediata herramientas de conexión digital. En muchas ocasiones ello se considera uno de los aspectos más relevantes, de ahí que la intención sea conocer ¿Cómo adecuamos un entorno tradicional en uno que este atado a los cambios organizacionales del futuro?, aunque por la contingencia global este llamado “*futuro*” fue algo completamente inmediato sin precedentes. “*La rápida adopción de nuevas tecnologías por parte de los consumidores, así como los avances en la tecnología de nubes están destinados a impulsar el*

*crecimiento en la industria de las tecnologías de la información y la comunicación, mientras que se espera que la disponibilidad de grandes datos tenga un impacto más amplio en el Servicio Financiero e Inversores y las industrias de servicios y tecnologías de la energía”* (World Economic Forum, 2018, p. 15)

#### 6.1.2.7 Gráfica 17. Pensando en el futuro del trabajo, ¿qué es más importante?



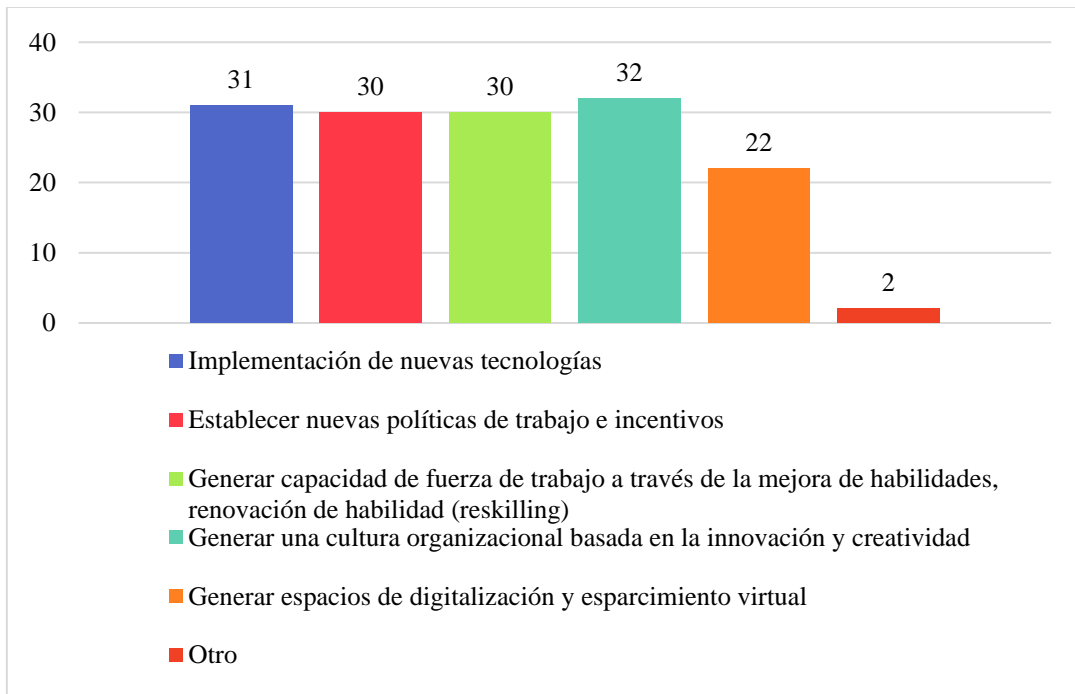
*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

Otro de los aspectos importantes de esta investigación está relacionado con el futuro del trabajo y los nuevos roles que vendrán. Por lo que cuando se indaga a los encuestados cual era el aspecto más importante en este proceso el 52% manifestó que era la *optimización*. Esto realmente es un aspecto complejo ya que se puede relacionar con la innovación en las empresas y con los cambios en las formas de trabajo, los procesos y procedimientos diversos. Donde,

*La innovación es la intersección entre el capital financiero con el capital intelectual. Cuando la inversión, está la tecnología es fácil de implementar. Lo más difícil es desarrollar una nueva actitud en la comunidad de trabajo, plasmar una nueva manera de pensar, encontrar el modo de evolucionar hacia modelos mentales “exponenciales (Melamed, 2017 p. 370).*

Además, en relación con esto, un 24% opina que es importante el rediseño, en términos de organización y estrategia.

**6.1.2.8 Gráfica 18. ¿Cuáles son las 3 acciones más importantes que las empresas deberán implementar para transformar el trabajo?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

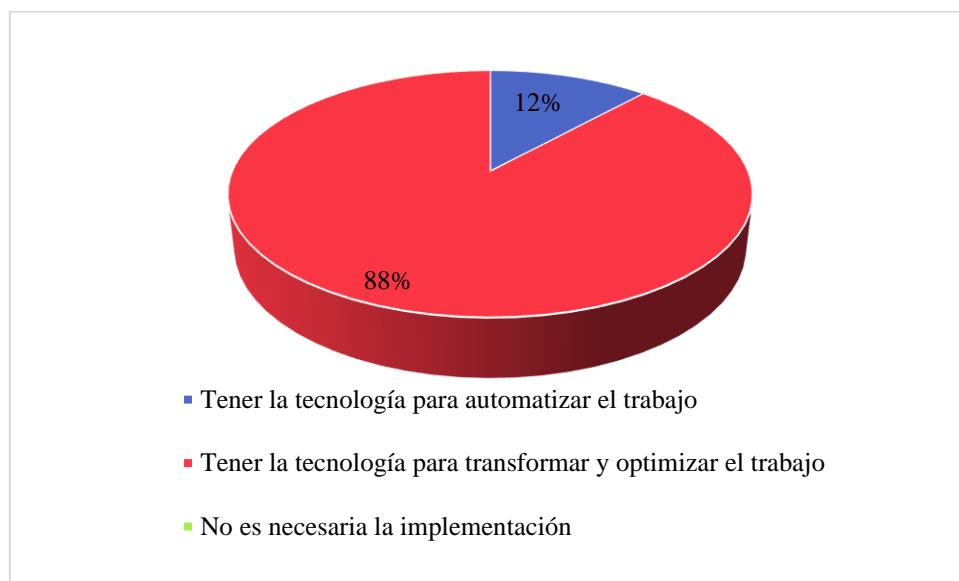


**6.1.2.9 Gráfica 19. ¿Cuáles de las siguientes opciones, cree usted que se convirtieron en barreras para transformar el trabajo en su organización?**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

**6.1.2.10 Gráfica 20. Qué cree que usted es más importante:**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada*

Durante muchos años, las empresas adecuaron modelos de trabajo tradicionalistas, enfocados, en especial en los últimos años, a cambiar esas formas de proceder y al entrar en un mundo más globalizado. Las empresas a nivel mundial empezaron a crecer desmesuradamente

y con esto se empezaron a ver diversas formas de trabajo no solo en el país de origen sino también diversas culturas en distintos lugares.

Finalmente, es importante resaltar en el presente trabajo de investigación cuáles son las acciones más importantes que deberán implementar las empresas. Cómo se podemos observar en la gráfica 18, hay opiniones divididas (y muy parejas a la vez) ya que en principio el “*generar una cultura organizacional basada en la innovación y creatividad*” es un aspecto fundamental, seguido de la “*implementación de nuevas tecnologías*”. Estas últimas, potenciadas en el desarrollo de elementos internos de las compañías, como lo son la generación de procesos y procedimientos diversos enfocados en los trabajadores y no como antes se podía ver. Hoy, las empresas “*podrán convertir sus viejas estructuras en modelos evolucionados para capitalizar las oportunidades que permiten convertirse en una organización exponencial*” (Melamed, 2017 P. 372). En términos generales, también los trabajadores buscan que las empresas establezcan nuevas políticas de trabajo e incentivos, de la misma forma que se puedan generar capacidades de fuerza de trabajo a través de la mejora de habilidades y renovación de agilidad (*re- skilling*).

Esto último, es parte relevante de las nuevas competencias y los nuevos roles que estamos enfrentando hoy en día, ya que las organizaciones migraron a modelos diversos y distintos, en donde es primordial que se cuente con capacidades diferentes para afrontar las situaciones adversas que se puedan presentar o hechos sin precedentes, como lo fue la pandemia del COVID – 19. Hoy en día, no se ha podido controlar y quizás se encuentran las organizaciones enfrentándose a un nuevo rebrote mientras las empresas farmacéuticas luchan día a día para ponerle un freno a la situación. Mientras esto pasa, las compañías tradicionales se enfrentan a una situación aún más preocupante y nuestros encuestados nos dicen en su mayoría que existen barreras que nos encontramos para transformar el trabajo:

1. Demasiadas responsabilidades y prioridades
2. Falta de preparación (competencias, habilidades, experiencias etc.)
3. Falta de visión y estrategia.

Aquí es donde las compañías deben apoyarse de manera fuerte y constante con el área de Recursos Humanos. Para el logro de cambios, es importante que la gestión del área se vea reflejada en la transformación, en el trabajo directo con los trabajadores y en el desarrollo de

estos. “*El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a 39 objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas*” (Dolan & Raich, 2010, p. 38).

Esto último se puede analizar a profundidad también con las respuestas del gráfico 20, en donde el 88% de la población encuestada manifiesta que es importante tener la tecnología para transformar y optimizar el trabajo. Además, teniendo en cuenta una de las competencias clave de esta transformación, que está relacionada con este último, es el concepto del *Sensemaking*, entendido como la habilidad para lidiar con fragmentos sueltos, entender pistas sueltas, conectar datos y encontrar un sentido para ciertos significados en la toma de decisiones.

En estos días, la lucha que se presenta es contra un enemigo invisible en donde no se tiene certeza acerca de las condiciones de salud mundial, pero si se puede evidenciar y analizar que, los datos presentados en esta investigación tienen relación directa con la bibliografía planteada, donde los cambios son rotundos, inmediatos y necesarios. La economía mundial dio un giro completo, el futuro del trabajo afecta hoy en día a todos los trabajadores, debido a que lo que antes se conocía como “normal” hoy ya no lo es y se empieza a ver un concepto de “nueva normalidad” o “nueva realidad”. Una de aceleración constante que trajo consigo cambios: tanto positivos, como es la era de la digitalización, y otros quizás con un impacto negativo para aquellos trabajadores y empresas que eran de un enfoque mucho más tradicionalista, lo que los obliga a reinventarse para poder sobrevivir.

Hoy, después de un año de la pandemia mundial del COVID-19 y aun cuando, un poco menos de la población mundial está empezando adquirir una vacuna, es necesario replantearse algunos de los datos que los participantes anticiparon. Un factor importante es que solo el 12.80% de los encuestados pensó que el trabajo remoto realmente era algo positivo para la sociedad laboral y teniendo en cuenta que aún después de más de 14 meses, los trabajadores siguen en sus casas realizando un trabajo 100% remoto y con un cumplimiento de las responsabilidades es preocupante pensar en que solo el 14% de las empresas de nuestros encuestados pensaron solo en procesos a corto y no a largo plazo. Lo que hace que sea

necesario que nuestras empresas realmente se replanteen procesos y procedimientos acordes con las nuevas formas de trabajo que surgieron por una problemática de salud mundial pero que aceleró todos los aspectos de la vida cotidiana.

## 6. CONCLUSIONES

Al iniciar esta investigación, el mundo se encontraba atravesando el primer pico de una pandemia que en sus inicios no tenía especificados los alcances que podría generar, tanto a nivel económico, financiero, social, político, y de salud, tanto física como mental. Por esta contingencia, hubo una enorme cantidad de países que decidieron confinar a sus ciudadanos en cuarentena estricta, lo cual, si bien afectó significativamente la economía, así mismo estimuló el crecimiento de la fuerza de trabajo de manera remota, implementando una transformación digital en un periodo de tiempo relativamente corto, lo cual también llevó a que las empresas cambiaran y adaptaran métodos novedosos para que sus procesos no quedaran “obsoletos” frente a las competencias. En algunos casos, muchas compañías no salieron adelante, en otros, el foco principal cambió con el objetivo de subsistencia en el corto plazo.

En esta esta investigación, se trató de exponer diversos aspectos fundamentales de la pandemia, identificando estrategias tecnológicas, que durante las últimas décadas ha permitido la implementación de ellas y han dado la apertura a grandes cambios en las organizaciones. Al principio, se plantearon 3 preguntas de investigación atadas a los 3 objetivos propuestos. Una de ellas es, ¿Cuáles son las estrategias digitales que han implementado las compañías para lograr la transformación digital a causa del COVID -19? Para responder esta pregunta atada a nuestro primer objetivo planteado: comprender cómo la pandemia del COVID-19 ha impactado en la transformación digital de las organizaciones, se retoma un concepto primordial, que considero que es el fundamental: el de trabajo remoto y virtual. Y ¿Por qué lo que se nombra como fundamental? El motivo fue la estrategia más usada por las empresas para poder salir adelante en un mundo completamente encerrado, dado que la pandemia trajo un sinnúmero de cambios, enfocados a nivel organizacional. Además, se aceleraron los cambios tecnológicos y la transformación digital. Esto derivó en una crisis: las compañías que tenían planeado generar cambios en un futuro cercano, tomaron la decisión de acelerar esta implementación de forma repentina, lo que en muchos casos devino en una ejecución ineficiente de las mismas.

Según la Organización Internacional del trabajo “*Los trabajadores y las empresas se enfrentan a una catástrofe, tanto en las economías desarrolladas como en las economías en*

*desarrollo... Tenemos que movernos rápido, con decisión y juntos. Las medidas correctas y urgentes podrían marcar la diferencia entre la supervivencia y el colapso"* (Ryder, 2020). Esta afirmación es real, debido a que la estrategia digital que implementaron las compañías obligo a sus trabajadores adaptarse a encontrar nuevas formas de hacer su trabajo, a pasar de reuniones de pasillo a reuniones de 30 minutos por aplicaciones que se volvieron imprescindibles en la sociedad. Empresas como Zoom, Microsoft Teams, y hasta el mismo Facebook, que es considerada una Red Social, se convirtieron en espacios de conversación ligera. Ver todo a través de una cámara y mantener una relación profesional es la estrategia más importante de las empresas: es imprescindible lograr una cultura organizacional virtual, ligada a nuevos modelos laborales, partiendo de conceptos como el trabajo flexible, que ya no representa un beneficio, como lo era antes, sino un nuevo mecanismo para preservar la competitividad en el mercado para diferenciarse de aquellas compañías que aún continúan amparadas en paradigmas obsoletos.

Prueba de ello es que todos estos cambios repentinos obligaron, por ejemplo, al Estado Argentino, como un contexto comparable, a regular esta nueva actividad, así el día 14 de agosto de 2020 se promulgó la Ley de 27.555 sobre el Régimen legal del contrato de teletrabajo, popularmente conocida como "Ley de Teletrabajo". La misma ha recibido elogios, en especial de los sectores sindicales y críticas de los empresarios, sobre todo de aquellos ligados a los rubros de tecnología. Dicha Ley, busca generar un marco regulatorio a esta nueva e inédita coyuntura. Sin embargo, genera incertidumbre los resultados que dará cuando entre en vigencia, que será noventa días posteriores a la finalización del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, ya que es una Ley aprobada a los pocos meses de iniciada esta nueva coyuntura y no se encuentra en condiciones de poder afirmar que al día de hoy se haya logrado dimensionar los cambios que trajo y que está por traer esta nueva realidad.

Entre las características sobresalientes, se puede encontrar que las personas que realicen trabajo desde su casa podrán contar con los mismos derechos y obligaciones que los que lo hacen de forma presencial. Aquellos empleados que pasaron de trabajar en una oficina a hacerlo de forma remota no verán sus derechos cercenados, así como tampoco sus salarios. Además, el traslado debe de ser voluntario, bilateral y pactado por escrito. Otra característica, es que el empleado, en cualquier momento, puede solicitar unilateralmente regresar al

establecimiento para realizar sus tareas, aunque es importante resaltar que este derecho de reversibilidad no se tiene si la relación laboral había iniciado de forma remota.

Otro apartado, el cual se considera interesante, es el de garantizar el derecho de desconexión con el fin de respetar la jornada máxima y el descanso de la persona que trabaja, así como la prohibición al empleador de comunicarse con el empleado fuera del horario laboral pactado. Sumado a esto, el empleador deberá hacerse cargo de los elementos de trabajo para que el trabajador pueda realizar su tarea de forma eficiente, así como deberá hacerse cargo de los costos adicionales en los servicios que genere el consumo por conectividad. Por último, en caso de que el empleado tenga a cargo menores con discapacidad o adultos mayores, tiene el derecho de poder acordar con el empleador su horario laboral para poder cumplir con la tarea de asistencia a estas personas.

Además, otro cuestionamiento se generaba en un principio era: ¿Qué impacto ha tenido la pandemia del COVID-19 en las nuevas formas de trabajo? Una pregunta que es fácil de responder, pero solo en un principio, ya que la misma está relacionada con la “nueva realidad”. La pandemia no trajo solamente nuevas formas de trabajo, también generó impactos en la consecución de la fuerza de trabajo, en términos de competencias y roles. Surge la necesidad del trabajo intangible, ya que con cumplir los requisitos de una descripción de cargo hoy en día no es suficiente, *“el impacto de la era digital ha convertido al conocimiento en un bien económico y en el recurso más valioso de las organizaciones modernas”* (Ticoci, 2011, p. 127).

Esta última cita acerca el análisis más a la reafirmación de la hipótesis planteada en un principio y en uno de los objetivos propuestos mencionando el análisis de las nuevas formas de trabajo creadas y la relación con las nuevas tecnologías. Efectivamente la pandemia del COVID-19 cambió de manera repentina las formas de trabajo, dado que, se está impulsando la transformación digital de la fuerza laboral y la evolución del entorno profesional a una velocidad sin precedentes. Las organizaciones que han mejorado sus capacidades de IT y han migrado a la contratación de personal a un entorno remoto y a distancia, se encuentran en un lugar más competitivo en el mercado. La adaptación y la agilidad se convirtieron en los pilares más sólidos de las empresas, generando un flujo continuo de conocimientos nuevos y habilidades novedosas, que, si antes eran un desafío, hoy son aliadas. Todas estas nuevas

condiciones hacen que el concepto fluya y se empiece a impulsar nuevas formas de trabajo. *“La transformación digital atraviesa a todas las organizaciones y se supone una modificación profunda de los modelos de negocios, de los procesos, de las competencias y de las capacidades a partir de la incorporación de nuevas tecnologías digitales que impactan en cada una de las fases”* (Melamed & Jalife, 2020 P. 281). Hoy, los trabajadores están buscando empresas que les brinden no solo seguridad a largo plazo sino también condiciones que les permitan generar un entorno familiar mucho más ameno, la búsqueda del trabajo remoto se convirtió en parte fundamental, el poder estar con su familia compartiendo, hace parte del paquete de beneficios que buscan hoy las personas. Esto nos afirma la resolución de nuestro segundo objetivo propuesto en esta investigación, en donde después de identificar las nuevas tecnologías que surgieron y se implantaron dentro de las organizaciones se describe que las compañías migraron a un entorno digital, global y remoto para gestionar sus procesos de contratación y labores diarias.

Una empresa digital y que aprovechó estos cambios hoy se encuentra en un campo más competitivo y tiene ciertas características que se pueden distinguir de las otras, según Melamed & Jalife, 2020 son:

- *“Su cultura identitaria es fuerte y se transmite en acciones concretas*
- *Su liderazgo es más distribuido, con menos jerarquías y más acorde a los desafíos y perfiles requeridos.*
- *La colaboración está presente en cada actividad para potenciar las capacidades complementarias*
- *Impulsan la experimentación que supone asumir riesgos, aprender rápido e iterar con clientes de manera más fluida*
- *La agilidad es una constante en cada una de sus intervenciones*
- *Siempre están en modo Beta y asumen que la siguiente versión será mejor*
- *Focalizan sus energías en sus dos clientes más importantes: El interno y el externo”* (P.282).



Esta investigación ayuda a comprender que, si las compañías no optimizan, cambian o mejoran sus bases, no podrán competir a nivel económico con la competencia, así como tampoco van a poder retener a los nuevos roles que se presentaron durante esta contingencia. Es por esto por lo que también se cuestiona sobre ¿Cómo los nuevos avances de la tecnología y el trabajo remoto impactan de manera directa los procesos de selección de personal? Indagando también en las expectativas sobre el trabajo y se encuentra que, el área de Recursos Humanos empieza a ampliar su foco, empezando a generar estrategias de marketing, ya que, con esta transformación digital, las empresas también deberán posicionarse en el mercado para poder generar valor e influencia social dentro de los nuevos perfiles que empezaron a surgir. Es por esto que, el área de adquisición de talento cambió su forma de buscar personal y empezó a generar una necesidad a través del *Recruitment Marketing* en donde la selección de personal debe comenzar mucho antes que el candidato aplique a un trabajo y debería comenzar antes que el mismo candidato sepa que quiere un trabajo nuevo o que le llame la atención otra empresa.

Finalmente, se puede concluir que esta pandemia trajo consigo diversos cambios, algunos de los cuales en el entorno corporativo comprenden el nivel tecnológico en donde se forzó a las compañías a funcionar de manera acelerada con nuevas formas de trabajo; adicionalmente, la experiencia como clientes, trabajadores, ciudadanos y personas ya no es la misma, lo cual modificó nuestra actitud, habilidades y comportamientos. Además, las empresas tuvieron que reevaluar y reestructurar servicios complejos y críticos para los negocios, no solo nacionales sino también de manera global, con el objetivo de mantenerse, continuar y eliminar el riesgo de pérdida de las operaciones. Después de casi un año de haber empezado este proceso, las organizaciones que cambiaron sus procesos estratégicos, que brindan políticas de flexibilidad laboral son más atractivas para los/as trabajadores, hoy el interactuar, tomar decisiones y pensar en conjunto es un valor agregado para competir a gran velocidad.

El mayor impacto de esta contingencia radica en las personas: desde esta óptica, las empresas deben concentrarse en cuidar y mantener su fuerza laboral, gestionando nuevas formas de trabajo, implementando diferentes maneras de realizar sus tareas. Para ello, es esencial el rol de los líderes, porque son los que deben llevar a cabo estos cambios a la

realidad. No solo para obtener y mantener la confianza de sus trabajadores, sino también para compartir un plan claro y dar a conocer de manera transparente que existe un trabajo pensando y eficaz. El COVID – 19 fue el acelerador de la transformación digital pero también depende de las compañías que el futuro del trabajo que llegue sea distinto, que empecemos a generar cambios de fondo y no superficiales a corto plazo. Depende de las empresas mantener y retener al personal idóneo, porque los últimos meses fueron de un esfuerzo muy grande a nivel organizacional, que no debe desperdiciarse. Entender que la realidad cambió es esencial para continuar siendo competitivos y depende de nosotros que sea exponencial y que perdure en el tiempo. ¡Hagamos que valga la pena tanto esfuerzo!

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture. (17 de abril de 2020). Now Next. Obtenido de COVID-19: Gestión del impacto humano y comercial del coronavirus: <https://www.accenture.com/ar-es/about/company/coronavirus-business-economic-impact>
- Aguilar, & Renteria. (2009). Psicología del trabajo y de las organizaciones, reflexiones y experiencias de la investigación. Bogotá: Universidad Santo Tomás editorial y publicaciones.
- Cohen, D. y Asín E. (2005). Sistemas de información para los negocios. México. Mc Graw Hill. 4ª edición.
- Forum, W. E. (2018). the future of jobs report. Switzerland: Center for the new economy and society.
- Gardner, H (2005). Inteligencias múltiples. Revista de psicología y educación, Volumen I. 17-26. Recuperado el 11 de Mayo del 2014.
- Gartner. (2020). 9 predictions for the Post-COVID future of work. Gartner, Inc .
- Guarino, L. (30 de Julio de 2020). Forbes Argentina. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/summit/alejandro-melamed-todavia-vimos-consecuencias-pandemia-n3588>
- Hatum, A. (2011). El Futuro del Talento. Buenos Aires: Temas. Hatum, A. (2016). ¿Cómo hacemos?: estrategia, management y talento en la nueva organización. Buenos Aires: Temas.
- Lauro, J. (2016). Condiciones Técnicas y Humanas en los procesos de cambio organizacional. En L. Van Morlegan, Recursos Humanos, Área clave en la gestión de la empresa (págs. 423-480). Buenos Aires: La Ley.
- Laurano, M. (2017). Recruitment Marketing Index 2017, Transforming Talent Acquisition. Aptitude Research Partners.
- Levey, A. (2020). *Preparing for Tomorrow, Why the biggest TA Challenges need fixing today*: Beamery
- Levey, A (2020). *Fixing the biggest TA Challenges, What to consider and what to ask*: Beamery

- Melamed, A. (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Buenos Aires: Planeta.
- Melamed, A y Jalife F. (2020) Tiempo para valientes, como liberar la crisis y la transformación hoy. Buenos Aires: Paidós.
- Molinero, L. (2020). Tendencias de transformación digital para RRHH en 2020. Capital Humano, 111-113.
- Morilla, A (2011). Smart work: una oportunidad en la economía de conocimiento. 17 de octubre de 2011 tomado del futuro del trabajo, Alejandro Melamed 2017.  
<https://altransmart.wordpress.com/2011/10/17/smart-work-una-oportunidad-en-la-economía-del-conocimiento>
- Mondy, R. W. y Noe R. M. (2005). Administración de recursos humanos. México. Pearson Prentice Hall. 9a edición.
- OECD. (2019). The Organization for Economic Co-operation and Development. Obtenido de The Future of Work OECD Employment Outlook 2019:  
<https://www.oecd.org/employment/Employment-Outlook-2019-Highlight-EN.pdf>
- OMS. (2020). COVID -19. Obtenido de Organización Mundial de la Salud :  
<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%2D19%20es,en%20diciembre%20de%202019.>
- Pérez van Morlegan, L. (2011). Estrategia empresarial y Recursos Humanos. En L. Pérez van Morlegan, El comportamiento de las personas en las organizaciones (págs. 86-130). Buenos Aires: Pearson.
- Porter, M. y Millar, V. (2009). Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información. Barcelona, España: Deusto
- Reinhardt, E. (2020). Coronavirus Fallout: Cornell sets hiring, salary freeze. The central new york business journal, 4-6.
- Sampieri. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hil.
- Savic, D. (2020). COVID -19 and work from home: Digital transformation of the workforce. The Grey Journal, 1-5.

- Wingard, J. (22 de Mayo de 2020). El "futuro del trabajo" está aquí, gracias a Covid-19. Obtenido de Quartz at work: <https://qz.com/work/1859984/the-future-of-work-is-here-thanks-to-covid-19>

## 8. **ANEXOS**

### 9.1 Instrumento | Encuesta

La siguiente encuesta forma parte de un trabajo de investigación académica y por lo tanto se garantiza la confidencialidad de sus respuestas, las cuales serán empleadas solo con fines estadísticos. Por lo anterior, se solicita contestar con la mayor veracidad posible.

1. Especifique su categoría laboral actual:
  - a. Director
  - b. Vicepresidente
  - c. Gerente
  - d. Colaborador
  - e. Estudiante
2. En que función se encuentra hoy:
  - a. Analítica
  - b. Finanzas | contabilidad
  - c. RRHH
  - d. Tecnología
  - e. Legal
  - f. Operaciones
  - g. Comerciales
  - h. Marketing
  - i. Compras
  - j. Otro----
3. En que rubro se encuentra trabajando:
  - a. Consumo
  - b. RRHH
  - c. Gubernamental
  - d. Servicios
  - e. Ciencias de la Salud
  - f. Tecnología

- g. Multiindustria
  - h. Telecomunicaciones
4. ¿cuál es el tamaño de su organización?
- a. Menos de 50 personas
  - b. 51 -1000 empleados
  - c. 1001 – 5001
  - d. 5001-10.000
  - e. Más de 10.000
5. ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor en qué nivel opera su empresa?
- a. Nivel Regional
  - b. Nivel Nacional
  - c. Nivel Mundial
6. ¿Qué tan preparada esta su organización para afrontar la pandemia del COVID – 19?
- a. No estaba preparada
  - b. Algo preparada
  - c. Preparada
  - d. Muy preparada
  - e. No lo sé
7. En estos momentos de cambios acelerados ¿qué cree usted que es más importante en una organización?
- a. La capacidad de adaptación y capacitación constante
  - b. La capacidad de organizar el trabajo enfocado en la toma de decisiones
  - c. La habilidad del uso de la tecnología y lo digital

8. ¿Qué tan preparada se encuentra tu empresa para ...?

	<b>NO ESTÁ PREPARADO</b>	<b>ALGO PREPARADO</b>	<b>PREPARADO</b>	<b>MUY PREPARADA</b>	<b>NO ESTOY SEGUR@</b>
<b>ADAPTARSE, CAPACITARSE Y ASUMIR RETOS</b>					
<b>ORGANIZAR Y GESTIONAR DE MANERA ÁGIL Y RAPIDA</b>					
<b>UTILIZAR TECNOLOGIAS PARA TRANSFORMAR EL TRABAJO TRABAJO REMOTO</b>					

9. Si pensamos en que tan preparada estaba su compañía previa a la pandemia del COVID -19, que descripción se ajusta mejor:

- a. No estábamos preparados, no supimos cómo afrontar la situación.
- b. Nos dimos cuenta de los acontecimientos y de manera gradual generamos planes de acción para continuar con las actividades
- c. Identificamos escenarios diversos y montamos sólidos planes de acción de manera inmediata y escalonada.
- d. Nos dimos cuenta de la situación, pero se generaron planes de acción a corto plazo, pero no a largo.

10. ¿cuál de los siguientes componentes, crees que son los 3 más importantes para generar cambios por un hecho imprevisto como fue la pandemia del COVID-19?

- a. Rediseño de la fuerza de trabajo
- b. Rediseño del lugar de trabajo
- c. Cambios en la estructura organizacional
- d. Cambios en la cultura



- e. Capacitación y entrenamientos
- f. Liderazgo Operacional
- g. Ninguna de las anteriores

11. Que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones:

- a. Los cambios generados en la compañía en la que me encuentro durante la pandemia del COVID – 19 generaron una integración de los trabajadores con éxito y un equilibrio de su vida personal y profesional:
  - i. Totalmente en desacuerdo
  - ii. En desacuerdo
  - iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - iv. De acuerdo
  - v. Totalmente de acuerdo
- b. Confío en que las prácticas laborales actuales de trabajo remoto y virtual serán sostenibles en el tiempo:
  - i. Totalmente en desacuerdo
  - ii. En desacuerdo
  - iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - iv. De acuerdo
  - v. Totalmente de acuerdo
- c. La pandemia del COVID – 19 acelero los cambios en los procesos de transformación digital en las compañías
  - i. Totalmente en desacuerdo
  - ii. En desacuerdo
  - iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - iv. De acuerdo
  - v. Totalmente de acuerdo
- d. después de la pandemia del COVID – 19 las empresas cambiaron la forma de trabajo tradicional

- i. Totalmente en desacuerdo
  - ii. En desacuerdo
  - iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - iv. De acuerdo
  - v. Totalmente de acuerdo
12. Haciendo un balance de los resultados de la pandemia del COVID -19 ¿cuál es el impacto de las modalidades de trabajo actual (virtual) en el bienestar de los trabajadores?
- a. Impacto negativo
  - b. Impacto Positivo
  - c. No genera impacto de ningún tipo
  - d. N/A
  - e. No estoy seguro
13. Cuáles son los 3 factores más importantes, para que el trabajo remoto sea efectivo:
- a. Introducción de plataformas de colaboración digital
  - b. Invertir en un espacio físico adecuado
  - c. Brindar autonomía a los trabajadores
  - d. Establecer espacios fijos de reuniones y agendas
  - e. Inversión en capacitación y desarrollo
14. Qué es más importante en el futuro del trabajo:
- a. Optimización
  - b. Rediseño
  - c. Cambio
15. ¿Cuáles son las 3 acciones más importantes que las empresas deberán implementar para transformar el trabajo?
- a. Implementación de nuevas tecnologías
  - b. Establecer nuevas políticas de trabajo e incentivos
  - c. Generar capacidad de fuerza de trabajo a través de la mejora de habilidades, renovación de habilidades (reskilling)
  - d. Generar una cultura organizacional basada en la innovación y creatividad

- e. Generar espacios de digitalización y esparcimiento virtual

16. ¿Cuáles de las siguientes opciones, cree usted que se convirtieron en barreras para transformar el trabajo en su organización?

- a. Demasiadas responsabilidades y prioridades
- b. Falta de visión y estrategia
- c. Falta de preparación (Competencias, habilidades, experiencias etc.)
- d. Falta de tecnología
- e. Falta de Inversión económica

17. Que cree ustedes que es más importante:

- a. Tener la tecnología para automatizar el trabajo
- b. Tener la tecnología para transformar y optimizar el trabajo
- c. No es necesaria la implementación tecnológica

## **9.2 Listado Empresas Encuestadas**

- Accenture
- HSBC Argentina
- Cielo Talent
- Gobierno República de Argentina
- Natura
- Arcor
- Hospital Británico