



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRIA

Estrategias para el desarrollo de competencias en nuevos escenarios laborales

AUTOR: LIC. PAULA VERÓNICA CAMPOS

DIRECTOR: PROF. ANDREA KLIMKIEWICZ

JUNIO 2024



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



"El aprendizaje nunca cansa a la mente".

Leonardo Da Vinci



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres que fueron mis primeros educadores. A los profesores y profesoras que brindaron sus conocimientos y enseñanza durante los dos años de cursada.

También se lo dedico a Jimena, mi compañera, por su apoyo incondicional, y a Blacky, mi fiel compañero.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer especialmente a las profesoras Andrea Klimkiewicz y Virginia Chaina por su tiempo, su constante predisposición y apoyo.

También quiero agradecer a todas las Instituciones públicas que me formaron hasta el día de hoy, Escuela N.º 10 D.E. 18 "Ada María Elflein", Escuela de Comercio N.º 31 - D.E. 9 - "Naciones Unidas", Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires y Universidad Tecnológica Nacional.

Lic. Campos, Paula Verónica



RESUMEN

Cada vez más las empresas valoran el conocimiento como un recurso fundamental. Esta afirmación se basa en que entienden que la gestión del conocimiento es un factor clave para la formulación de una estrategia competitiva y duradera a lo largo del tiempo. Así es como la constante capacitación del capital humano cobra vital importancia.

Debido a la pandemia COVID-19¹ sucedida a nivel mundial, las empresas y los trabajadores sufrieron cambios repentinos y modificaciones tanto en la forma como en el modo de desarrollar las operaciones. Como consecuencia, para dar continuidad con las tareas, surgieron nuevos escenarios laborales. Estos escenarios cobraron diferentes modalidades como la del teletrabajo² o la modalidad híbrida que conjuga la presencialidad y el teletrabajo. En este contexto surge la necesidad de interpretar que habilidades son requeridas hoy por los trabajadores y grupos de trabajo en la búsqueda de lograr un desempeño eficiente.

De este modo y por lo antes descripto cobra un sentido fundamental el reforzar las capacidades y habilidades de las personas, tanto para desarrollo personal como para que las organizaciones puedan generar ventajas competitivas en el mercado, logrando las metas estratégicas.

El presente trabajo de investigación contará con un enfoque de estudio cualitativo ya que estará fundamentado, por un lado, por los resultados de las encuestas para conocer la situación de los trabajadores sumado al análisis de la bibliografía que se recolectará.

Como aporte se desarrollarán recomendaciones sobre la aplicación de competencias, herramientas y metodologías para su desarrollo en escenarios laborales detectados.

PALABRAS CLAVE: Pandemia; Capital humano; Ventajas competitivas; Habilidades blandas; Competencias

¹Se refiere a la enfermedad por coronavirus, es una enfermedad infecciosa provocada por el virus SARS-CoV-2.

² Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación.



ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	11
2. JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN.....	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
4. OBJETIVO.....	13
4.1. OBJETIVO GENERAL	13
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5. MARCO TEÓRICO.....	14
5.1. CAPITAL HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA	14
5.2. HABILIDADES BLANDAS	14
5.3. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	14
5.4. OTRAS METODOLOGÍAS APLICABLES.....	14
5.5. GESTIÓN DEL CAMBIO	15
5.6. TRABAJO AL INICIO DE LA PANDEMIA Y NUEVAS MODALIDADES LABORALES	16
5.7. TELETRABAJO Y LEY DE TRABAJO	17
6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR.....	19
7. VENTAJA COMPETITIVA Y FACTOR HUMANO	20
8. CONTEXTO DE ANÁLISIS.....	23
8.1. ENTORNO Y AMBIENTE LABORAL	23
8.1.1. ENTORNO GLOBAL VUCA	23
8.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
8.1.3. CONTRATO PSICOLÓGICO	27
8.1.4. NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO	29
8.1.5. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	31
8.2. ESCENARIOS LABORALES	36
8.2.1. TRABAJO PRESENCIAL	36
8.2.2. TELETRABAJO	36
8.2.3. TRABAJO HÍBRIDO	39
8.3. FACTOR HUMANO	40
8.3.1. CAPITAL INTELECTUAL.....	40
8.3.2. CAPITAL HUMANO	41
8.3.3. GESTIÓN DEL FLUJO DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL HUMANO.....	43
8.4. BIENESTAR LABORAL.....	45
8.4.1. DOLENCIAS FÍSICAS	46



8.4.2.	SALUD MENTAL	46
9.	COMPETENCIAS LABORALES Y DESARROLLO	49
9.1.	TIPO DE COMPETENCIAS.....	49
9.1.1.	HABILIDADES SOCIALES O BLANDAS	49
9.1.2.	HABILIDADES TÉCNICAS O DURAS	53
9.2.	COMPETENCIAS LABORALES RECOMENDADAS.....	54
9.2.1.	HABILIDADES ESENCIALES	54
9.2.2.	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	56
9.2.3.	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	58
9.2.4.	TRABAJO EN EQUIPO.....	59
9.2.5.	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS	61
9.2.6.	PENSAMIENTO CRÍTICO	63
9.2.7.	COMUNICACIÓN.....	65
9.2.8.	LIDERAZGO	69
9.2.9.	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	75
9.2.10.	GESTIÓN DEL TIEMPO	76
9.2.11.	RELACIONES INTERCULTURALES	78
9.2.12.	HABILIDADES DEL FUTURO	83
9.3.	METODOLOGÍAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	85
9.3.1.	DESARROLLO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL	85
9.3.2.	AUTODESARROLLO.....	87
9.3.3.	DESARROLLO ENTRE PARES	88
9.3.4.	OTRAS METODOLOGÍAS PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	89
10.	ENCUESTA Y RESULTADOS : EXPERIENCIA REAL DE LOS TRABAJADORES EN PANDEMIA Y POSTPANDEMIA	98
10.1.	OBJETIVO GENERAL	98
10.2.	METODOLOGÍA	98
10.3.	ACLARACIONES	98
10.4.	VARIABLE X1: EMPLEADOS	99
10.5.	VARIABLE X2: ÁMBITO LABORAL	100
10.6.	Variable X3: COMPETENCIAS LABORALES	104
10.7.	CONCLUSIÓN GENERAL.....	109
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113



13.	ANEXOS	119
13.1.	ANEXO A.....	119
13.2.	ANEXO B.....	120
13.3.	ANEXO C.....	121



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Áreas donde se destacan los candidatos neurodivergentes	22
Figura 2: Caracterización de los entornos VUCA	24
Figura 3: Niveles para estudiar la cultura	25
Figura 4: Tipo de contratos y modalidades de intercambio.....	28
Figura 5: Un nuevo enfoque de estrategia en un mundo complejo	30
Figura 6: Los 8 pasos definidos por John Kotter para el proceso de cambio	32
Figura 7: Los 3 pasos definidos Kurt Lewin para el proceso de cambio	33
Figura 8: Conexión del cerebro y el cuerpo humano.....	34
Figura 9: Recursos necesarios para el teletrabajo.....	37
Figura 10: Composición del trabajo híbrido.....	39
Figura 11: Componentes del capital intelectual	41
Figura 12: Los elementos del capital humano	42
Figura 13: Índice Global de Capital Humano 2017 adaptado	43
Figura 14: Clasificación de habilidades	51
Figura 15: Habilidades técnicas específicas de TI vs. Habilidades técnicas generales	54
Figura 21: Ecosistema vivo de innovación.....	57
Figura 22: Comportamiento asertivo versus agresivo	66
Figura 23: Escala de importancia de la comunicación interpersonal	69
Figura 24: Tipos de liderazgo estratégico.....	71
Figura 25: Rasgos y competencias del líder inclusivo	72
Figura 26: Tipo de emociones	76
Figura 27: Embudo para determinar enfoque diario de utilización del tiempo	77
Figura 28: Comparación entre separación, exclusión, integración e inclusión	80
Figura 16: El punto óptimo en design thinking	90
Figura 17: Enfoque tradicional de design thinking	91
Figura 18: Enfoque adaptado de design thinking	92
Figura 19: Metodología tradicional vs. agile.....	94
Figura 20: Etapas de la metodología 5's	96
Figura 29: Esquema de recomendaciones	112



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2: Generaciones humanas	82
Tabla 1: Metodología agile de software y metodología agile para recursos humanos.....	95
Tabla 3: Variable X1 - Rango etario	119
Tabla 4: Variable X1 - Lugar de residencia	119
Tabla 5: Variable X2 - Antigüedad	120
Tabla 6: Variable X2 - Tipo de organización	120
Tabla 7: Variable X2 - Modalidad laboral.....	120
Tabla 8: Variable X2 - Medición de resultados.....	120
Tabla 9: Variable X2 - Variación de condiciones laborales.....	121
Tabla 10: Variable X3 - Capacitación en competencias técnicas.....	121
Tabla 11: Variable X3 - Capacitación en competencias sociales	121
Tabla 12: Variable X3 - Capacitación por cuenta propia	122
Tabla 13: Variable X3 - Habilidades para el futuro	122



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: % según rango generacional.....	99
Gráfico 2: % de distribución geográfica.....	100
Gráfico 3: % según rango de antigüedad en el trabajo actual	101
Gráfico 4: % por tipo de organización.....	101
Gráfico 5: % según modalidad laboral actual.....	102
Gráfico 6: % por tipo de organización y modalidad de trabajo.....	102
Gráfico 7: % según medición de resultados laborales	103
Gráfico 8: % de variación según modalidad laboral producto de la pandemia COVID-19	103
Gráfico 9: % de variación según modalidad laboral producto de la pandemia COVID-19 por tipo de organización	104
Gráfico 10: % que recibe capacitación en competencias técnicas.....	105
Gráfico 11: % que recibe capacitación en competencias técnicas por tipo de organización	105
Gráfico 12: % que recibe capacitación en habilidades sociales	106
Gráfico 13: % que recibe capacitación en habilidades sociales por tipo de organización	106
Gráfico 14: % que toma iniciativa de formación.....	107
Gráfico 15: % que toma iniciativa de formación por tipo de organización.....	107
Gráfico 16: Cantidad de habilidades útiles para el futuro que se indicaron como conocidas	108
Gráfico 17: % y cantidad de encuestados que poseen conocimiento en al menos en una habilidad propuesta.....	108



1. INTRODUCCIÓN

2. JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN

La emergencia sanitaria que azotó al mundo entero marcó un antes y un después en muchos aspectos, entre ellos la actividad laboral. Por fuerza mayor, trabajadores y organizaciones debieron enfrentar un cambio radical tanto en su lugar físico como en la modalidad de trabajo. Ante esta situación, desde un lado analítico, es conveniente entender los cambios que los trabajadores y sus organizaciones experimentaron. Luego, entender este punto conduce de algún modo a visualizar cuál será el comportamiento deseado en esta nueva situación. Entendiendo por “nueva situación” las nuevas formas o modalidades de trabajo resultantes en la post pandemia. Cómo afectará la actividad laboral en aquellas personas que trabajan en el área de tecnologías de la información en empresas de Argentina.

Los cambios impuestos por la situación antes nombrada suponen un nuevo escenario tanto para trabajadores como para empresas, y estos cambios presentarán nuevos desafíos a enfrentar. Es conveniente poder poner foco en la necesidad de los trabajadores con respecto a su forma de trabajar. Como perciben y son percibidos por la organización. Como impactan estos cambios en el clima organizacional. Como impactan las formas en que deberán comunicarse, negociar y relacionarse con sus pares. Los trabajadores verán afectada también la forma en que son vistos y evaluados, esto resonará también en las expectativas propias de los trabajadores y en el llamado contrato psicológico con la organización.

Por su parte, las organizaciones también se verán afectadas por estos cambios ya que el capital humano, componente del capital intelectual, es un importante activo intangible generador de ventajas competitivas.

El fin de este trabajo se centra en sugerir competencias y metodologías para su desarrollo que puedan contener el cambio y lograr que el nuevo escenario no sea un impedimento en el desempeño de los trabajadores y, por ende, en el éxito de las empresas y las actividades a las cuales se encuentren asociados.



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El nuevo escenario al que se enfrentan tanto trabajadores como empresas pone de manifiesto que se requerirá tener en cuenta varios aspectos que con anterioridad a la emergencia sanitaria no se abordaban. Entre ellos, una disposición física híbrida de recursos, recursos tecnológicos faltantes, sucesos exógenos como interrupciones eléctricas, interrupciones del servicio de internet o el adecuamiento a una nueva ley de teletrabajo, entre otras cosas.

Otro tema que también reviste de importancia es entender que esta nueva situación traerá aparejado una necesidad de nutrir a los trabajadores con conocimientos, habilidades y herramientas que se adecúen a cada situación en particular. Entendiendo que existirá más de un escenario según como se haya adaptado cada empresa para dar continuidad a las tareas laborales.

Si bien muchas empresas ya utilizaban el sistema de teletrabajo, no todas estaban familiarizadas con la modalidad. Pasada la pandemia, se presentarán casos diversos en la modalidad adoptada por las organizaciones y seguramente no habrá una única modalidad laboral, sino que surgirán nuevas formas de trabajar.

Por otro lado, tanto las personas como las organizaciones habrán padecido, producto de la emergencia sanitaria, situaciones que no les serán inocuas en la continuidad de la llamada nueva normalidad y también deberán ser tenidas en cuenta.

Dicho esto, será necesario entender las situaciones planteadas, para ello cabe preguntarse: ¿Cómo son los escenarios laborales que presenta la post pandemia? En estos nuevos escenarios, ¿qué habilidades y competencias son requeridas en este nuevo contexto por los trabajadores para reforzar sus capacidades y el trabajo en equipo? ¿Qué importancia supone para las organizaciones gestionar y reforzar el conocimiento del capital humano?



4. OBJETIVO

4.1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer competencias y métodos para desarrollarlas en trabajadores y equipos de trabajo en nuevos escenarios laborales, con el fin de otorgar una ventaja competitiva a las organizaciones.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la importancia del capital humano como ventaja competitiva para las organizaciones.
- Identificar y analizar competencias y métodos para desarrollar en trabajadores y equipos de trabajo que favorezcan el desenvolvimiento de estos en nuevos escenarios laborales.
- Conocer la experiencia vivida de empleados de organizaciones durante el trabajo en pandemia y postpandemia, y detectar situaciones que requieran acompañamiento en el nuevo escenario.
- Desarrollar recomendaciones sobre la aplicación de competencias, herramientas y metodologías en nuevos escenarios laborales.



5. MARCO TEÓRICO

5.1. CAPITAL HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Entendiendo que una ventaja competitiva es una característica que una empresa adopta o desarrolla para sobreponerse a otras, en este trabajo se pone en foco como ventaja competitiva el desarrollo del capital humano. Así lo definen Bateman y Snell (2009), diciendo “El término capital humano (o, más ampliamente, capital intelectual) se utiliza en la actualidad para describir el valor estratégico del conocimiento y de las capacidades de los empleados” (pág. 355). De este modo, denotan su importancia cuando dicen “El balance del poder se inclina hacia los empleados. Los individuos, no las compañías, poseen su propio capital humano. Esto deja a las organizaciones en una posición muy vulnerable si se administran de forma mediocre” (Bateman & Snell, 2009, pág. 387).

5.2. HABILIDADES BLANDAS

Cuando hablamos de habilidades blandas, reviste suma importancia entender qué son y cuáles serán importantes desarrollar en un nuevo escenario post pandemia.

Así Suresh Kumar, Sreehari y Savithri (2010) dan un valor único a estas competencias cuando mencionan, ser experto en habilidades blandas es un activo. De este modo, remarcan la finalidad de poseerlas al decir que las habilidades de comunicación y las habilidades blandas son esenciales para que todos interactúen de manera eficiente y efectiva con varias personas en diversas situaciones.

5.3. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Los métodos revisten cierta importancia a la hora incorporar tanto competencias como habilidades blandas. Así, Alles (2007) describe los “métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo a todas las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización.” (pág. 158). Entre los métodos que expone, destaca el autodesarrollo, el coaching/Mentoring/Tutoría, método brindado por un jefe o consultor externo y el codesarrollo, desarrollo fuera del trabajo.

5.4. OTRAS METODOLOGÍAS APLICABLES

Design thinking



Esta metodología es definida por Langenfeld (2019), “El pensamiento de diseño es un modo colaborativo de trabajar para lograr algo creativo”. Puede ser combinada con diferentes competencias para ayudar a resolver de manera creativa situaciones que se planteen en el ámbito laboral.

Metodología Ágil

Otra metodología que servirá de apoyo será la ágil. Como lo define el autor, la metodología Agile es un enfoque diferente a la gestión de proyectos tradicional o el desarrollo de productos, esta metodología lo ayudará a alcanzar sus objetivos más rápido, a tiempo y dentro del presupuesto (Rubio, 2022).

Lean Office

“Las herramientas lean constituyen un gran avance para la implementación de las mejoras de los procesos que generan valor en un negocio” (Socconini Pérez Gómez, 2019).

Según Duggan (2016), es importante modelar la forma de pensar para obtener una nueva visión de la oficina y los procesos comerciales. Esta herramienta se utiliza para la organización del espacio laboral y tiene como fin es aplicar los principios Lean a actividades llevadas a cabo en una oficina. Su objetivo es educar y enseñar a las empresas cómo hacer crecer sus negocios mediante el logro de la excelencia operativa en sus oficinas.

5's

Dentro de la metodología Lean se encuentra una herramienta llamada 5's. Su origen proviene del japonés y está conformado por 5 palabras que comienzan con “s” en esta lengua³. “Las 5's constituyen una disciplina para lograr mejoras en la productividad del lugar de trabajo mediante la estandarización de hábitos de orden y limpieza” (Socconini Pérez Gómez, 2019).

5.5. GESTIÓN DEL CAMBIO

Todas las organizaciones pasan en algún momento de su ciclo de vida, por algún tipo de cambio. La gestión del cambio tiene por finalidad acompañar tanto a las organizaciones

³ Las 5's corresponden a: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke



como a las personas que la integran. Este acompañamiento busca disminuir los efectos adversos que los cambios pueden producir. Como lo describe Durán Asencio (2018), “Gestionar el cambio significa hacer frente a situaciones en las que hay que pasar de un punto A, a un punto B, gestionando todo el proceso intermedio y facilitando que se consiga de manera exitosa” (pág. 10). Es importante destacar que el cambio no es ajeno al contexto; como señala el autor, existen ciertos agentes activos en las organizaciones.

5.6. TRABAJO AL INICIO DE LA PANDEMIA Y NUEVAS MODALIDADES LABORALES

Ante el comienzo de la pandemia y el aislamiento impuesto, muchas personas se vieron obligadas a trabajar desde un lugar remoto a su puesto original de trabajo. Diez años antes, Pérez Sánchez (2010) en base a las entrevistas realizadas⁴ en su trabajo de investigación, concluía sobre las ventajas y desventajas que esta modalidad presentaba a los trabajadores:

Podemos ver que sus experiencias como teletrabajadores no son ni totalmente positivas ni negativas, ni blanco ni negro, sino que se encuentran en un punto intermedio en el que el estrés por compaginar el trabajo doméstico, el familiar y el remunerado en una sucesión de tareas muchas veces simultáneas, el sentimiento de culpabilidad por sentirse unos privilegiados o por no poder llegar a todo, y el riesgo de restar opciones para la promoción profesional, no oscurecen del todo la gran ventaja del teletrabajo: la libertad de gestionar su vida de la manera que consideren más conveniente sin la necesidad de renunciar a ningún aspecto (p. 31).

Como se puede observar, la cita muestra la expresión de los pros y los contras de un grupo de teletrabajadores entrevistados. La conformidad o disconformidad que les provoca desempeñar esta modalidad de trabajo. Acá también se puede vislumbrar que se conjuga el sentido de libertad con la culpa en alguno de los casos.

En otros casos, el trabajo en pandemia trajo consigo algún tipo de dolencia física. Esto se debe a que muchas personas tuvieron que trabajar desde diferentes lugares físicos y con recursos que quizás no hayan sido los correctos. En este caso, Bazán (2021) da cuenta

⁴ 18 entrevistas realizadas a teletrabajadores con responsabilidades familiares.



de esto describiendo las dolencias físicas y posturales, riesgos visuales y psicosociales producto de la excesiva utilización de tecnología (pág. 88).

Otras consecuencias no favorables son las expuestas por Noticias ONU (2020) cuando menciona en referencia a los teletrabajadores que, “para estas personas se han desdibujado las líneas entre su jornada laboral y su tiempo libre causando un aumento de estrés y la posibilidad de riesgos para la salud mental”. Luego Noticias ONU (2020) agrega que:

Para otra gran cantidad de trabajadores agravó su sensación de aislamiento y la pérdida de su identidad y objetivos. El reconocimiento social del trabajo y la importancia y pertenencia que se deriva de él no puede cambiarse por los salones virtuales, por muy informal que sea nuestra indumentaria mientras los ocupemos.

5.7. TELETRABAJO Y LEY DE TRABAJO

Uno de los principales cambios que experimentaron los trabajadores, como consecuencia de la emergencia sanitaria, fue adoptar algo totalmente nuevo para muchas personas: la modalidad del teletrabajo. Según define Bazán (2021):

El Teletrabajo es una modalidad laboral el cual permite realizar de manera total o parcial desde el hogar, un lugar distinto a la oficina o de las instalaciones de producción, utilizando los diferentes medios tecnológicos de la información y comunicación (p. 88).

En la Argentina no existió hasta mediados del 2020 una Ley de teletrabajo, sino que hasta esta fecha se hacía referencia a esta actividad con un conjunto de leyes. Esto es descripto por Guzmán, et al. (2019):

Actualmente no contamos con un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo sino con un conjunto de leyes que engloban la actividad: la Ley de Contrato de Trabajo (LCT, Ley 20.744 del año 1976) es la principal normativa, junto con la Ley 25.800 que ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a



los trabajadores contratados en relación de dependencia, incluyendo el teletrabajo, aunque sin mencionarlo taxativamente, definirlo ni reglamentarlo puntualmente (p. 59).

La ley de teletrabajo puesta en vigencia el 14 de agosto de 2020, indica en su Artículo Nº 1 el Objeto:

La presente ley tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. Los aspectos específicos se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas. (Ley 27.555, 2020, p. 1)

A continuación, se exponen algunos de los artículos considerados más relevantes de esta Ley.

El Artículo Nº 3, trata de las obligaciones y derechos que tendrán los trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo serán las mismas que de un trabajador presencial (Ley 27.555, 2020, p. 1).

El Artículo Nº 5, habla del derecho a la conexión y desconexión laboral, derecho a no ser contactada fuera de horario laboral (Ley 27555, 2020, p. 1).



6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR

El alcance del presente trabajo será el de un proyecto, donde se analizará la conveniencia de aplicar nuevas metodologías de desarrollo de competencias en trabajadores que se desempeñan en las áreas de tecnología de la información en empresas de Argentina en nuevos escenarios laborales.

El tipo de estudio será exploratorio descriptivo y contará con un abordaje cualitativo, ya que estará fundamentado, por un lado, por las encuestas para conocer la situación de los trabajadores y, por otro lado, en la teoría bibliográfica a recolectar y analizar.

El tipo de diseño será retrospectivo, ya que se pretende conocer información vivida por los trabajadores en sus ámbitos laborales, y será no experimental, ya que se tomarán datos del entorno natural y real de cada trabajador.



7. VENTAJA COMPETITIVA Y FACTOR HUMANO

Una ventaja competitiva es cualquier actividad que una empresa realiza de manera eficiente en comparación con las actividades realizadas por empresas rivales, o cualquier recurso que posea una empresa y que es deseado por otras empresas (David & David, 2016, pág. 36).

La ventaja competitiva en la era del conocimiento está cada vez más fundamentada por los factores asociados a este concepto, siendo el factor humano uno de los impartidores o proveedores de conocimiento que las organizaciones buscan a la hora de apoyar sus objetivos. Así, Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) señalan la siguiente afirmación que fundamenta este concepto diciendo que, “hoy en día puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal” (pág. 10). De esta manera, “el factor humano como creador y difusor del conocimiento se ha convertido en una de las principales fuentes de ventajas competitivas” (Vega Falcón, 2016).

“El conocimiento de los individuos juega un papel estratégico en la creación de un valor agregado en las organizaciones, puesto que las capacidades organizativas descansan sobre el conocimiento existente y en la imperiosa necesidad de crear nuevo conocimiento” (Meñaca Guerrero, Cazallo Antúnez, & Medina Carrascal, 2017).

“Para generar innovaciones continuas y ventajas competitivas las organizaciones deben contar con un grupo de personas calificadas adecuadamente con actitudes, destrezas, inteligencia tecnológica, entre otros aspectos, que contribuyan a su desarrollo y crecimiento sostenible” (Meñaca Guerrero, Cazallo Antúnez, & Medina Carrascal, 2017).

Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral⁵ es vista como una ventaja competitiva por parte de los autores Elliott, Subramanian y Kupp (2022), señalando que es una modalidad que los trabajadores cada vez más valoran y buscan lograr. Por otro lado, es un baluarte para las organizaciones, entendiendo que hay tres cosas claves que las organizaciones obtienen y que revisten de

⁵ El autor considera que trabajo virtual, remoto, híbrido son sinónimos de trabajo flexible.



criticidad a todas las industrias. Lo fundamentan diciendo que la flexibilidad gana la batalla por el talento, involucra a los empleados y genera mejores resultados. En resumen:

I. Gana la batalla por el talento

Cuando se habla de reclutamiento, si los empleados candidatos deben concurrir a una oficina, estos deben vivir próximos a las instalaciones de la organización. Esto representa una limitación a la hora de conseguir talentos para las organizaciones. Con la flexibilidad laboral, el mejor talento a escoger no necesariamente debe estar próximo a la ubicación de la organización, representando una gran ventaja. Por otro lado, las organizaciones no deben ubicarse físicamente en lugares de alta densidad de habitantes donde normalmente el costo de compra o alquiler de oficinas es alto, lo que supone un ahorro en los costos. Por último, al haber una alta oferta de empleados dispuestos al trabajo flexible, supone para las organizaciones un menor tiempo de realizar contrataciones y ahorro en costos de numerosas y tediosas búsquedas.

II. Involucra a los empleados

Ciertas personalidades o características de las personas no encajan fácilmente en las estructuras tradicionales de una organización. Las altas tasas de rotación y altos costos, debido a la falta de compromiso, son consecuencia de que los empleados no se sientan involucrados en las organizaciones. El trabajo flexible rompe con las estructuras corporativas típicas y da como resultado mayor inclusión, esto hace que las personas participen más al sentirse valoradas.

III. Genera mejores resultados

Existen varios motivos que justifican que esta modalidad puede entenderse como una ventaja competitiva y como un generador de mejores resultados. Aspectos tales como, retener a los empleados y el ahorro de costos que genera, el aumento de la productividad que generan los empleados más comprometidos, y la disminución de gastos en edificios de oficinas en centros urbanos. De esta manera los recursos pueden utilizarse mejor en aquellas cosas que impulsan los resultados deseados.



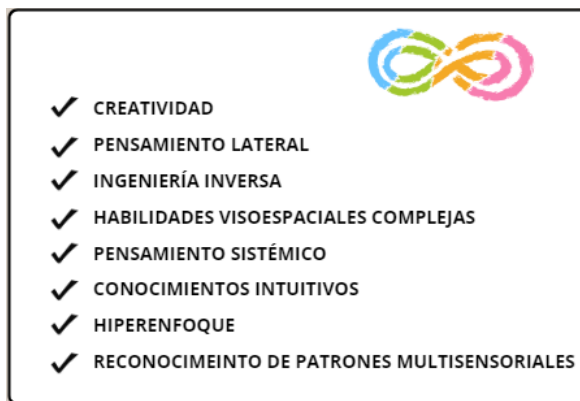
Neurodivergencia

Otra ventaja competitiva es apostar a la diversidad cognitiva como fuerza laboral. Las personas neurodivergentes son un potencial que los empleadores deben aprovechar, ya que es una fuerza laboral que puede resultar muy beneficiosa en el futuro para las organizaciones. Estas personas poseen ciertas características y áreas de destaque donde pueden desempeñarse del mismo modo o hasta incluso mejor que sus pares neurotípicos FIGURA 1. Esto se traduce para las organizaciones en aprovechar el potencial de las personas neurodivergentes.

Las personas neurodivergentes son aquellas que poseen una tipología cognitiva como el autismo, el trastorno por déficit de atención e hiperactividad, la dislexia, la sinestesia y la dispraxia por nombrar algunas. Según el autor, esto podría ayudar a los empleadores a crear una fuerza laboral más preparada para el futuro.

Es importante valorar la riqueza y diversidad de todo tipo de mentes, dado que diferentes individuos exhiben sus propias fortalezas y desafíos únicos. (Dunne, 2023).

Figura 1: Áreas donde se destacan los candidatos neurodivergentes



Fuente: elaboración propia con datos de Dunne (2023)

Así, haciendo referencia a Vega Falcón (2016), se puede concluir que el conocimiento es hoy en día el motor impulsor de ventajas competitivas. De este modo, las organizaciones basándose en el conocimiento como piedra angular, buscan innovar cada vez más.



8. CONTEXTO DE ANÁLISIS

8.1. ENTORNO Y AMBIENTE LABORAL

8.1.1. ENTORNO GLOBAL VUCA⁶

La complejidad, tanto para trabajadores como para las organizaciones, se vio no solo afectado por la pandemia, sino que también fue acompañado por el entorno VUCA, descrito por Quiroga Gil (2021) como “el contexto en que se mueven las organizaciones en la actualidad caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (pág. 8) FIGURA 2.

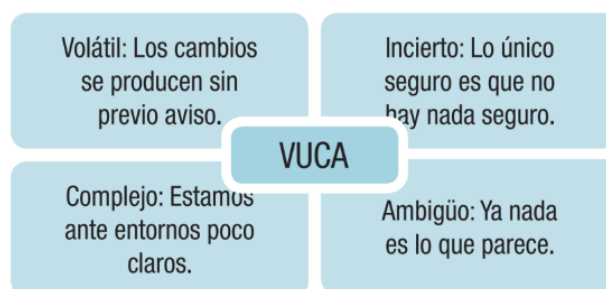
En medio de este entorno global volátil, los autores Beutell, Lepeley y Kuschell (2021) denotan la importancia de adaptabilidad que las organizaciones deben aplicar para generar mayor creatividad e innovación imprescindible en el avance de un entorno VUCA. Remarcando que, las organizaciones que posean una cultura organizacional con estructura rígidas se verán expuestas a consecuencias drásticas y pérdidas considerables a menos que, consideren cambiar los estándares laborales tradicionales a una cultura organizacional centrada en el ser humano. Esto se fundamenta en que, la urgencia de poner a las personas en el centro de las organizaciones posiciona a la cultura organizacional centrada en las personas como una alternativa oportuna y eficaz para acelerar la transformación y resolver las deficiencias de la gestión de recursos humanos. Así enfatizan que, la diferencia entre los recursos humanos tradicionales y la cultura organizacional centrada en las personas es que, la primera se enfoca en jefes con controles estrictos hacia trabajadores subordinados, y la segunda en líderes centrados en lo humano los cuales generan confianza con el objetivo de fomentar la autonomía entre los trabajadores y la delegación de responsabilidades.

Los cambios impuestos por la pandemia, y más aún aquellas modalidades que no se encuentren un cien por ciento desarrolladas físicamente en las organizaciones, requieren que los trabajadores y equipos de trabajo posean líderes que impartan confianza y autonomía para el desarrollo de las tareas laborales.

⁶ Acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad)



Figura 2: Caracterización de los entornos VUCA



Fuente: (Durán Asencio, 2018, pág. 15)

8.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los autores Schein y Schein (2016) consideran que una definición de cultura debe ser dinámica. Esto lo sustentan en que esta definición debe adaptarse a cada organización o grupo diferente. Cada organización cuenta con particularidades en las cuales habrá que hacer foco para definir su cultura organizacional. Entonces, la cultura dinámica puede definirse como el aprendizaje acumulado y compartido de un grupo, a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Según la autora Lepeley (2021a), la cultura organizacional puede compararse con la personalidad de una organización. Representa los fundamentos tácitos que abarcan valores, principios éticos, supuestos y comportamientos, que originalmente fueron establecidos por los fundadores de la organización. La cultura organizacional comúnmente muestra rastros familiares que son seguidos por las personas que trabajan dentro y para la organización.

Así, Schein y Schein (2016) señalan que la cultura se estructura en tres niveles de análisis. Siendo estos niveles los artefactos, las creencias y valores y los supuestos subyacentes FIGURA 3.

Los artefactos son todo lo que se escucha, siente y percibe en un grupo, incluyendo el clima organizacional⁷. Es representado por todo aquello que puede ser fácilmente observado, pero difícilmente descifrado.

⁷ Definido como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Las creencias y valores adoptados lo definen como el surgimiento de una idea individual que, una vez que el grupo observa como un buen resultado, la propuesta se convierte en una creencia compartida.

Y, por último, los supuestos subyacentes lo definen como aquellas medidas que han solucionado problemas, ya sea de adaptación externa o de integración interna, y que, habiéndose repetido exitosamente, se asumen por los integrantes de una organización en forma automática convirtiéndose en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos de manera inconsciente y como verdaderas.

Figura 3: Niveles para estudiar la cultura



Fuente: elaboración propia con datos de Schein y Schein (2016)

La cultura organizacional en el contexto de análisis

La cultura organizacional no es un tema nuevo, pero tiene un impacto significativo debido a los nuevos escenarios laborales.

“La reacción de una organización ante la pandemia depende en gran medida de su cultura y sus valores organizativos” (OIT, 2020a). En consecuencia, “la adopción del teletrabajo conlleva un cambio cultural y estructural entre las relaciones de trabajo (pares – superiores y empleadores), al no contar con la presencia física del trabajador” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019, pág. 10). En un contexto de modalidad de teletrabajo, la cultura organizacional empieza a percibirse de una manera diferente, siendo tarea de las empresas encabezar un manejo del cambio que los trabajadores están transitando. “La falta de



presencia física del trabajador en la oficina, sumado al uso de las TIC⁸ y la realización de sus tareas laborales en un domicilio ajeno al del empleador, generan un cambio de cultura organizacional que deben aceptar las partes que componen el grupo de trabajo” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019, pág. 13). Esto “crea un nuevo modelo de capital humano y de cultura organizacional en las empresas” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019, pág. 10). En este contexto, los líderes son responsables de mantener una cultura organizacional sólida y una mentalidad de equipo a pesar de su fuerza laboral dispersa. Así, la forma de construir una cultura de pertenencia en la que todos se sientan parte del equipo es la confianza. Los líderes son los responsables de demostrar confianza adoptando flexibilidad en producción, lugar y momento en el cual se realiza el trabajo. Adoptar una comunicación fluida y resaltar reconocimientos y recompensas (Odom, Franczak, & McAllister, 2022). De esta manera es sustentado por Howrad Grenville (2020) cuando dice que, al realizar las tareas de forma remota, las prácticas laborales son más difíciles de observar. Y remarca la importancia que deben ejercer los líderes y gerentes en hacer notar y reconocer aspectos de la cultura que se muestran y el por qué son importantes. Dejar al descubierto este tipo de aspectos no solo recuerda a los trabajadores su existencia, sino que señala el valor de la cultura organizacional.

Se debe destacar que la comunicación temprana y oportuna genera significativos beneficios en este contexto, así lo expresa la Organización Internacional del Trabajo (2020a) al decir que:

Muchas organizaciones se apresuraron a reaccionar ante la crisis desde el principio, algunas de ellas introdujeron un período de prueba de teletrabajo para sus trabajadores y muchas no han vuelto al lugar de trabajo desde entonces. Los empleadores que han comunicado de manera rápida, clara y abierta a los trabajadores los procesos y posibles riesgos de la pandemia, y los han apoyado en todos los aspectos del teletrabajo, se han beneficiado de una fuerza laboral altamente motivada, un mayor nivel de confianza y un efecto positivo en la cultura organizativa a largo plazo. (pág. 21)

⁸ Tecnologías de la información y las comunicaciones.



Contar con vasta tecnología sirvió para que las personas puedan trabajar sin problemas desde una ubicación fuera de la organización, sin embargo, es necesaria la presencialidad física y la interacción entre colaboradores para el fortalecimiento de una cultura organizacional, remarcan Alaimo y otros (2022). En respuesta a lo antes expuesto y sabiendo que muchas personas continuarán trabajando desde una modalidad híbrida o remota, es menester recurrir a la modificación de ciertos hábitos culturales que antes se ejercían desde dentro de la oficina. En este caso, es propicio modificar algunos hábitos. Los empleados pueden interactuar fuera del ámbito físico laboral llevando a cabo tareas de responsabilidad social o ambiental, estar alineados con la cultura organizacional y a su vez fomentar el vínculo entre ellos.

8.1.3. CONTRATO PSICOLÓGICO

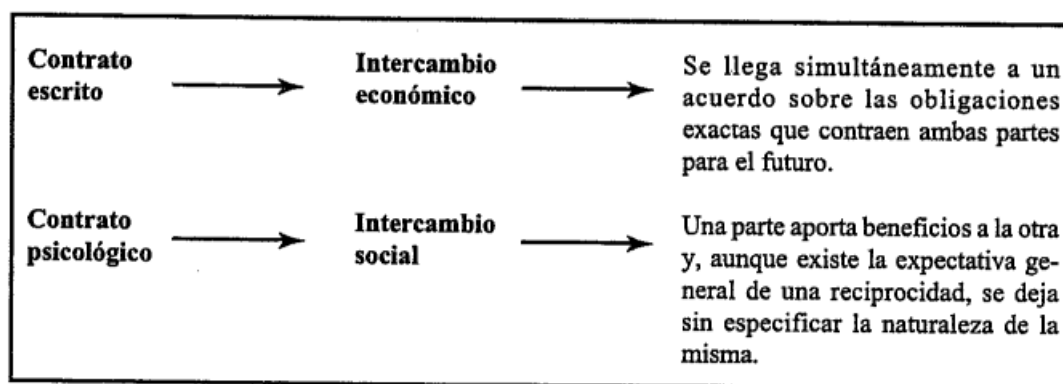
En su trabajo de especialización Gallego Foronda (2021) define:

El Contrato Psicológico surge como un concepto que puede considerarse complementario al contrato laboral, cualquiera sea su forma o duración, y tiene que ver con el conjunto de expectativas, creencias, percepciones, promesas, obligaciones, que se adquieren al inicio y se mantiene durante el tiempo que dura la relación laboral, y tiene el potencial de determinar el tipo de relación que se establece entre los dos actores de la relación contractual, en particular el intercambio de beneficios que, sin ser explícitamente establecidos, se esperan lograr u obtener entre las partes. (pág. 3)

A diferencia de un contrato escrito que pretende tener un intercambio económico, un contrato psicológico se basa en un intercambio social FIGURA 4.

Como antecedente, se puede decir que “el término Contrato Psicológico surge en la psicología del trabajo y las organizaciones a finales de los años 50, bajo el discurso de la ciencia social para dar explicaciones a conductas y actitudes observadas en las organizaciones de la época” (Gallego Foronda, 2021).

Figura 4: Tipo de contratos y modalidades de intercambio



Fuente: (Alcover C. M., 2002, pág. 39)

Es menester volver a poner en foco el contexto de análisis, donde producto de la pandemia se produjo una disrupción tanto en la vida cotidiana como en la laboral. En este contexto se dieron varios sucesos como el cierre de empresas, la modalidad del teletrabajo, la reducción de horas, la modificación y/o reducción en los salarios y hasta rescisiones o modificación en los contratos. En base a esto comenta el autor que “las percepciones acerca de cómo se han adoptado estas medidas laborales, el mantenimiento más o menos duradero de ciertas condiciones de trabajo, los efectos sufridos durante estos meses pueden tener consecuencias profundas para las relaciones entre individuos y las organizaciones” (Alcover C. , 2020).

Por lo exployado en el párrafo anterior y viendo que este suceso trae aparejado el desencadenamiento de profundas consecuencias que se producirán en las relaciones entre los individuos y organizaciones, el autor Alcover (2020) plantea cuatro áreas de análisis:

- **Redefinición unilateral de las condiciones de trabajo y creciente asimetría:** en este caso, la creciente asimetría se refiere básicamente al poder que las organizaciones pueden tener de forma unilateralmente desvinculando personal al objetivar la reducción de producción producida en este caso por la pandemia de COVID-19. La no facilidad de conseguir nuevamente empleo produce en el personal una sensación de indefensión que tiende a una ruptura brusca en la relación individuo-organización.



- Presiones psicológicas hacia la productividad: esto se traduce en la presión que ejercen las organizaciones a través del incremento de horas laborales, la pretensión de conexiones por parte de los empleados en cualquier horario por estar en la casa, la asignación de tareas fuera del puesto habitual o en reemplazo de otros empleados dados de bajas. En este caso, el empleado siente la presión de que si no responde pone en riesgo su empleo. Esto también provoca rupturas en la relación individuo-organización ante el sentimiento de abuso o explotación.
- Pérdida de confianza y ruptura y violación del contrato psicológico: la ruptura como respuesta cognitiva y la violación como respuesta emocional del contrato psicológico individuo-organización, debido al poder unilateral que tienen las organizaciones ya que ambos pierden, pero el empleado lleva económicamente la parte más débil.
- Instrumentalidad y cinismo en las relaciones: por último, la reconstrucción del contrato psicológico puede mostrar varios escenarios, entre ellos el de los grupos vulnerables que, al mantener una relación laboral a cualquier precio, producen una relación meramente económica sin relación social entre individuo-organización, lo que fomenta una relación basada en desconfianza y un desempeño mínimo o pobre por parte del empleado.

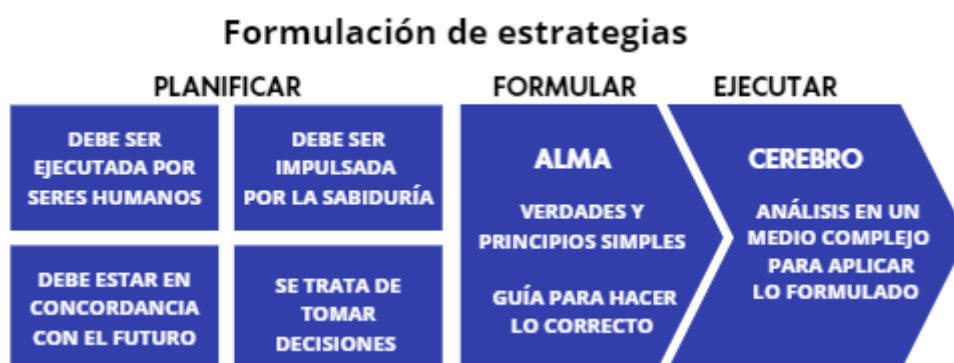
8.1.4. NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO

Los autores Nonaka y Takeuchi (2021) ponen de manifiesto que su enfoque tradicional de estrategia basado en datos y análisis se encuentra en una encrucijada producto de la rapidez de los cambios e incertidumbre. En este contexto, creen que las estrategias deben replantearse. De esta manera, cuentan que las estrategias se deben comenzar a formular con alma y cerebro diciendo que, “alma” se refiere a los principios que guían a hacer lo correcto a los seres humanos, y “cerebro” aludiendo al análisis que ayuda a las organizaciones a operar en un contexto complejo y ambiguo. El alma ayuda a las organizaciones a definir cómo van a lograr las mejoras a futuro y luego el cerebro se encarga de hacer realidad el propósito. Así plantean seis prácticas diarias para llevar una estrategia como forma de vida:



- Hacer frente a la complejidad, ya que ningún enfoque aislado puede dar respuestas suficientes, para esto es necesario recurrir a experiencias de múltiples dominios.
- Adaptarse al cambio anticipándose y adaptándose a las nuevas circunstancias que propone la complejidad del progreso tecnológico acelerado.
- Abrazar la dualidad dinámica, dividir el conocimiento en dos. Explícito, que se comparte fácilmente, y tácito, que es intuitivo y se obtiene de la experiencia. El conocimiento tácito y explícito forman una dualidad dinámica que interactúa e intercambia entre sí para crear algo nuevo a través de las experiencias de vida.
- Empatizar con todos. En un mundo de creciente automatización, es menester poder seguir percibiendo sentimientos y sensibilidades de los demás. Conocer clientes o empleados en sus necesidades diarias y poder vivenciar en carne propia sus necesidades. En definitiva, se trata de evitar la deshumanización que serán provocadas por las tecnologías futuras.
- Contar historias para ayudar a la organización y sus empleados a internalizar una estrategia, generando una trasmisión y asimilación más exitosa.
- Vivir con la naturaleza. En este punto remarcan la necesidad imperante de preservar el medio ambiente, contexto ambiental donde se desarrolla la vida. Cualquier decisión tendiente a preservar el medio ambiente o a recuperar lo dañado por la industrialización será, sin duda, una estrategia formulada con “alma”.

Figura 5: Un nuevo enfoque de estrategia en un mundo complejo



Fuente: elaboración propia con datos de Nonaka y Takeuchi (2021)



8.1.5. GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio es un proceso ordenado que requiere disciplina, habilidades organizativas y, sobre todo, una buena planificación. Las tácticas de gestión del cambio son una excelente manera de organizarse oportunamente de principio a fin (Altawil, 2024). Existen dos modelos que describen la gestión del cambio mediante diferentes enfoques: el modelo de 8 pasos de Kotter y el modelo de tres pasos de Kurt Lewin. Ambos difieren ligeramente en el enfoque que proponen; sin embargo, son considerados eficaces para tal fin.

John Kotter define 8 pasos para tener en cuenta en un proceso de cambio. Este modelo está definido de manera tal que los pasos deben ser ejecutados de forma ordinal y secuencial, como se muestra en la FIGURA 6. Se enumeran y resumen de este modo:

1. Crear sentido de urgencia, que los empleados entiendan que hay una necesidad que requiere cambio y esto fortalezca la cooperación.
2. Formar un equipo de liderazgo, una coalición tomando para ello las personas más capaces de la organización y con diversidad en sus habilidades.
3. Desarrollar una estrategia y una visión, una formulación clara de donde se quiere llegar. El resultado a obtener.
4. Comunicar la nueva visión de manera clara y estratégica. Es necesario evitar resistencias y generar mayor acompañamiento en el cambio y la comunicación es fundamental.
5. Proporcionar a los empleados todo lo que necesitan. Ser proveedores de los recursos necesarios y despejar los obstáculos que sean necesarios.
6. Generar éxito a corto plazo de modo tal que, pequeños objetivos y sus logros generen afianzamiento y seguridad hacia la meta.
7. Consolidar logros y mantener el impulso para llegar a la meta final. Analizar los esfuerzos que tuvieron éxito y los que no. Aprender de esto.
8. Por último, anclar un nuevo comportamiento en la cultura de la empresa de modo que su reconocimiento genere mayor adhesión y sensación de pertenencia a la cultura corporativa (Altawil, 2024; Marr, 2022; Motolinía, 2019).

Figura 6: Los 8 pasos definidos por John Kotter para el proceso de cambio



Fuente: elaboración propia con datos de (Altawil, 2024; Marr, 2022; Motolinía, 2019).

Por su parte Kurt Lewin describe 3 pasos tendientes a afrontar los cambios FIGURA 7. Estos pasos son descongelar, cambiar y consolidar. Se describen a continuación:

1. Descongelar: es la forma de dar cuenta a la organización que se requiere un cambio, rompiendo la situación actual y preparar el terreno para un cambio real.
2. Cambiar: realmente una vez dispuestos los preparativos, avisados los involucrados y con el apoyo pertinente brindado.
3. Consolidar: también conocido como volver a congelar, de modo que se afirmen los cambios logrados, convirtiendo en rutina las innovaciones aplicadas (Altawil, 2024; Motolinía, 2019).



Figura 7: Los 3 pasos definidos Kurt Lewin para el proceso de cambio



Fuente: elaboración propia con datos de (Altawil, 2024; Motolinía, 2019)

Por otra parte, se está dando una suerte de un contexto cambiante y entornos volátiles que requiere una nueva mirada sobre la gestión del cambio. Esta tendencia viene en aceleración desde que se empezó a gestar el pasaje de la era industrial a la era de la información. Los autores Kotter, Akhtar y Gupta (2021) remarcan que hoy existe una ciencia emergente del cambio que posee tres sistemas raíz principales:

1. El estudio de los individuos

Se refiere a la conexión o cableado entre el cerebro y el cuerpo humano. Los humanos tienen algo dentro de sí que los autores llaman Survive Channel (Canal de supervivencia) y un Thrive Channel (Canal de prosperidad). Ambos son como un sistema de radar que atiende constantemente a recibir un estímulo. En el caso del canal de supervivencia, recibe el estímulo de una amenaza y en el caso del canal de prosperidad, recibe el estímulo de una oportunidad. Ambos canales, cuando detectan el estímulo correspondiente, activan ciertos mecanismos del cuerpo que avisan al sistema nervioso parasimpático y, por liberación de sustancias químicas, accionan ciertos comportamientos FIGURA 8.

Explican que, dadas las condiciones actuales en las que vivimos, no siempre sirve accionar el canal de supervivencia. Este mecanismo, si bien logra resolver rápidamente los problemas, pasa por estados de mucha presión. En casos en que las amenazas son muy grandes y no se pueden resolver prontamente, el cuerpo libera cortisol. Esta hormona mantiene a la persona en alerta, este estado consume mucha energía y genera estrés.

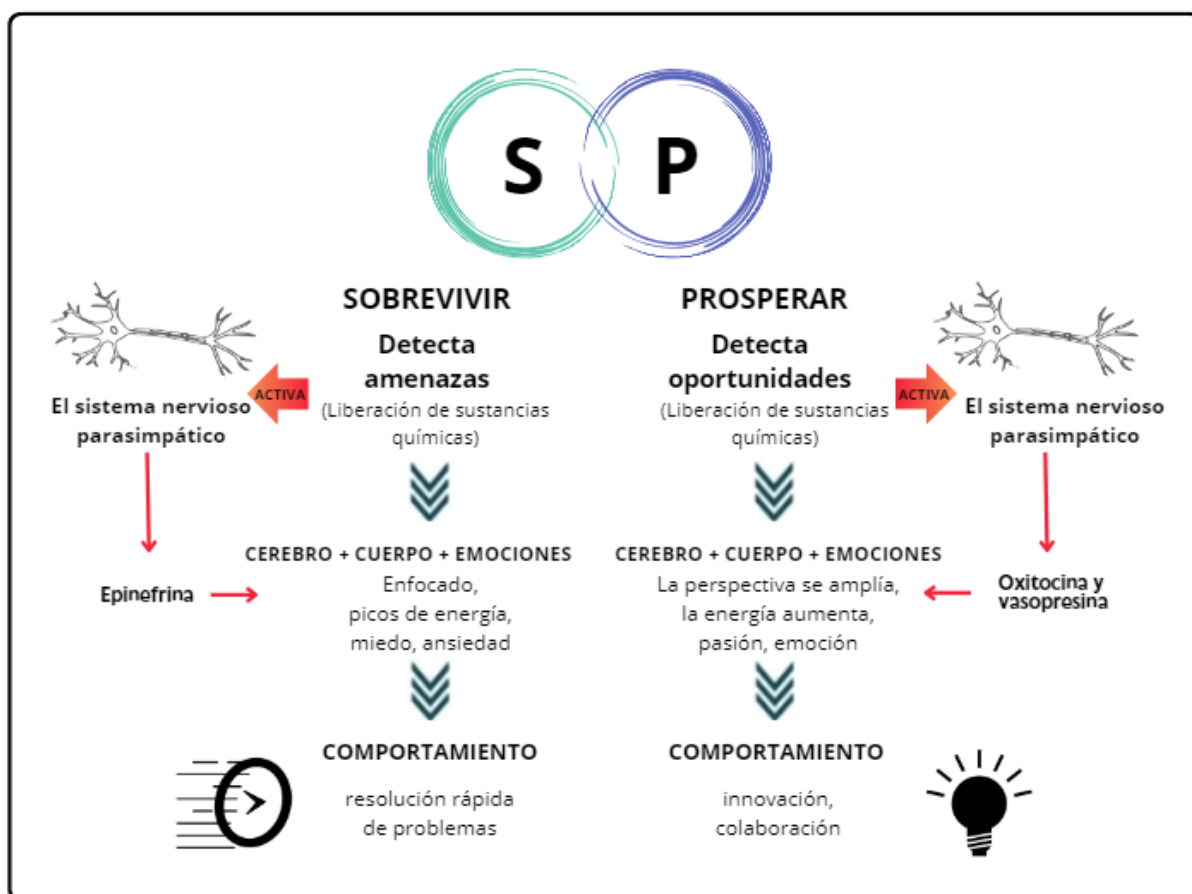
El comportamiento del canal de prosperidad es menos dominante, aunque es considerado más deseado por las empresas. Cuando las hormonas son liberadas, la respuesta del cuerpo es aumentar la energía, pero esta no se dispara en forma negativa, sino que por el

contrario genera emociones como la pasión y el entusiasmo, no hay preocupación y entonces se amplía el campo de la visión y la propensión a buscar oportunidades, colaborar e innovar.

Las empresas, ante la necesidad de afrontar muchos cambios y que estos sean ejecutados de una manera inteligente, tratan de evitar que los empleados utilicen el canal de supervivencia y que se active más el canal de prosperidad.

La gran mayoría de las personas tiende a subestimar seriamente el poder del instinto de supervivencia inherente, y sin darse cuenta, este puede abrumar la capacidad para ver rápidamente oportunidades, innovar, adaptarnos, liderar y cambiar para mejor.

Figura 8: Conexión del cerebro y el cuerpo humano



Fuente: elaboración propia con datos de Kotter, Akhtar y Gupta (2021)

2. El estudio de la organización moderna (desde décadas 30 y 40)

En esta corriente de investigación se pone de manifiesto la organización moderna, surgida a finales del siglo XIX debido a los avances tecnológicos de la Revolución



Industrial. En este contexto, las innovaciones permitieron una producción y distribución más rentables, creando mercados masivos sin precedentes. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades se requirió un nuevo nivel de complejidad y coordinación organizacional. Se inventaron nuevos sistemas, políticas, estructuras y roles para asegurar una coordinación eficiente de miles de individuos geográficamente dispersos. Se establecieron estructuras organizativas jerárquicas y se implementaron sistemas de control para monitorear las actividades y mantener los resultados planificados. Además, se crearon roles de gestión intermedia para impulsar los procesos de gestión y lograr eficiencias que antes se consideraban imposibles con grupos grandes.

Con el tiempo, las organizaciones han evolucionado con prácticas como grupos de trabajo interdepartamentales y apertura cultural a nuevas ideas. También se comenzaron a utilizar estrategias como la transformación digital, metodologías ágiles y reestructuración para adaptarse a los cambios externos y aprovechar las oportunidades.

Sin embargo, muchas organizaciones, incluso en entornos de alta tecnología, luchan por evolucionar más allá de sus raíces de la era industrial.

3. El estudio real de las organizaciones modernas y de las personas que en ellas intentan liderar el cambio.

Por último, habiendo observado individuos en organizaciones que intentan adaptarse a un contexto cambiante, pudieron descubrir que los esfuerzos de transformación fracasaban debido a la falta de un sentido de urgencia. De esta manera, argumentaron que, sin una comunicación convincente a favor del cambio con contenido emocional y racional, se hizo notorio que era casi imposible lograr una aceptación que inspirara y movilizara las acciones necesarias para impulsar y sostener cambios difíciles.

Independientemente del modelo y los métodos que se utilicen, Motolinía (2019) manifiesta que es esencial y primordial establecer una comunicación clara a las personas involucradas sobre el cambio que será impartido en referencia a las necesidades propias del entorno o contexto. La planificación como característica fundamental para generar una ruta clara. Identificar las partes interesadas e involucradas en el proceso, esto ayuda a que se sientan parte y se involucren de un modo más proactivo. Si el cambio es delicado, o sea que involucra no solo los objetivos impuestos, sino que también un cambio cultural, hay que



estar atentos a tratar con las personas que se sientan más afectadas, generando apoyo y contención durante todo el proceso.

Los autores Alcover, Rico y Gil (2011) argumentan que, las organizaciones deben afrontar y aplicar cambios, estar preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales y políticos. Esto supone la supervivencia e incluso la explotación de oportunidades en campos no explorados.

En definitiva, el cambio siempre ha sido parte de la vida. Es la base sobre la que se construyen el progreso y la evolución, tanto para los individuos, para las organizaciones y nuestra especie en su conjunto. A veces, los cambios pueden dar miedo y puede ser algo difícil de superar. Todos podemos identificarnos con esto habiendo vivido una pandemia reciente en la que la situación estaba evolucionando rápidamente (Marr, 2022).

Los desafíos altamente complejos y multifacéticos introducidos por la pandemia obligan a las organizaciones a comportarse como sistemas humanos adaptativos, con diversas capacidades y experiencia, para preservar su sostenibilidad y superioridad (Al-Omouh, Ribeiro-Navarrete, Lassala, & Skare, 2022).

8.2. ESCENARIOS LABORALES

8.2.1. TRABAJO PRESENCIAL

Según la Real Academia Española DPEJ (s.f.), el trabajo presencial se define como “Modalidad de organización del trabajo caracterizada por prestarse la actividad laboral en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa”.

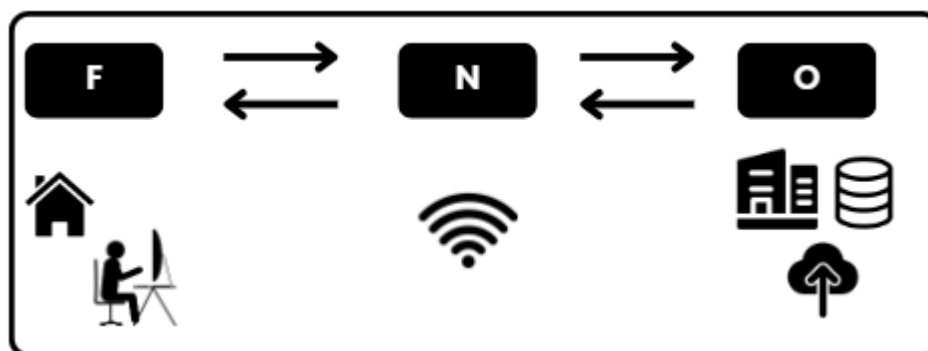
Las características más destacadas que plantea el Ministerio de Producción y Trabajo (2019) son, la determinación de un horario fijo estipulado, un lugar físico de trabajo ejecutado desde una locación perteneciente a la empresa contratante, en su mayoría, con un sistema de monitoreo y control como el presentismo y el desenvolvimiento de tareas en forma presencial como pueden ser las reuniones (pág. 15).

8.2.2. TELETRABAJO

Ante la necesidad de dar continuidad con las tareas laborales y evitando poner en riesgo la salud de los empleados, uno de los escenarios adoptados por las empresas fue el teletrabajo. Esta modalidad es definida por el Ministerio de Producción y Trabajo (2019) de la siguiente manera, “El teletrabajo es aquel que se realiza fuera de las instalaciones de una empresa mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC)” (pág. 9). Dos puntos son significativos en esta definición, por un lado, el lugar físico donde se desarrolla la tarea y, por otro lado, la necesidad del uso de recursos específicos.

Esto da pie a decir que el teletrabajo depende de la disponibilidad de ciertos recursos para el desarrollo de las tareas. Estos recursos se pueden ubicar en tres tipos, los que deben estar en el lugar físico del desarrollo de actividades (F), los que hacen el nexo (N) entre el lugar físico del trabajo y la organización contratante y por último lo que son potestad de la organización (O) propiamente dicha. Un ejemplo de cada uno son estación de trabajo (F), servicio de internet (N), accesos a los repositorios de la organización (O) FIGURA 9. Cabe destacar que (O) puede encontrarse tanto en el lugar físico de la organización como también en algún sitio virtual, como sería la computación en la nube⁹.

Figura 9: Recursos necesarios para el teletrabajo



Fuente: elaboración propia

⁹ Es el uso de una red de servidores remotos conectados a internet para almacenar, administrar y procesar datos, servidores, bases de datos, redes y software.



Como señala la Organización Internacional del Trabajo (2020a), los trabajadores “tienen derecho a obtener de su empleador equipos y herramientas que les permitan trabajar como si estuvieran en su lugar de trabajo habitual, sin consecuencias negativas para su rendimiento, eficacia y bienestar” (pág. 9).

Si bien ya era una modalidad adoptada por varias empresas previo a la pandemia, no todos los ámbitos laborales estaban habituados ni preparados para aplicar esta modalidad. Para entender cómo se fue incrementando la cantidad de trabajadores que adoptaron la modalidad del teletrabajo, Candelo (2021) muestra la evolución en el AMBA¹⁰ de Argentina señalando que:

En 2017, solo el 3% de las empresas argentinas implementaban el home office y el 7,8% de los trabajadores realizaban tareas asociadas al teletrabajo, según la Encuesta de Indicadores Laborales¹¹ de ese año, que relevó 3.432.791 trabajadores y 64.695 empresas en 12 aglomerados urbanos del país. Todo cambió con la llegada del COVID-19. El 62% de los empleados en relación de dependencia y profesionales independientes pasaron a trabajar con la modalidad de home office, y se estima que el 40% de la fuerza laboral podría no volver a la oficina¹².

Esta modalidad de trabajo puede suponer no solo un cambio físico, sino que hay otras modificaciones que pueden aplicarse y que requieren adaptación, como ser el horario flexible o el trabajo por resultados (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Las ventajas más destacadas de esta modalidad para el trabajador son el ahorro en el desplazamiento entre el hogar y la oficina, inclusión de grupos vulnerables y la conciliación de la vida familiar y social. La flexibilidad brinda a las personas espacio para cumplir con sus obligaciones tanto personales como profesionales. Además, otro impacto social positivo importante es que el trabajo virtual permite a las personas discapacitadas, mayores o con necesidades especiales trabajar desde su casa (Powers, 2018).

¹⁰ Se denomina al Área Metropolitana de Buenos Aires conformada por los distritos de Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. Siendo el área geográfica más poblada del país.

¹¹ Es un programa estadístico que releva mensualmente y de forma permanente la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo de la Nación desde el año 1988.

¹² Datos obtenidos del informe de Opinaia basado en 1.200 encuestas realizadas en el AMBA. Opinaia es una empresa dedicada a la Investigación de Mercado de Argentina.



Para las organizaciones, las ventajas de implementar la modalidad del teletrabajo se tradujeron en, el incremento de productividad y optimización del tiempo, la disminución del ausentismo laboral y la retención de talentos (Elliott, Subramanian, & Kupp, 2022).

Además de las ventajas enumeradas, esta modalidad de teletrabajo supone ciertos beneficios para las organizaciones que describe la autora Giniger (2020):

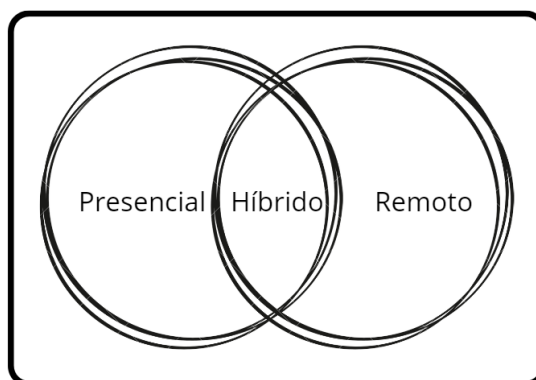
- Ahorro en espacio físico.
- Ahorro de alquiler de oficinas.
- Reducción de costos fijos (limpieza, seguridad, etc.).
- Desconexión respecto del colectivo laboral por parte de los trabajadores.
- Reducción de ausentismo laboral.

Por otra parte, el teletrabajo también contribuye beneficiosamente al medio ambiente. Tal es el caso de la reducción de emisiones de carbono gracias a la no utilización o disminución en el uso del transporte (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

8.2.3. TRABAJO HÍBRIDO

Un balance entre las dos modalidades, teletrabajo y trabajo presencial da como resultado una modalidad llamada trabajo híbrido, una conjunción de ambas FIGURA 10.

Figura 10: Composición del trabajo híbrido



Fuente: elaboración propia con datos de SAP: Gestión de capital humano (2024)



Como refiere SAP: Gestión de capital humano (2024), “el modelo de trabajo híbrido combina personal remoto con presencial, y algunos o todos tienen la flexibilidad de elegir dónde y cuándo trabajar”. Esto, siempre y cuando, suponga también un beneficio para las organizaciones. De este modo Wiles (2020) agrega que, el lugar físico será determinado por la organización siendo aquel que otorgue el nivel más alto de productividad y compromiso.

La transición de esta modalidad híbrida debe contar con una fuerte inversión, tanto de infraestructura como la formación de habilidades y competencias en los trabajadores (Alaimo, y otros, 2022, pág. 4).

Estos modelos híbridos suponen ciertos beneficios para las organizaciones ya que les permiten centrarse en la adquisición de habilidades críticas para promover la innovación y crecimiento y con esto impulsar una ventaja competitiva. Estas adquisiciones pueden ubicarse de manera remota o en ubicaciones que supongan menor costo, reduciendo el costo de adquisiciones y de instalaciones propias de las organizaciones (Wiles, 2020).

8.3. FACTOR HUMANO

8.3.1. CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual de una organización es descripto como elementos no materiales, tales como activos derivados del mercado, como un cliente, activos relativos a la propiedad intelectual, como por ejemplo metodologías propias de trabajo, activos con relación a los colaboradores, como competencias, activos de infraestructura, como métodos y procesos de trabajo y la cultura organizacional y valores (Alles, 2020). La autora resalta que, tanto un capital intelectual y humano alto da a la organización mayor valor.

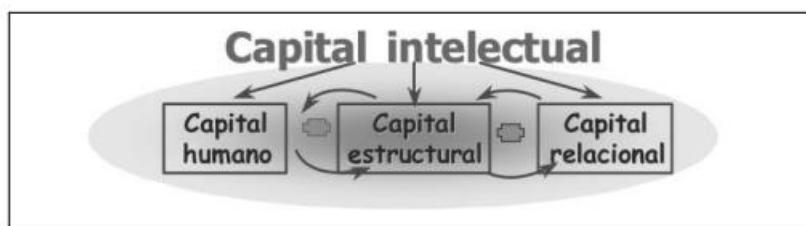
Los autores Ulya Obeidata et al. (2020) realizan una definición diferenciada entre el capital intelectual de los empleados y de la empresa diciendo que, el capital intelectual de los empleados consiste en el conocimiento, la experiencia y las habilidades de estos; y el capital intelectual de una organización se compone de bases de datos, cultura, filosofía y sistema.

El capital intelectual está conformado por tres componentes, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional FIGURA 11.

El capital humano son los conocimientos, las habilidades y experiencias que poseen los empleados, así como la capacidad de renovar o adquirir nuevos conocimientos.

El capital estructural es intangible y está compuesto por todo aquel conocimiento que se encuentra en potestad de la organización. Este capital se manifiesta a través de sus recursos producto de las actividades que desarrollan sistematizando procesos. También son parte de este capital los sistemas informáticos y de comunicación y las herramientas tecnológicas que utiliza la organización para ejecutar las tareas. Es un capital propio de la organización. Por último, el capital relacional se refiere al conocimiento adquirido a través de los vínculos externos que crea la organización. Pueden ser aliados o socios, clientes o proveedores (Cegarra Navarro & Martínez Martínez, 2017).

Figura 11: Componentes del capital intelectual



Fuente: (Cegarra Navarro & Martínez Martínez, 2017)

8.3.2. CAPITAL HUMANO

El capital humano definido en el párrafo anterior tiene asociado tres aspectos principales mencionados por Vega Falcón (2016) de esta manera:

- Las competencias, expresadas en conocimientos, capacidades, talento y know-how (saber hacer).
- Las actitudes, que se convierten en conductas, motivaciones, actuaciones y ética de las personas.
- La vitalidad intelectual, capaz de generar valor para la organización, proporcionalmente a la aplicación de nuevos conocimientos que posibilitan convertir las ideas en productos y servicios (pág. 53).



Es importante destacar que este capital, perteneciente al empleado y que representa el principal activo intangible para las empresas, no es reflejado por la contabilidad contemporánea en los estados financieros debido a la dificultad que reviste su cuantificación (Vega Falcón, 2016).

Según nos muestra World Economic Forum (2017), el índice global de capital humano considera las habilidades más relevantes como un activo dinámico que las personas desarrollan con el tiempo, de este modo es preciso decir que las habilidades pueden producir mayor retorno si se invierte de manera óptima, comenzando por la etapa temprana de la vida. Es así como, si no se mantiene actualizadas las habilidades continuamente pueden producir una depreciación. La educación formal mejora la capacidad y las habilidades. Por lo tanto, maximizar las oportunidades para todos implica el acceso durante toda la vida a la adquisición de educación y habilidades, y el acceso en edad laboral al despliegue y desarrollo de habilidades a través del trabajo.

El capital humano se compone de cuatro elementos principales, como se muestra en la FIGURA 12. Estos elementos, como subíndices son las dimensiones que ha tomado World Economic Forum (2017) para medir entre 130 países y clasificarlos con una escala de 0 (peor) a 100 (el mejor) y determinar la potencialidad del capital humano que poseen.

Figura 12: Los elementos del capital humano



Fuente: elaboración propia con datos de World Economic Forum (2017)



En el informe realizado por World Economic Forum (2017), de los 22 países examinados en la región de América Latina, Argentina encabeza la lista ocupando la primera posición. Para tener una mejor perspectiva de la ubicación que ocupa, se muestra el primer país y último país del ranking original compuesto por 130 países de los cinco continentes del mundo. Siendo Noruega el primero y Yemen el último FIGURA 13.

Figura 13: Índice Global de Capital Humano 2017 adaptado

	INDICE GENERAL		SUB INDICE CAPACIDAD		SUB INDICE DESARROLLO		SUB INDICE DESPLIEGUE		SUB INDICE KNOW-HOW	
	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking
Noruega	72.12	1	80.46	13	73.18	24	82.63	6	72.22	6
Argentina	64.34	52	72.31	51	57.91	102	73.80	24	53.35	56
Yemen	35.48	130	34.95	122	34.16	130	34.39	130	38.43	127

Fuente: elaboración propia con datos de World Economic Forum (2017)

Nota: se realizó un recorte de la totalidad de países analizados para enfocar los números arrojados para Argentina. Colocando el país que encabeza la nómina y el último país que cierra el ranking de 130 países seleccionados de los cinco continentes.

8.3.3. GESTIÓN DEL FLUJO DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL HUMANO

Hoy en día se reconoce al conocimiento como flujo, frente al concepto tradicional del conocimiento como stock. Esto se fundamenta en el enfoque bidireccional que permite a cada persona acceder al conocimiento de otras personas (Farnós Miró, 2020). Así, Murciano Casino (2016) lo fundamenta diciendo que:

Las relaciones informacionales entre la organización y los procesos de intercambio de información bidireccional ofrecen fortaleza y eficiencia a la empresa.

Por un lado, el ofrecimiento del conocimiento y la transparencia de la información compartida desde los equipos directivos a los equipos operativos (Up–Down) proporciona la oportunidad de que estos últimos generen conocimiento nuevo e innovador para desarrollar productos y servicios competitivos y atractivos para el mercado.



Además, el hecho que desde los equipos operativos (Bottom–Up) se muestren los procesos de funcionamiento y de intercambio y generación de conocimiento a los equipos directivos, ofrece la posibilidad a estos últimos de tomar decisiones rápidas y adecuadas para una determinada situación delicada, para al final salir airoso de la situación.

Para reforzar la importancia de la gestión del flujo de conocimiento Farnós Miró (2020) dice que:

En entornos cambiantes y dinámicos, el conocimiento debe ser un flujo que se renueva permanentemente, que va de un lado a otro de la organización y que trata los temas más relevantes en cada momento, que está permanentemente al día. Esto no puede lograrse en entornos estáticos, donde unos pocos colocan información en un archivo para que otros la lean. Debe lograrse con entornos dinámicos, en los que se accede en tiempo real al conocimiento de todas las personas de la organización.

Con el paso del tiempo, la humanidad ha ido elaborando cada vez un más complejo y vasto inventario de lo que hay, enmarcado en las áreas de las distintas ciencias; se le denomina conocimiento, y este se ha convertido en un recurso fundamental para la sustentabilidad de las organizaciones (Zabaleta De Armas, Brito Carrillo, & Garzón Castrillón, 2017). El conocimiento colectivo de las organizaciones debe gestionarse y guiarse para permanecer actualizado, disponible y accesible para las personas adecuadas (Read, 2023). Actualmente, “las empresas tienen presente que gran parte de los conocimientos adquiridos y desarrollados provienen de los denominados activos intangibles” (Meñaca Guerrero, Cazallo Antúnez, & Medina Carrascal, 2017). Si bien, es requerida una buena infraestructura de TI, es importante la infraestructura organizacional dada por cultura organizacional, personas y equipos críticos involucrados en los subprocesos de gestión del conocimiento y las reglas internas que rigen estos subprocesos (Sarvary, 1999).

Nos encontramos en una era donde las organizaciones están impulsadas por el conocimiento. En este contexto, es cada vez más notable que el agente de cambio es el talento humano, aun sobre la tecnología. Siguiendo este hilo, las organizaciones deben identificar y desarrollar enfoques novedosos para maximizar el potencial y el bienestar de los empleados. Así desarrollar y capacitar los conocimientos de los líderes para inspirar, motivar y



garantizar el bienestar en el lugar de trabajo será fundamental para mantenerse competitivos en el mercado (Gupta & Gopalan, 2021). Los autores agregan que, los trabajadores del conocimiento exigen actualmente una relación diferente a la tradicional con las organizaciones donde trabajan, buscando que el trabajo les permita ciertos beneficios llamados LEAP¹³. Cuando estos beneficios están equilibrados entonces considera que los trabajadores maximizan sus esfuerzos y alcanzan su potencial.

La distribución, el traspaso y la creación de nuevos conocimientos son fundamentales. En base al artículo de Andrade León (2023) se puede establecer una relación entre gestión del flujo del conocimiento y capital humano citando cuatro características a saber:

- Captura y almacenamiento de conocimiento: la gestión del flujo del conocimiento implica identificar, capturar y almacenar conocimiento relevante. De este modo, los empleados representan al capital humano como portadores del conocimiento y experiencia.
- Transferencia de conocimiento: es una parte fundamental de la gestión del flujo del conocimiento, y los capitales humanos con sus experiencias son parte de esta transferencia, traducida en capacitaciones, mentorías, etc.
- Creación de valor: ambos conceptos son creadores de valor para la empresa.
- Cultura organizacional: tanto la gestión del flujo del conocimiento como el capital humano son parte de la composición de una cultura organizacional en una empresa.

8.4. BIENESTAR LABORAL

El bienestar laboral es un estado de satisfacción general que se logra con la ausencia de problemas de salud que puedan estar aparejados con la realización de las tareas laborales. Existen situaciones que ponen en riesgo este bienestar y que es necesario prevenir, detectar y dar seguimiento. A continuación, se describen algunas situaciones que ponen en riesgo un ambiente de bienestar laboral.

¹³ learning (L), enjoyment (E), autonomy (A) and performance (P). En castellano: Aprendizaje, disfrute, autonomía y desempeño.



8.4.1. DOLENCIAS FÍSICAS

En el ámbito de una modalidad de teletrabajo o híbrida, y producto del ASPO¹⁴ como consecuencia de la pandemia COVID-19, se pueden manifestar riesgos laborales traducidos en afecciones físicas. Hay que tener en cuenta que para muchas personas el trabajar desde un lugar distinto a las oficinas de las empresas fue algo repentino y nuevo. Así, el autor Bazán (2021) hace referencia sobre los problemas posturales, ya que los trabajadores en muchos casos, y teniendo que realizar las tareas fuera de sus oficinas no contaban con el equipo mobiliario y tecnológico adecuado. Esto da cuenta de una mala ergonomía con compromiso musculoesqueléticos por una mala postura, así como también problemas de vista por la creciente utilización de tecnología. Otro riesgo detectado por el autor es la falta de actividad física que el trajo aparejado el ASPO, y esto también produjo problemas musculoesqueléticos a nivel de la espalda.

Otras afecciones físicas que pueden surgir son mencionadas por Mondy (2012). Estas también se refieren a temas posturales, como son las lesiones por tensión continua y síndrome de túnel carpiano¹⁵. La primera refiere a la tensión ejercida sobre una articulación por el ejercicio continuo o repetido de una misma acción. La segunda refiere a la presión que se ejerce sobre el nervio mediano en resultado de un estrechamiento del conducto que aloja al nervio. Estas afecciones pueden evitarse mediante la concientización de algunas buenas prácticas:

- Mobiliario ergonómico en la estación de trabajo.
- Posicionamiento de monitores a la altura de los ojos.
- Posicionamiento de los codos alineados con el teclado.
- Descansar y ejercitar muñecas.
- Cambiar de posición periódicamente.

8.4.2. SALUD MENTAL

¹⁴ Aislamiento Social Preventivo Obligatorio decretado el 19 de marzo de 2020.

¹⁵ Se refiere a una angosta abertura entre los huesos de la muñeca y el ligamento que los mantiene unidos. Un nervio, llamado nervio mediano, va desde la parte inferior del brazo a través del túnel carpiano hasta la mano.



En los ámbitos laborales, los trabajadores pueden desarrollar problemas de salud mental. “Los riesgos para la salud mental en el trabajo, también denominados riesgos psicosociales, pueden estar relacionados con el contenido o el horario del trabajo, las características específicas del lugar de trabajo o las oportunidades de desarrollo profesional, entre otras cosas” (OMS, 2022). También existen desencadenantes dados por problemas externos o ambientales a una organización, como pueden ser sucesos bélicos, recesiones económicas o emergencias sanitarias a nivel mundial. Así lo remarca la autora Kestel (2022) al decir que, “la pandemia del COVID-19 ha afectado a la salud y bienestar mental de muchas más personas, tanto las que ya padecían estos problemas como las que no, acentuando las deficiencias de los sistemas sanitarios y las desigualdades socioeconómicas”.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (2022) también denota la necesidad de integrar y contener a las personas que padecen un problema mental. Los ámbitos de trabajo seguro favorecen a que estas personas puedan recuperarse y sentirse incluidas.

La Organización Internacional del Trabajo (2020b) hace referencia a otras afecciones asociadas al trabajo fuera de las oficinas laborales:

Trabajar desde casa puede provocar una sensación de aislamiento, jornadas laborales más largas y el desdibujamiento entre las líneas entre el trabajo y la vida familiar. Si bien el aislamiento puede facilitar la concentración, también es cierto que la falta de interacción social puede convertirse en un factor de estrés importante. Las horas de trabajo flexibles pueden convertirse en horas de trabajo excesivas, sin descansos, que continúan durante la noche, lo que conlleva riesgos asociados de insomnio (pág. 23).

Un caso particular que afecta a los trabajadores a nivel de salud mental es el agotamiento o burnout. Es un síndrome conceptualizado como el resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones:

- Sentimientos de agotamiento o agotamiento de energía.
- Mayor distancia mental del trabajo, o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados con el trabajo.
- Reducción de la eficacia profesional.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El agotamiento se refiere específicamente a fenómenos en el contexto ocupacional y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida (World Health Organization, 2019).

El resultado que puede traer aparejado esta afección en los trabajadores es, “una reducción de la productividad, una rotación más alta y, por lo regular, un desempeño de pésima calidad” (Mondy, 2012, pág. 356).



9. COMPETENCIAS LABORALES Y DESARROLLO

“La generación de nuevas capacidades o competencias organizativas surgen a partir de una adecuada dirección estratégica de conocimiento que promueva los procesos de aprendizaje y la explotación de lo aprendido” (Meñaca Guerrero, Cazallo Antúnez, & Medina Carrascal, 2017). En complemento, los autores argumentan que el aprendizaje generador de conocimientos se ve reflejado en cada individuo y este conocimiento luego pasa a ser organizacional.

El término competencia se refiere a “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2007).

Se destaca la importancia de las políticas que una organización adopta para el desarrollo de competencias, ya que estas políticas forman la opinión que el mercado adopta sobre la organización (Alles, 2020).

9.1. TIPO DE COMPETENCIAS

9.1.1. HABILIDADES SOCIALES O BLANDAS

Las habilidades blandas¹⁶ son atributos y rasgos personales que poseen las personas y que les permite interactuar de manera efectiva y armoniosa con otras personas. No sólo facilitan la comprensión en el lugar de trabajo, sino que son transferibles entre organizaciones, industrias, sectores y naciones, por eso tienen una gran demanda en la fuerza laboral (Lepeley, 2021b). Se puede ampliar esta definición brindada con las que nos propone Reiman (2023) diciendo que, las habilidades blandas son cómo se hace lo que se hace. Son los rasgos, cualidades y hábitos del carácter personal que hacen única a una persona. La ética de trabajo, la actitud y la forma en que se interactúa con otras personas. Son las habilidades personales e interpersonales que se trae consigo para trabajar y aplicar a su vida todos los días. Estos son algunos ejemplos de habilidades sociales.

¹⁶ También llamadas habilidades sociales.



Además, a diferencia de las habilidades duras, que son específicamente para una tarea en sí, las habilidades blandas tienen amplias aplicaciones en diferentes entornos tanto laborales como personales y sociales (Lepeley, 2021b).

Estas habilidades o atributos personales pueden aprenderse y mejorarse, y su desarrollo o adquisición cobra más valor a medida que más tareas prácticas pasan a ser automatizadas y entregadas a máquinas para su desarrollo (Marr, 2022).

La pandemia de COVID-19 ha aumentado la necesidad y la importancia de crear habilidades sociales que se adapten a las experiencias humanas virtuales, en línea y mediadas por la tecnología en esta era de distanciamiento social. Los empleados que trabajan de forma remota se comunican mediante tecnologías, internet, correo electrónico, videoconferencias y teléfono. Esta situación trajo consigo el involucramiento de un nuevo desafío. Algunas formas de comunicación no verbales y conversaciones informales que son efectivas en entornos cara a cara se han tornado más difícil en entornos virtuales. Los rasgos humanos sutiles desaparecen en las comunicaciones virtuales. Parte de la efectividad de las habilidades blandas de los entornos cara a cara puede desvanecerse en las comunicaciones virtuales (Beutell, Lepeley, & Kuschell, 2021).

La autora Gershman (2022) da fundamento sobre este tema al decir que, en las presentaciones virtuales falta la retroalimentación de la audiencia. La ausencia del lenguaje corporal y la falta de contacto visual. Esto refuerza lo antes dicho de la importancia de desarrollar o ejercitar esas habilidades adaptadas para este tipo de situaciones.

Las habilidades blandas o sociales que las personas utilizan en el trabajo configuran un lenguaje organizacional que conecta a todos los miembros, pero que también representa a la organización y su cultura en la sociedad acelerando un cambio de actitud. Las habilidades blandas o sociales son una herramienta de comunicación y el principal lenguaje de interacción social dentro y fuera de la organización (Lepeley, 2021b).

Las habilidades blandas son innatas o se aprenden por diferentes medios y experiencias y en todas las edades. Cuanto antes se aprendan este tipo de habilidades, será mejor para un desenvolvimiento futuro (Lepeley, 2021b). En el preescolar y en los primeros años de la escuela primaria, los estudiantes experimentan diariamente modelos a seguir e

instrucción sobre habilidades interpersonales (Reiman, 2023). Apoyan esta teoría Gontero y Novella (2021) expresando que:

Las habilidades cognitivas y socioemocionales fundamentales se adquieren desde los primeros años de vida de una persona, y conforman la base sobre la cual se desarrollan otras habilidades. El desarrollo de habilidades socioemocionales es particularmente importante en las primeras etapas de la vida de un niño, pues fomentan la adquisición de habilidades cognitivas (productividad cruzada), de la que también se benefician, aunque pueden ser más maleables a lo largo de la vida. (pág. 7)

En este sentido, las habilidades blandas se simplifican en tres grupos: cognitivas, sociales y de comportamiento y las técnicas. Las habilidades cognitivas están relacionadas con comprender ideas complejas y aplicarlas a través de la experiencia. Las habilidades sociales y de comportamiento están muy relacionadas con la personalidad y la regulación emocional, incluyendo entre otras la autoestima, el autocontrol y la confianza en los demás. Estas dos habilidades se desarrollan en los primeros años de vida de una persona. Por último, las habilidades técnicas están más asociadas a conocimientos específicos de la ocupación, siendo desarrolladas a través de la educación y la formación técnica y profesional (Gontero & Novella, 2021). Así se muestran en la FIGURA 14.

Figura 14: Clasificación de habilidades



Fuente: (Gontero & Novella, 2021, pág. 8)



Las habilidades socio afectivas, conocidas también como habilidades blandas, son aquellas que van más allá del aprendizaje de un contenido específico y son las que sirven para la vida. Esto se puede entender como el aprendizaje informal, representando el aprendizaje que el ser humano tiene a partir de la interacción con su medio ambiente (Ortega Santos, 2017). El autor agrega que, la cantidad de información que las personas en edades tempranas pueden adquirir viene dada de fuentes muy diversas. En este contexto, es necesario que se desarrollen habilidades blandas desde edades tempranas para que en un futuro puedan enfrentar las exigencias y la complejidad que los mercados demandan. Un claro ejemplo de habilidad que es deseable trabajar en el proceso de formación de una persona desde edades tempranas es la autoestima. Ya que, en diferentes ámbitos como el personal, el familiar, el laboral e incluso el espiritual, se hace menester contar con este aspecto considerado básico para la autorrealización de las personas (USAID, 2019).

Por otra parte, es importante remarcar que existe cierto temor por el reemplazo que las máquinas inteligentes puedan producir sobre los humanos en puestos técnicos y operativos. Esto debido a una creciente disrupción tecnología en los entornos laborales producto a la velocidad con la que el avance tecnológico se está pronunciando. Tal es el caso del desarrollo y crecimiento de la inteligencia artificial (IA). Un ejemplo de esto son los llamados chatbots¹⁷, capaces de recibir pedidos y resolver dudas de los clientes sobre una variedad de cuestiones, así se puede ver que los robots están sustituyendo la mano de obra humana en las actividades técnicas y operativas de muchas maneras (Murcio, Scalzo, & Pinto, 2021).

Pese a esto, los autores argumentan que ninguna herramienta tecnológica aun es capaz de reemplazar las habilidades blandas, fundamentándolo en que, las máquinas no pueden crear ideas o tomar decisiones para circunstancias específicas donde se requiera cierto conocimiento cultural. Aún existen capacidades que el ser humano tiene y que no son reemplazables por la IA.

La IA puede recopilar información y evaluarla y esto lo realiza exclusivamente según criterios humanos predictivos. Sin voluntad humana, la toma de decisiones éticas es imposible porque los criterios prudenciales siempre se originan en las acciones humanas y

¹⁷ Son aplicaciones software que simulan mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas.



dependen de la voluntad de quien diseña una herramienta o la utiliza. Así concluyen que la IA está alejada de interpretar actos prudenciales.

Las habilidades de alta categoría, como las cognitivas y socioemocionales, todavía son difíciles (o costosas) de replicar por agentes racionales no vivos, como ser la IA (Gontero & Novella, 2021).

9.1.2. HABILIDADES TÉCNICAS O DURAS

Estas habilidades son obtenidas a través de capacitaciones, educación y experiencia adquiridas tanto en el trabajo como en otros ámbitos. Las habilidades técnicas o duras se extienden más allá de la tecnología o de las tecnologías de la información (TI); son prácticas necesarias para realizar un trabajo con éxito. De este modo, se puede afirmar que estas habilidades pueden ser digitales, científicas o también físicas o prácticas (Marr, 2022). Las habilidades duras son lo que uno hace, a diferencia de las habilidades blandas, que son como uno lo hace (Reiman, 2023).

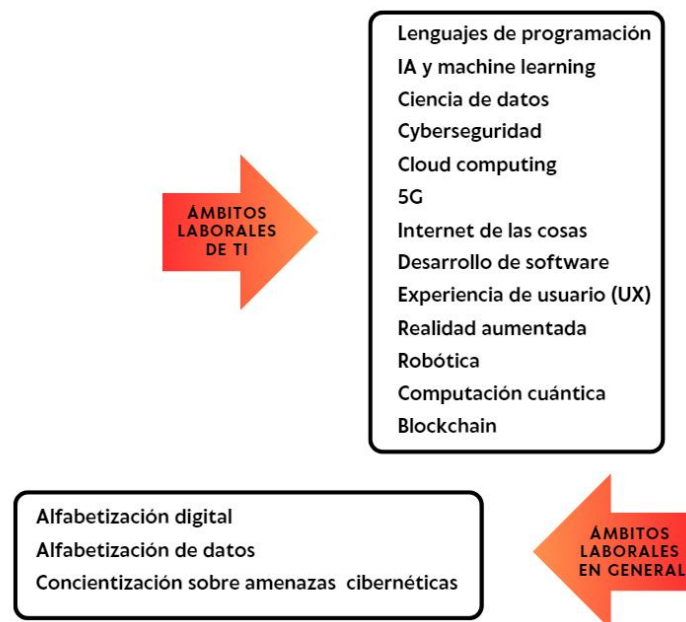
Existen habilidades clave que serán necesarias para el futuro para trabajar en un mundo cada vez más tecnológico y que no son necesariamente para trabajadores de TI

FIGURA 15.

Dentro de un contexto donde la tecnología avanza más rápido que nunca y más tareas humanas se delegan a las máquinas, resulta imperioso el desarrollo de estas habilidades. Aquellas tareas que no requieran habilidades técnicas y que sean más bien repetitivas corren el riesgo de caer en el automatismo y ser derivadas a máquinas. Entonces, a pesar de que casi todos los empleos se verán potenciados por las nuevas tecnologías, se seguirá necesitando personas con conocimientos y habilidades técnicas (Marr, 2022).



Figura 15: Habilidades técnicas específicas de TI vs. Habilidades técnicas generales



Fuente: elaboración propia con datos de Marr (2022)

9.2. COMPETENCIAS LABORALES RECOMENDADAS

9.2.1. HABILIDADES ESENCIALES

ADAPTABILIDAD

La adaptabilidad se puede definir como la capacidad de cambiar para adaptarse a circunstancias alteradas o inesperadas (Prince, 2019). La autora Jackson (2021) manifiesta que la percepción y la perspectiva son dos factores que impulsan la adaptabilidad. Así, define la percepción como la facultad de comprender mentalmente algo a través de los sentidos y la perspectiva como el punto de vista percibido por la persona. La percepción es la que dicta la perspectiva de una persona.

El poder de adaptabilidad individual de cada persona está sujeto a las respuestas positivas o negativas que se hacen ante el enfrentamiento de una adversidad o cambio. Así, las personas que más desarrollada tienen esta habilidad poseen comportamientos que incluyen pensar de manera innovadora, arriesgar y salir de su zona de confort, estar dispuesto a aprender algo nuevo o adaptarse rápidamente al realizar la transición entre múltiples tareas.



INTEGRIDAD

La integridad es definida por Prince (2019) como la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es lo que se hace cuando nadie más está mirando y depende en gran medida de lo que uno cree como correcto, entendiendo que lo correcto se basa en los valores y creencias en los que el individuo se sustenta para actuar. La integridad, formada por la honestidad y coherencia de carácter, se compone de autenticidad, actos conscientes, responsabilidad en los comportamientos, el cumplimiento de lo prometido y la no omisión u ocultamiento de información o datos.

OPTIMISMO

Según Prince (2019), el optimismo y el pesimismo son estilos explicativos de pensamiento sobre los acontecimientos de la vida que predicen un estado de ánimo positivo versus negativo y un comportamiento expansivo versus inhibido. El optimismo es aquella habilidad que logra ver los problemas u obstáculos como desafíos. Esta habilidad no debe confundirse con estar siempre alegre o tener positividad todo el tiempo.

Tres características distintivas de un optimismo saludable son, la evaluación de una situación con precisión para tener una perspectiva de los hechos, la visión de los problemas como temporales sin generalizaciones y tener fe en la capacidad de uno para aplicar soluciones.

A nivel laboral, el optimismo es una cualidad que ayuda al desarrollo y al crecimiento tanto del individuo como de la organización. El individuo optimista tiene mayor apertura y fomenta la generación oportunidades mediante la colaboración e innovación.

PROACTIVIDAD

Ser proactivo según manifiesta Prince (2019), significa responder en lugar de reaccionar ante un estímulo. La autora distingue la proactividad de la reactividad diciendo que, ser proactivo requiere más energía cerebral, ya que requiere tomar una decisión pensando activamente. Ser reactivo es más fácil, ya que requiere poco pensamiento e incluso puede convertirse en un comportamiento predeterminado. Existen cuatro características que



conducen a la proactividad siendo estas, autoconciencia, la fuerza de voluntad, la responsabilidad y el autodomínio.

RESILIENCIA

La autora Prince (2019) define a la resiliencia como un mecanismo cerebral de supervivencia adaptativo que posee el ser humano, un conjunto de comportamientos, herramientas y estrategias que nos permiten sobrevivir.

9.2.2. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La creatividad es el acto de convertir ideas imaginativas en realidad; por tanto, ser creativo es pasar por dos procesos, pensar y luego producir. Básicamente es dar vida a las ideas (Marr, 2022).

La innovación se refiere a producir algo novedoso a través del uso del conocimiento. Esto puede incluir ideas o métodos. Se aplica para actualizar o realizar adaptaciones, crear o renovar algo existente o para resolver problemas (Zabaleta De Armas, Brito Carrillo, & Garzón Castrillón, 2017).

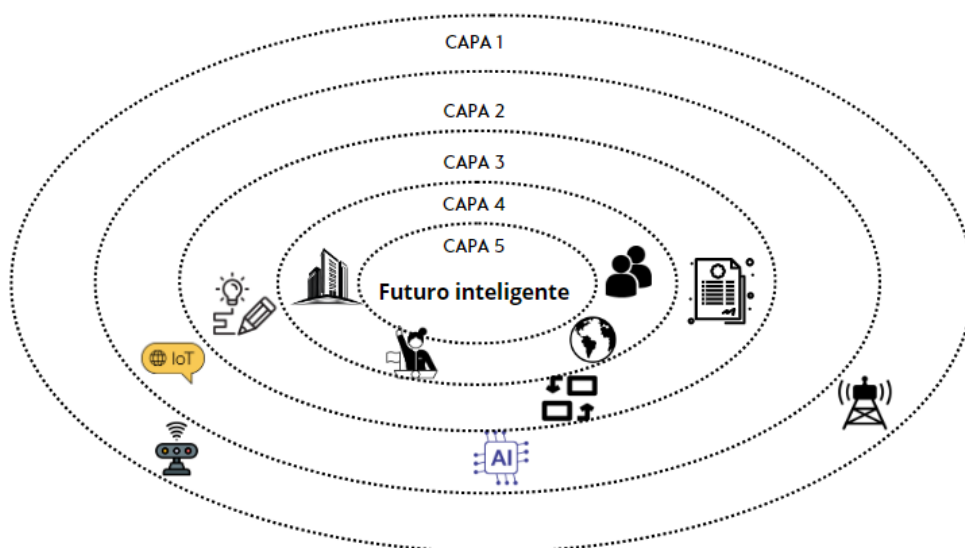
“En la sociedad del conocimiento la capacidad de creatividad e innovar conocimiento se convierte en un desafío con las nuevas tendencias globales y las nuevas tecnologías de la comunicación e información” (Meñaca Guerrero, Cazallo Antúnez, & Medina Carrascal, 2017). La innovación y la creatividad están vinculadas. Cualquier persona que quiera ser innovadora en su trabajo, o cualquier organización que quiera ser innovadora, necesita fomentar la creatividad (Marr, 2022).

Los autores Lee y Lim (2018) remarcan que las organizaciones deben ser ágiles y flexibles para anticipar un contexto donde la nueva normalidad es la imprevisibilidad y la complejidad. A colación, argumentan que la innovación es un elemento vital. Así, proponen un ecosistema vivo de innovación, que denominan un sistema orgánico y ágil. Al ser vivo, puede adaptarse rápidamente las condiciones cambiantes del ambiente. De este modo, indican que existen 5 capas FIGURA 21:

- Capa 1: se nutre de información mediante sensores ambientales inteligentes. Esta información tiene la característica de ser tomada en tiempo real. Ejemplos son la inteligencia artificial y dispositivos de IoT¹⁸ (internet of things en castellano internet de las cosas).
- Capa 2: son las estrategias de innovación de la organización que utilizan la información captada en la capa 1.
- Capa 3: incluye los actores involucrados en la estrategia de innovación. Pueden ser clientes, organizaciones asociadas, gobiernos etc.
- Capa 4: incluye los beneficiados de la innovación. Pueden ser clientes, empleados, organizaciones, ciudadanos etc.
- Capa 5: representa el objetivo de la innovación. La prosperidad de las organizaciones, el bienestar del individuo, el medio ambiente etc.

La innovación no es sólo para las organizaciones; puede ser para individuos, un grupo de personas, comunidades, sociedades, naciones, regiones y el mundo (Lee & Lim, 2018).

Figura 21: Ecosistema vivo de innovación



Fuente: elaboración propia con adaptación de imagen y datos de Lee y Lim (2018)

¹⁸ Son objetos físicos con sensores, capacidad de procesamiento y software que se conectan e intercambian datos con otros dispositivos y sistemas a través de internet u otras redes de comunicación.



9.2.3. MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En principio, es necesario entender su significado. La Real Academia Española DPEJ (s.f.) define al conflicto como “enfrentamiento, controversia, litigio”. Por otro lado, de modo bastante similar, es definido por Hawley (2014) como una batalla, pelea o lucha.

Evitar un conflicto no siempre quiere sugerir decir lo que el otro quiere escuchar, aunque siempre es conveniente tomar la tarea de conocer de antemano al receptor para anticipar o preparar aquello que se quiera transmitir. Hay que tener en cuenta que pueden existir personas que trabajen a la par de uno, pero en diferentes geografías con diferentes ideologías o culturas. Luego, tomar el tiempo de identificar puntos sensibles en la conversación, así como planificar para poder expresarse de forma reflexiva y diplomática y evitar que surjan conflictos. Otro punto importante es el mensaje no verbal en el surgimiento del conflicto, la respuesta a patrones físicos y el peso que esto puede producir tanto en favor como en contra del manejo del conflicto. Acompañar este momento con una buena expresión no verbal puede ser parte del éxito o del fracaso del manejo del conflicto.

Si un conflicto se intensifica sin resolución, puede tener un impacto negativo a largo plazo tanto en la organización como en el personal (Altawil, 2024).

Los conflictos, por más que se intenten controlar o gestionar, surgen. En este caso el autor recomienda la utilización de la estrategia para su resolución. No son los valores y sensibilidades propias las que hay que mirar en este caso, sino ponerse en el lugar de lo que a la otra persona puede afectarle.

Para ello, será necesario distinguir en las tres formas básicas que propone Joshi (2017): escuchar atentamente para determinar la naturaleza del conflicto, identificar las áreas de acuerdo y permitirle a la otra persona una salida. Agrega que, cuando el ser humano se ve inmerso en un conflicto, instantáneamente piensa que el problema es el otro y no se da cuenta que es parte del conflicto.

Los pasos básicos de resolución esbozados por Altawil (2024) son:

- 1- Reunirse con las partes por separado para llegar al hecho que llevo a la disputa.
- 2- Que las partes describan un resultado o resolución que plantean, esto mostrará la intención de cada uno en la disputa.



- 3- Encontrar los objetivos comunes entre las partes y lograr un entendimiento mutuo. En este punto se puede negociar un compromiso con cada parte por separado y llegar a un acuerdo final.

9.2.4. TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo está conformado por personas. Dentro del equipo, cada individuo es responsable de su propia función y tareas definidas, y en conjunto contribuyen a los objetivos generales del equipo. Los equipos de trabajo y el trabajo en equipo ya era una modalidad adoptada por las organizaciones desde los años 80, constituyendo un elemento clave para el logro de los objetivos, fomentando la calidad y excelencia (Marr, 2022).

El trabajo en equipo, según señala Reiman (2023), implica construir relaciones y trabajar con otras personas mediante el uso de las siguientes habilidades y hábitos importantes como:

- La cooperación.
- La utilización de lluvia de ideas.
- Comunicación interpersonal.
- Responsabilidad de cumplir con la parte de uno.
- Respeto por las diferentes opiniones.

Trabajar en equipo supone ciertas características que hace que las tareas sean ejecutadas, ideadas o creadas de forma no individual. Esto se puede resumir en los siguientes beneficios, enumerados por Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016):

- Da pie a que la búsqueda de ideas sea de un modo conjunto y la persona en su conjunto se sienta con mayor compromiso para llevarla a ejecución.
- Favorece a que las personas se identifiquen con los principios, valores e intereses, o sea, se sientan parte de la cultura organizacional.
- Genera confianza y solidaridad entre los pares.
- Favorece el desarrollo de habilidades por transmisión de conocimientos entre los pares.
- Favorece a la autonomía y delegación de autoridad.



- Promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan diferentes disciplinas.
- Aumenta la motivación y satisfacción laboral.
- Favorece al intercambio de información y aprendizaje de unos a otros.
- Fomenta la participación de los empleados en la organización.

Gracias a la creciente globalización, el avance tecnológico y la impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, financieros y empresariales, el siglo XXI trajo consigo cambios significativos y rápidos en los contextos laborales (Alcover, Rico, & Gil, 2011). En el contexto analizado, los equipos de trabajo sufrieron, sin importar la modalidad, cambios repentinos, ya sea por abruptas bajas en sus integrantes o por cambio de objetivos debido al acontecimiento mundial pandémico. Según los autores, ante estos casos donde, por diferentes necesidades de las organizaciones los equipos de trabajo se ven sometidos a frecuentes cambios de miembros que los componen, hay que entender que no todos los cambios son iguales ni tienen los mismos efectos. Por ello, cabe la necesidad de tener en cuenta la cantidad de bajas en el equipo y la influencia que los miembros tenían en el mismo, con el fin de evaluar los efectos que producen estos cambios. Luego si, tomar estos resultados para aplicar en una recomposición del equipo.

Desde un abordaje de los nuevos ambientes laborales, cuando se habla de trabajo en equipo, se puede diferenciar que no es lo mismo estar físicamente en un mismo lugar o en lugares distantes. La virtualidad puede ser llevada a cabo desde una oficina, una casa o hasta incluso desde diferentes geografías; en este último caso se pueden presentar diferentes culturas y horarios. Lograr que un equipo funcione conlleva un gran desafío, y cuando el factor geográfico, cultural o huso horario está implícito, supone aún más trabajo para lograr un resultado óptimo.

Según Powers (2018), los equipos de trabajo virtuales pueden ser una gran ventaja para las organizaciones si se diseñan bajo una estrategia comercial que lo respalde. Es importante contar con el apoyo de líderes y ejecutivos en todos los niveles. El éxito del equipo virtual dependerá de:

- Contar con miembros preparados. Para ello los integrantes deberán tener buenas habilidades comunicativas, altos niveles de inteligencia emocional,



independencia para desarrollar sus tareas y resiliencia para afrontar problemas que pueden surgir en la virtualidad.

- Contar con recursos adecuados para ejecutar las tareas desde la casa.
- Contar con canales de comunicación sólidos tanto para las tareas diarias como para que los integrantes del equipo sientan dentro de la organización pese a no estar en las oficinas. Generar sentido de pertenencia a la organización a la cual trabajan.
- El tamaño del equipo deberá ser aquel que no sea tan pequeño como para que los integrantes sientan estar sobre cargados de trabajo como tampoco tan grandes como para que pasen desapercibidos en las tareas o responsabilidades. Ante equipos muy grandes se pueden formar sub-equipos.
- Se debe realizar una lista de problemas a resolver y herramientas que resuelvan. Es importante abarcar y cubrir las necesidades ya sea para seguimiento, comunicación, calendarios compartidos.

9.2.5. JUICIO Y TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS

La toma de decisiones puede definirse como la solución entre alternativas de un curso de acción (Joshi, 2017). Esta habilidad se está volviendo más compleja debido a que, por un lado, a la cantidad de información que se maneja es cada vez mayor y, por otro lado, a que el mundo cada vez va más rápido. Todo esto hace que pensar y actuar debe acompañar este ritmo. En este contexto, los factores nombrados hacen que cueste más tomar buenas decisiones.

Según la Real Academia Española (2023, definición 1), el juicio es la “facultad por la que el ser humano puede distinguir el bien del mal y lo verdadero de lo falso”.

La diferencia entre juicio y toma de decisiones recae en que uno sustenta al otro. El juicio es la base de la toma de decisiones. Una decisión consciente juzga un resultado como mejor que otro. La racionalidad y la intuición son dos conceptos clave a la hora de entender mejor el juicio y la toma de decisiones (Marr, 2022). Así las explica el autor.

Ponderar los pro y contras de una decisión es un claro ejemplo de técnica de toma de decisión racional. En muchos casos, la presión del tiempo impide que una persona recoja toda la información necesaria para tomar una decisión racional. Esto se debe a una limitación



que los humanos poseen debido a no tener una memoria infinita para retener toda la información. Asimismo, los sesgos cognitivos también limitan la capacidad de pensar críticamente en ciertas oportunidades. Todas estas limitaciones son propias de la llamada racionalidad limitada¹⁹.

En referencia a la intuición, el autor explica que existen dos modos de pensamiento que despliega el cerebro, por un lado, el enfoque rápido e intuitivo procesado de manera inconsciente por el cerebro en cuestión de milisegundos; por otro lado, el segundo enfoque que piensa más críticamente que camino seguir. La diferencia entre el primero y el segundo se encuentra básicamente en que, el primero son cosas simples y banales del estilo que comer hoy, el segundo es más crítico y requiere de tiempo para pensar, tiene una necesidad de ponderar más factores implicados en la decisión, por ejemplo, optar por dos trabajos.

Entonces, se puede concluir que, las malas decisiones son producto de la simplificación que realiza el cerebro cuando, abrumado de mucha cantidad de datos y tratando de actuar rápidamente, crea atajos mentales.

Finalmente, el autor propone algunas formas prácticas para realizar una mejor toma de decisiones. En resumen:

- Definir y comprender el problema y así entender si se debe recurrir a más información.
- Definir el objetivo que uno quiere obtener, que se quiere lograr.
- Listar posibles opciones, utilizar un análisis FODA²⁰.
- Involucrar a quienes se puedan ver afectados por la decisión recurriendo a su ayuda.
- Poner fechas límites para organizarse.
- Poner foco en la prioridad que requiera la decisión.
- Usar la información disponible y la experiencia personal.
- Ser consciente de los prejuicios al utilizar el instinto.
- Experimentar y probar diferentes enfoques.
- Analizar decisiones probadas para aprender continuamente.

¹⁹ Noción propuesta por el psicólogo Herbert Simon, ganador del Premio Nobel.

²⁰ Evaluación mediante la interpretación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



9.2.6. PENSAMIENTO CRÍTICO

El pensamiento crítico significa hacer una evaluación o juicio sobre lo que se ve o se oye de los hechos que se presentan, y de este modo tomar una decisión mental rápida en un espacio de tiempo relativamente corto (Prince, 2019). Es auto dirigido, auto disciplinado, auto controlado y auto correctivo. Es la capacidad de absorber información importante y utilizarla para formar sus propias opiniones y tomar sus propias decisiones en la vida y en el trabajo (Reiman, 2023).

Esta habilidad interpersonal es importante, ya que ayuda a sobresalir en el ámbito personal, profesional y académico. Es indispensable adquirir e interpretar con cuidado la información para llegar a una razonable conclusión. Este es un tipo de pensamiento que tiene que ver con la objetividad, que requiere tener una mente abierta e inquisitiva. Se trata específicamente de analizar temas o situaciones basados en evidencia y así construir una comprensión profunda de los que realmente está sucediendo (Marr, 2022).

Los autores Suresh Kumar, Sreehari y Savithri (2010) sostienen que es importante tener en mente las siguientes características que son imprescindibles para lograr un pensamiento crítico correctamente:

- Ver de varias perspectivas las cosas.
- Tener una mentalidad analítica.
- Dejar de lado los sentimientos para llegar a soluciones.
- Utilizar técnicas de razonamiento adecuadas.
- No precipitarse al sacar conclusiones.
- No reaccionar, sino responder con criticidad.
- Detectar desinformación, prejuicios o distorsión para evitarlos.

Con tanta información dando vueltas en redes sociales y el gran volumen de información que diariamente se consume, la capacidad de examinar la evidencia, evaluar la confiabilidad de una fuente y pensar con claridad es fundamental. Para ello, Marr (2022) propone seguir diez pasos para abordar estructuralmente el aporte del pensamiento crítico:



1. Observar e identificar el problema.
2. Analizar fuentes de información.
3. Reconocer prejuicios.
4. Detectar inconsistencias de argumentos.
5. Ser curioso e indagar.
6. Averiguar argumentos e información relevante.
7. Inferir conclusiones en base a información disponible.
8. Considerar consecuencia de diversas elecciones.
9. Resolver el problema o conflicto.
10. Decidir próximos pasos.

El autor Marr (2022) remarca la importancia de desarrollar esta habilidad ya que existen ciertas amenazas que tienden a poner en riesgo el pensamiento crítico, siendo estos riesgos:

- Sesgos cognitivos: los humanos por más objetivos que quieren ser tienen ciertos prejuicios. Estos influyen en las creencias, pensamientos y decisiones.
- Polarización creciente: pese a que existen brechas culturales más cortas por el acceso inmediato de la información que se maneja hoy en día, la gente está dividida en bandos marcadamente opuestos con poca o ninguna capacidad para identificarse con el otro lado.
- Burbuja de filtro de redes sociales. Los algoritmos que manejan ciertas redes sociales o buscadores hacen que se cree una especie de burbuja de información que se recibe. Esto hace que la información recibida nunca desafíe las creencias de las personas, ya que siempre se recibe noticias con las que se está de acuerdo.
- Noticias falsas. Existe alta cantidad de información engañosa. Se distinguen dos tipos, la desinformación y la información errónea. Ambas presentan falsedad, información inexacta o engañosa. La primera tiene la intención de engañar a las personas de manera maliciosa; en cambio, la segunda, sin intención de engañar, está fuera de contexto o es inexacta.



- Auge de deepfakes²¹. Esta técnica utiliza la inteligencia artificial y deep learning (aprendizaje profundo) para crear videos, imágenes o audios falsos. No es una tecnología mala, siempre y cuando, se logre distinguir entre lo real y lo no real, y que además esto no sea en perjuicio de nadie.

El pensador crítico debe ser consciente de sus sesgos cognitivos y prejuicios personales, y de cómo influyen en decisiones y soluciones aparentemente objetivas (Prince, 2019).

9.2.7. COMUNICACIÓN

La comunicación exitosa es el arte y la ciencia de compartir o intercambiar ideas e información, utilizando un conjunto común de símbolos, signos o comportamientos, lo que da como resultado una comprensión compartida (Read, 2023).

La comunicación interpersonal es definida por Marr (2022) como el intercambio de información, emociones y significado entre las personas. Y distingue diferentes estilos de comunicación, asertiva, agresiva y pasiva.

Comunicación asertiva

Este estilo de comunicación es considerado como el más eficaz, ya que se expresa confianza, calma y no se pisa a los demás en las conversaciones (Marr, 2022). La Real Academia Española (2023, definición 2) define el termino asertivo como, “Dicho de una persona que expresa su opinión de manera firme y con seguridad, respetando las ideas de los demás”.

Por su parte, Hawley (2014) refiere que ser asertivo significa seguir adelante con los planes e ideas porque se sabe que poseen validez, que son éticos y considerado con todas las partes involucradas. Y agrega que, una persona con asertividad puede liderar tanto con un pensamiento colaborativo, ser líder de la conversación o tan solo participante de la misma.

²¹ Acrónimo del inglés formado por las palabras falso (fake), falsificación y aprendizaje profundo (deep learning)

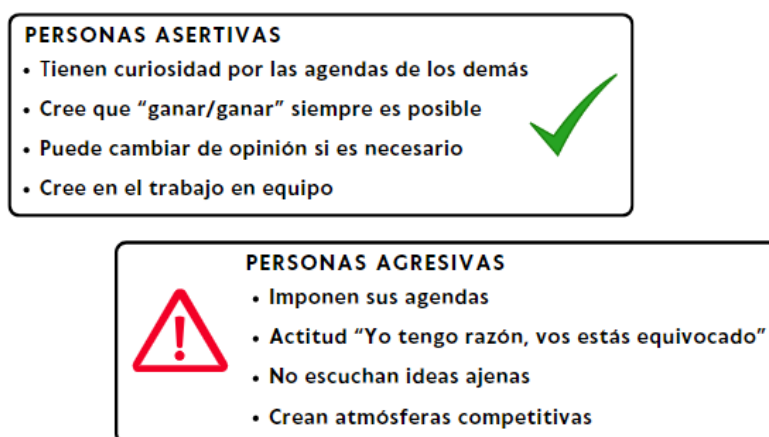
El lenguaje asertivo tiene la característica de ser respetuoso y constructivo. Contribuye al objetivo de resolver el problema y reparar lo que está mal en una relación o situación (Hawley, 2014).

Comunicación agresiva

La comunicación agresiva siempre implica manipulación. Es intentar hacer que la gente haga lo que se quiere induciendo la culpa o utilizando tácticas de intimidación y control como la ira. De modo encubierto o abierto, la persona simplemente quiere que se satisfagan sus necesidades (Suresh Kumar, Sreehari, & Savithri, 2010).

De esta manera, Hawley (2014) definen que ser agresivo significa cruzar la línea entre ser asertivo y presionar por una postura, necesidad o deseo.

Figura 22: Comportamiento asertivo versus agresivo



Fuente: elaboración propia con datos tomados de Hawley (2014)

Comunicación Pasiva

La persona no asertiva respeta a los demás, pero no a sí mismo. Su comportamiento externo se caracteriza por tener un volumen de voz bajo, evitar el contacto visual, ser inseguro para expresarse, poner la culpa de lo que le pasa en terceros. Su comportamiento se centra en evitar molestar u ofender, sin poner foco en lo que ellos sienten o piensan, priorizando lo que los demás puedan llegar a pensar. Poseen sentimientos de impotencia y culpabilidad (Castanyer Mayer-Spiess, 2014).



La persona pasiva cumple con lo que dicen los demás y evita a toda costa la confrontación. No acude en busca de ayuda. Oculta los propios deseos y anhelos. No habla mucho, no cuestiona y, en realidad, hace muy poco. Transmite la sensación de que no reaccionar es más seguro (Suresh Kumar, Sreehari, & Savithri, 2010).

Habilidades comunicativas

Escucha activa

La escucha activa consiste en hacer un esfuerzo consciente para escuchar y comprender a otra persona; es la diferencia entre pensar que entendemos lo que la gente quiere y saber lo que realmente quiere (Younger & Covey, 2023).

Muchos de los problemas de comunicación surgen de las relaciones con los empleados, las relaciones laborales y otros conflictos en el lugar de trabajo, porque las personas hablan entre sí, pero nadie escucha ninguna de las conversaciones.

Existen habilidades y comportamientos que comparten la mayoría de los oyentes activos. Esta habilidad se manifiesta siendo paciente y disciplinado, escuchando con intención, no interrumpiendo al hablante, usando la capacidad de identificar lo relevante de lo escuchado, preguntando con relevancia y realizando un resumen selecto (Altawil, 2024). Las autoras Younger y Covey (2023) agregan que esta habilidad también incluye el mantenimiento de contacto visual y el asentimiento mientras se está teniendo una conversación, no interrumpiendo constantemente a la persona que está hablando, leyendo entre líneas para captar emociones y pensamientos y observando su lenguaje corporal. Y en el caso de una reunión virtual, evitando la distracción y enfocándose en lo que se está atendiendo.

Empatía

La empatía resulta una cualidad fundamental en la comunicación, ya que da el poder centrarse en la persona que nos está hablando y poder escuchar con capacidad (Prince, 2019). Esta se define como la identificación intelectual o la experiencia indirecta de los



sentimientos, pensamientos o actitudes de otra persona (Hawley, 2014). La capacidad de comprender, ser consciente y co-experimentar los sentimientos y pensamientos de otras personas (Prince, 2019). Así, la autora citando a Goleman, distingue entre tres tipos de empatía:

- Cognitiva: utilizar la autoconciencia para interpretar la perspectiva de la otra persona.
- Emocional: hacer uso del lenguaje corporal de la otra persona para captar sus sentimientos.
- La preocupación empática: tener la capacidad de sentir que es lo que la persona está requiriendo o necesitando de uno.

Comunicación verbal

La comunicación entre personas es un proceso que se logra mediante el intercambio de información, sentimientos y una escucha activa. Es el envío y recepción de mensajes. Para que este intercambio se produzca de manera eficaz, es fundamental que se logre una conexión entre quienes estén involucrados (Reiman, 2023).

La comunicación verbal sólida es un oficio que debe aprenderse y practicarse, especialmente para los líderes en cualquier campo. Existen métodos que pueden ser practicados con disciplina y ejercicio para lograr una mejora en la comunicación. Estos métodos son verbalizar sin utilizar jergas, practicar la pronunciación de palabras difíciles, la utilización de palabras simples al expresarse de modo que sean más comprensibles y hacer un estudio o conocimiento previo de la audiencia (Altawil, 2024).

Comunicación no verbal

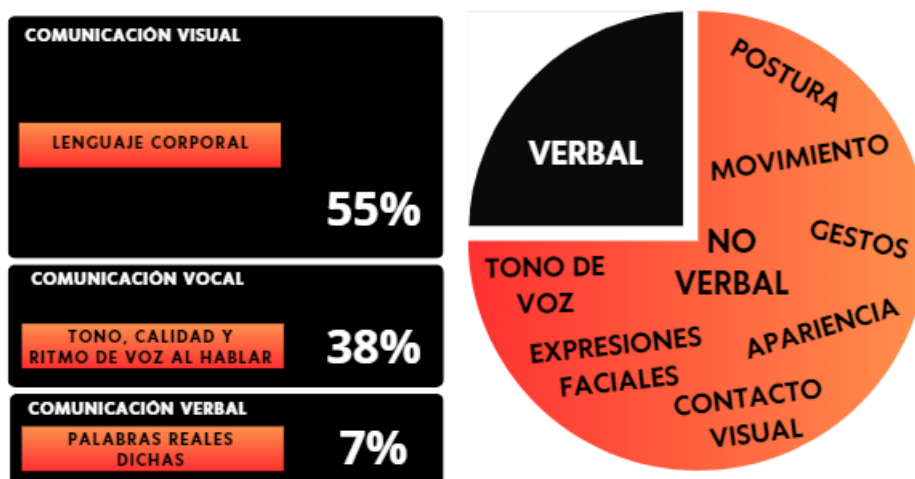
Esta forma de comunicación es todo aquello que no se expresa con palabras, que está ligado a expresiones faciales, gestos con las manos, ritmo del habla más lento o rápido y la entonación utilizada, el contacto visual, la postura y el comportamiento, todos aquellos elementos periféricos y la emociones detrás de las palabras. El mensaje que se intenta

expresar puede resultar contradictorio y confuso si las palabras no son acompañadas con todo lo nombrado anteriormente (Hawley, 2014).

El noventa y tres por ciento de toda la información dada y recibida en cada conversación está directamente relacionada con las habilidades de comunicación no verbal. Lo más efectivo y exitoso al comunicar es cómo se dice por sobre lo que se dice (Reiman, 2023).

Como se puede ver en la FIGURA 23, los autores demuestran mediante ponderación de los tres componentes de una conversación²² que el lenguaje corporal es el que mayor importancia reviste.

Figura 23: Escala de importancia de la comunicación interpersonal



Fuente: elaboración propia con datos de (Reiman, 2023; Younger & Covey, 2023)

9.2.8. LIDERAZGO

Según la visión de Altawil (2024), el desarrollo de un líder debe tener un comienzo fortaleciendo habilidades técnicas, adquiriendo conocimientos de negocio, cultivando habilidades humanas y aplicando una conducta ética. Las describe de este modo:

- Las habilidades técnicas las describe como conocimientos especializados y comprensiones funcionales de una ocupación específica.

²² Las autoras las llama las 3 v: visual, vocal y verbal.



- Los conocimientos de negocio lo relacionan con pensar que es lo mejor para la organización en su conjunto. Entender la organización es fundamental, que mecanismos maneja y que estructuras la componen, cual es el núcleo de ingresos y que tipo de talentos son los que requiere para el fin del negocio. A su vez conocer el contexto en donde está inmersa la organización.
- Las habilidades humanas las relaciona con habilidades de comunicación, capacidades para influir, la resolución del conflicto, la generación de equipos de trabajo y tácticas de motivación.
- Por último, la conducta y prácticas éticas las define como un conjunto de principios morales que describen el buen y el mal comportamiento aplicado a la sociedad en su conjunto.

Líder estratégico

Los autores Simerson y Olson (2015) definen al líder estratégico como el individuo que, independientemente de su función, posición o título, aprovecha intencionalmente las oportunidades para pensar estratégicamente, influir en otros hacia un curso de acción elegido y obtener la aceptación necesaria, compromiso y apoyo.

Existen cuatro tipos de líderes estratégicos FIGURA 24. En síntesis, se describen del siguiente modo:

El tipo visionario busca impulsar la estrategia a través del conocimiento personal. Reviste el carácter de figuras carismáticas y controvertidas. Se pueden encontrar en cualquier ámbito, no solo el laboral. Se caracterizan por reconocerse como perspicaces e inspiradores y cuentan con capacidad para ver el futuro y anticipar el cambio.

El tipo directivo busca impulsar la estrategia a través de la estructura y el proceso. Es más bien un liderazgo clásico, reconocidos como los que toman decisiones con la responsabilidad formal de establecer estrategias y asignar recursos en consecuencia. Suelen ser seguros y decisivos. Proyectan control hacia los demás, ya que en muchos casos ocupan cargos con un alto grado de poder. Tienen un carácter decisivo, son claros, talentosos y

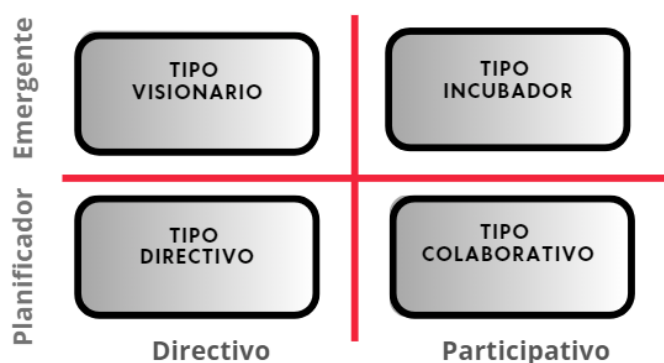


justos. En su función desempeña un papel holístico al empoderar a otros para lograr resultados.

El tipo incubación busca impulsar la estrategia empoderando a otros. Está vinculado a roles particulares y específicos. Se caracterizan por ser perceptivos y alentadores, centrados en el éxito de los demás y desempeñan un papel muy activo para ayudar a otros líderes a tener éxito. En base a su función, suelen intervenir sólo cuando pueden marcar la diferencia o agregar valor en el trabajo de otros.

El tipo colaborativo busca impulsar la estrategia a través de la co-creación. Son particularmente hábiles en encontrar oportunidades que sólo pueden surgir de las asociaciones. Buscan prosperar en equipos, lo que parece desatar cierta energía creativa en ellos mismos y en aquellos con quienes trabajan. Eficaces a la hora de establecer relaciones, son auténticos y transparentes, lo que genera confianza a los demás. En sus tareas, lo primordial es identificar y resolver asuntos que creen valor compartido.

Figura 24: Tipos de liderazgo estratégico



Fuente: elaboración propia con datos de Simerson y Olson (2015)

Líder inclusivo

Los autores Tapia y Polonskaia (2020) definen al líder inclusivo como, líderes adaptables que interactúan con la diversidad que los rodea, que generan confianza interpersonal y que toman en cuenta las opiniones de los demás. Estas habilidades aumentan

su efectividad y el impacto que tienen en las personas, los equipos, los clientes y las comunidades y, por lo tanto, en la organización en su conjunto. Así proponen un modelo de líder inclusivo basado en rasgos y competencias FIGURA 25. Definen la diversidad como una combinación de personas diferentes frente a una puerta, la inclusión como la garantía de que esta combinación de personas funcione bien, y la equidad como el aval de que todas las personas tengan el mismo acceso. Estas características están siendo utilizadas por las organizaciones para generar mayor competitividad ante los mercados, tanto en la adquisición de talentos como en la ocupación de mercados antes no explotados.

Figura 25: Rasgos y competencias del líder inclusivo



Fuente: elaboración propia con datos de Tapia y Polonskaia (2020)

Más allá del tipo de liderazgo que se adopte y dados los diferentes escenarios laborales existentes y los que vayan surgiendo, el autor Marr (2022) destaca que, con la naturaleza cambiante del trabajo, que incluye equipos distribuidos, creciente diversidad, personas en transición hacia tareas más creativas y estructuras organizativas fluidas, las habilidades de liderazgo serán importantes no solo para quienes desempeñan roles de liderazgo tradicionales. Así señala ciertas habilidades, entendiendo estas como cualidades deseables en un líder:

- Motivar a otros.
- Reconocer y fomentar el potencial.
- Inspirar confianza.



- Asumir y delegar responsabilidad.
- Pensar y planificar estratégicamente.
- Establecer metas y expectativas.
- Dar y recibir retroalimentación.
- Ser formador de equipos.
- Poseer positividad.
- Ser auténtico.

En el contexto actual, donde la virtualidad cobra notable importancia, la autora Johnson (2019) da cuenta de ciertos problemas que deben ser abordados para un liderazgo en forma remota:

- Comunicación

Existe la posibilidad de que los empleados se encuentren trabajando en diferentes zonas horarias, lo que supone una dificultad de comunicación diaria. Esto se traduce no solo en la dificultad de realizar reuniones virtuales, sino también en que grado la comunicación escrita puede ser útil, sabiendo que no se puede transmitir todo el significado ya que este medio carece del tono vocal, las expresiones faciales y los gestos físicos.

- Gestión de grupos de proyecto

En este caso, si bien las herramientas digitales facilitan la gestión y la colaboración remotas de proyectos, puede generar la dificultad para saber en qué está contribuyendo realmente cada persona. El uso de la proactividad y el acercamiento a cada persona es fundamental en esta modalidad.

- Desarrollo y gestión de talento

En este punto, es necesario mantener un seguimiento de las habilidades que cada empleado posee para gestionar un plan de crecimiento y mejoras con vistas al desarrollo continuo.

- Soporte y servicio de tecnologías de la información (TI)

Es importante entender que el acceso a los medios para cada empleado puede diferir en muchos aspectos, como rapidez o confiabilidad. Tampoco se puede prever que vayan a contar con soporte técnico inmediato. Por ello, es necesario



conocer la situación de cada empleado y elaborar un plan de respaldo en caso de dificultades técnicas.

Habilidades avanzadas de liderazgo

El autor Altawil (2024) expresa que existen ciertas habilidades avanzadas que los líderes deben desarrollar y aplicar. Estas habilidades no se logran en un corto periodo de tiempo, sino que son parte de la evolución y evaluación de un buen líder. Estas habilidades son la visión, la construcción de relaciones, la influencia, la comunicación táctica, presencia pública, la toma de decisiones, la planificación futura, el trabajo en equipos multifuncionales y poseer una mentalidad multifacética. En resumen, se explican como sigue:

- Visión: tener una visión de éxito general de la organización sustentada en un plan de acción viable y alcanzable.
- Construcción de relaciones: crear redes de expansión, aprender cómo operan otras organizaciones y fortalecer la credibilidad del liderazgo.
- Influencia: lograr resultados a través de seguidores. Es indispensable ser excelente comunicador, oyente, tolerante y respetuoso.
- Comunicación táctica: la capacidad de ser consciente, intencional, no reactivo y reflexivo en las declaraciones que se hacen.
- Presencia pública: lo que los líderes muestran y cómo lo muestran al público es el reflejo de la organización que representan.
- Tomar decisiones: especialmente en situaciones críticas o de urgencia. No es bueno tomar decisiones apresuradas, pero tampoco retardadas. Estas deben ser sólidas y basadas en información oportuna y confiable.
- Planificación futura: elaboración de estrategias para el éxito operativo continuo, teniendo en cuenta las metas organizativas, éxitos y fracasos ocurridos.
- Trabajar en equipos multifuncionales: existen muchos equipos con diferentes funciones que deben trabajar juntos para funcionar con éxito. Como líderes de un departamento deberán trabajar con líderes de otros departamentos y con funciones diferentes.



- Mentalidad multifacética: tener la capacidad de pensar en diversas disciplinas o funciones sin limitarse a la profesión especializada.

9.2.9. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional no es un concepto nuevo, ya Goleman (1996) lo definía como “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de motivarnos y saber manejar nuestras emociones”. En base a este concepto, Duque Ceballos, García Solarte y Hurtado Ayala (2017) afirman que, “se ha considerado que la inteligencia emocional, como capacidad para gestionar las emociones, constituye un aspecto que afecta el desempeño de los individuos en el ámbito laboral”. La inteligencia emocional se desarrolla en torno a cinco capacidades que la organizan, la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales (Rotger, 2017, pág. 64).

El autor Marr (2022) agrega que, la inteligencia emocional es la capacidad de ser conscientes, expresar y controlar nuestras emociones, y de comprender y responder a las emociones de los demás. Una persona emocionalmente inteligente es consciente de que sus emociones influyen en su comportamiento y en quienes la rodean, es capaz de gestionar esas emociones en consecuencia, e incluso influir en las emociones de los demás.

Las emociones pueden influir de diferentes maneras. La manifestación de las emociones puede hacer que las personas sean socialmente integradas o excluidas, y eso depende de cómo cada cual las maneje. Esta manifestación es fruto, en muchas ocasiones, de los sentimientos o pensamientos que brotan en determinadas situaciones. Saber gestionar y comprender las emociones es imprescindible para la integración de las personas en la sociedad; ante la falla de esto, se puede dificultar la vinculación social y caer en frustración (Rotger, 2017, pág. 65). Así, la autora refiere dos tipos de emociones: las emociones básicas o primarias y las emociones secundarias (FIGURA 26). Las primarias son aquellas que vienen dadas con la genética más la memética²³ de cada persona y son la base de descubrimiento y supervivencia en los primeros años de vida. Las secundarias se dan como consecuencia o

²³ También llamada memología, es una hipótesis de contenido mental basado en una analogía de la evolución darwiniana. Los defensores describen la memética como una aproximación a los modelos evolutivos de transferencia de información cultural.

desprendimiento de las primarias y van a depender del entorno y la cultura en la cual la persona se encuentre o desarrolle su vida.

Figura 26: Tipo de emociones



Fuente: (Rotger, 2017, pág. 66)

9.2.10. GESTIÓN DEL TIEMPO

La gestión del tiempo es la capacidad de utilizar el tiempo de manera eficiente y productiva. Es una habilidad esencial que puede ayudar a alcanzar el éxito tanto personal como profesional. La gestión eficaz del tiempo implica establecer objetivos adecuados, priorizar, gestionar las interrupciones, vencer la procrastinación y una programación y planificación eficaz aplicando el pensamiento estratégico (Suresh Kumar, Sreehari, & Savithri, 2010; Marr, 2022). Es un proceso reflexivo. Es el proceso de organizar y planificar dividiendo el tiempo entre tareas específicas (Altawil, 2024).

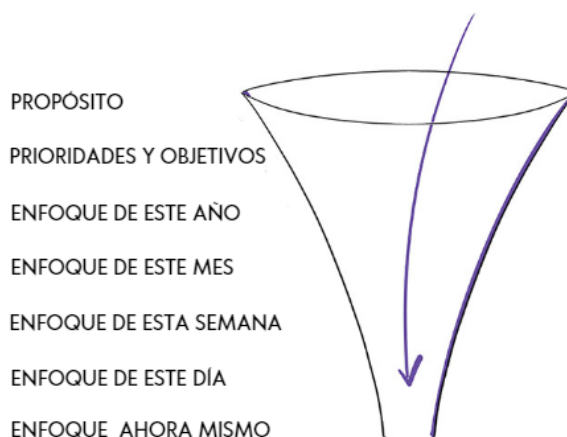
La importancia en la gestión del tiempo se puede ver cuando se muestran los resultados de una mala gestión. Así, Marr (2022) menciona cuales son estos puntos negativos:

- Procrastinación de las tareas y retrasos en cumplimientos.
- Baja productividad o trabajos de mala calidad hecho a las apuradas.
- Desequilibrio en la vida personal por estrés de problemas laborales.
- Plazos incumplidos.
- Impacto negativo en cómo la persona es vista por la organización.

La autora Kornick (2023) pone de manifiesto que, antes que nada, para una gestión eficaz del tiempo es indispensable tener un propósito identificado. Este propósito se

compone de la visión y valores. La visión representa la forma en que cada persona ve su futuro y los valores son las prioridades y creencias que cada persona tiene arraigadas. Estas dos cosas en su conjunto forman las decisiones a como emplear y distribuir el tiempo. Luego, teniendo estos conceptos se puede establecer las decisiones diarias para utilizar el tiempo. Así, muestra con un embudo como llegar al propósito diario FIGURA 27. En la cima se sitúa el propósito, luego las prioridades y objetivos, reviendo objetivos trimestrales, mensuales y de este modo las personas se pueden enfocar en un objetivo diario.

Figura 27: Embudo para determinar enfoque diario de utilización del tiempo



Fuente: adaptación de la imagen de Kornick (2023)

Por último, Suresh Kumar, Sreehari y Savithri (2010) señalan que una gestión eficaz del tiempo implica contar con seis pasos:

- En principio se debe establecer metas. Objetivos que den la pauta de lo que se debe distribuir en el tiempo que se posee, marcan una dirección evitando conflictos en su realización.
- Seguir una matriz de priorato, hace que el centrarse sea en orden de lo más urgente a lo menos urgente, poniendo en foco aquello que revista de importancia estratégica.
- Poner las tareas más rentables, quizás no en términos monetarios, pero si en términos de lo que más revista de calidad o de mayor valor en primer lugar.



- Gestionar las interrupciones, de modo que si existen hay que saber administrarlas. Minimizarlas es fundamental sin descartar o relegar tareas.
- Vencer la procrastinación, descubrir por qué se ha hecho un hábito posponer y de esta forma proponerse realizar las tareas y no postergarlas.
- Adoptar una programación efectiva del tiempo, realizar un cronograma para estar encaminado. Hay que reconocer que factores afectan el tiempo de trabajo, programar tareas prioritarias, establecer periodos de interrupciones y tiempo de contingencia para eventos inesperados.

9.2.11. RELACIONES INTERCULTURALES

La definición de intercultural es brindada por la Real Academia Española (2023, definición 1) “que concierne a la relación entre culturas”, siendo cultura definido como, “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Por su parte, United States Agency for International Development -USAID- (2019) aporta una definición de la siguiente manera:

La interculturalidad surge a partir de la necesidad de conducir a la coexistencia de las culturas en un plano de equidad que trasciende el plano del folklore hacia el respeto de los derechos holísticos de la persona, siendo por ende una herramienta de emancipación o lucha por la igualdad de derechos: integración política, social, cultural y económica.

La cultura no es sólo un conjunto de comportamientos superficiales; está profundamente arraigada en cada uno de nosotros. Las características superficiales de nuestro comportamiento social son a menudo manifestaciones de valores y principios profundamente basados en la cultura (Thomas & Inkson, 2017).

Cada una de las culturas del mundo tiene su propia definición de lo que es bello y lo que es feo, lo que está bien y lo que está mal, y qué es un comportamiento aceptable y qué no. Comprender otras culturas además de la propia ayuda a saber interpretar el mundo (Reiman, 2023).



Existen ciertas características que los autores Thomas e Inkson (2017) identifican sobre la cultura diciendo que:

- Se comparte.
- Se aprende y es duradera.
- Influye en el comportamiento.
- Es sistemática y organizada.
- Es abstracta y se expresa en artefactos.

La inteligencia cultural se refiere a la capacidad para relacionarse con otras personas de diferentes orígenes y trabajar eficazmente en diversas situaciones. Quien posee inteligencia cultural es capaz de adaptarse y relacionarse con personas de todo tipo de orígenes, esto abarca habilidades y capacidades tales como, tener una mente abierta y utilizar el pensamiento crítico, ser empático y emocionalmente inteligente, estar motivado, ser capaz de comunicarse eficazmente y ser capaz de adaptar su comportamiento cuando sea necesario (Marr, 2022).

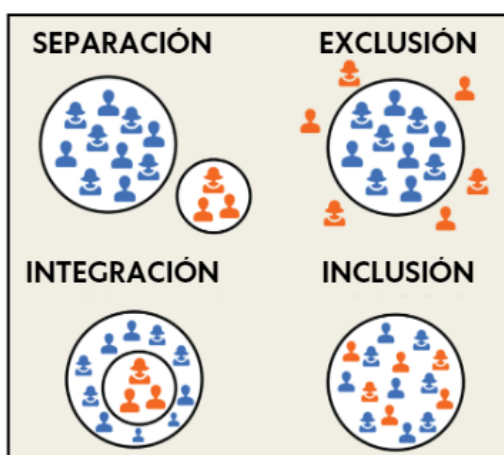
Entonces, se puede concluir que la importancia de la interculturalidad recae en que la colaboración y el trabajo con pares se da cada vez mas allá de las fronteras, ya sean geográficas, culturales o políticas. Por lo tanto, es una habilidad que, si bien siempre fue significativa, hoy cobra mayor importancia dada la creciente diversidad de personas que pueden componer una organización, gracias a la apertura de las conexiones y comunicaciones.

Diversidad e Inclusión

La diversidad y la inclusión están dados en la interculturalidad. La diversidad se puede definir como cualquier dimensión en la que un grupo de personas puede diferenciarse de otro. La diversidad no debe verse como una mera tolerancia de las diferencias, sino como una apreciación y respeto genuinos por esas diferencias. Puede abarcar la orientación sexual, la edad, la etnia, la clase social y las discapacidades (físicas, neurológicas, visuales, auditivas), entre otras (Bush, Ceccarelli, & Tedrick, 2023). La inclusión es la sensación de sentirse valorado y respetado para ser uno mismo (Bush, Ceccarelli, & Tedrick, 2023). Las

autoras muestran claramente qué es la inclusión comparándola con la separación, exclusión e integración FIGURA 28. Estar en un ambiente diverso e inclusivo da la sensación de libertad para actuar y, en consecuencia, que se produzcan más ideas, más contribuciones, más riqueza, más recursos y más opciones (Hawley, 2014).

Figura 28: Comparación entre separación, exclusión, integración e inclusión



Fuente: elaboración propia adaptado a la ilustración de las autoras Bush, Ceccarelli, y Tedrick (2023)

Diferencias generacionales

Otra característica Intercultural son las diferencias generacionales. Las generaciones humanas van evolucionando según el contexto político, económico y social que van atravesando a lo largo del tiempo. Según a qué generación pertenecen las personas, muestran ciertas características de comportamiento. La pertenencia a una generación depende en que año hayan nacido la persona TABLA 2 (Colombo, 2019; Powers, 2018).

Si bien existen hasta el momento ocho generaciones, solo se tomarán y describirán cuatro que son las que comprenden personas que pueden encontrarse actualmente en actividad laboral en el presente año.

Baby boomers

Surgidos luego de la Segunda Guerra Mundial, época donde se verificaron altas tasas de natalidad, es una generación que influye fuertemente sobre la cultura y la sociedad.



Se caracterizan por ser ambiciosos, responsables, competitivos, centrados en sí mismos y optimistas. Han optado por darle prioridad a su carrera sobre las obligaciones familiares.

En cuestiones tecnológicas pueden adaptarse bien si se les da tiempo. En cambio, en un entorno colaborativo pueden ser más reacios debido a su costumbre de gestión jerárquica. Poseen mucha experiencia, lo que los hace muy valiosos en la formación de equipos. Si bien la mayor parte de su desarrollo laboral se dio en una modalidad presencial, se están amigando con la virtualidad ya que les permite seguir trabajando y se sienten pares a pesar de la brecha generacional que tienen con otros miembros, gracias a la diversidad que esta modalidad permite.

Generación X

Surgidos en medio de avances tecnológicos, adoptaron una mentalidad pragmática y resiliente gracias a las tensiones políticas y el hippismo. Desarrollaron la capacidad de convivir con un contexto en constante cambio. Suelen cuestionar la autoridad.

No tan comprometidos a rajatabla con la carrera y la empresa. Han logrado en puestos alta productividad con un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Se caracterizan por ser emprendedores, independientes, autosuficientes y escépticos. Fomentan la autonomía y el pensamiento independiente. Por lo dicho anteriormente, son propicios para los equipos virtuales, ya sea como líderes o como simples miembros.

.

Generación Y / Millenials

Crecieron en la era digital marcados por la transición a la tecnología moderna. Su enfoque se caracteriza por la diversidad e inclusión, y abrazan causas sociales y ambientales.

Se caracterizan por ser auto expresivos, diversos, con mentalidad global y dependientes de la tecnología. Adoptan la innovación y la creatividad en equipo. Abiertos a constantes comentarios o retroalimentación. Conjugan la vida laboral con la familiar haciendo ambas importantes.



En equipos virtuales se destacan por ser ágiles y ser vistos como iguales. No les importa desde donde hagan el trabajo, siempre y cuando, haya trabajo.

Generación Z

Esta generación es la más nueva, también llamados Centennials. Crecieron inmersos en el mundo de internet y redes sociales. En este contexto, tienen la capacidad de poseer habilidades tecnológicas desde edad temprana. Tienen facilidad para adaptarse a entornos multiculturales y diversos. Con espíritu colaborador, emprendedor y apasionados por el cambio social y la justicia.

Son extremadamente hábiles en los equipos virtuales debido a su adaptabilidad. Son disruptivos y se interesan en solucionar los problemas que acarrearán las anteriores generaciones. Son abiertos y aceptantes de los cambios, gracias a su espíritu colaborador y flexible.

Tabla 2: Generaciones humanas

Generación	Nacido entre	Edad (en 2024)
Baby boomers	1946-1964	60 a 77
Generación X	1965-1980	44 a 59
Generación Y / Millenials	1981-1996	28 a 43
Generación Z	1997-2012	12 a 27

Fuente: elaboración propia con datos tomados de (Colombo, 2019; Powers, 2018)

Nota: se realizó una adaptación a la totalidad de generaciones existentes, solo se tomaron las generaciones que comprenden edades de personas que pueden estar trabajando en 2024.

Si bien es simplista asignar características y comportamientos a las personas por haber nacido dentro de periodo de tiempo específico, tener un nivel más profundo de comprensión de los posibles marcadores generacionales con la confianza, la competencia con la tecnología, el estilo de trabajo, el estilo de colaboración y el estilo de comunicación es información útil que sirve para comprender sus comportamientos o como perciben los diferentes sucesos (Powers, 2018).



9.2.12. HABILIDADES DEL FUTURO

ALFABETIZACIÓN DIGITAL

La alfabetización digital se refiere a las habilidades digitales necesarias para aprender, trabajar y navegar en la cotidianeidad del mundo cada vez más digital. Significa poder interactuar con tecnologías con facilidad y tener confianza en sus habilidades digitales, tanto las básicas como algunas capacidades más avanzadas. Se requiere tener ciertas habilidades, como tener un buen manejo de dispositivos, software y aplicaciones digitales, poder comunicarse y colaborar a través de herramientas digitales; poder manejar datos de forma adecuada; moverse seguro en el ambiente digital; y mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías emergentes.

De alguna forma u otra, todos los trabajos se verán afectados por la transformación digital. Por lo que, todos deben sentirse cómodos con las herramientas tecnológicas y desarrollar las habilidades para trabajar en conjunto con ellas. Dada la rápida digitalización del trabajo, la alfabetización digital básica ahora va más allá de encender dispositivos y usar tecnología para comunicarse. Por ello es fundamental:

- Tener actitud positiva ante nuevas tecnologías.
- Ser experto en nuevas tecnologías estando al tanto de nuevos conocimientos.
- Comprender los peligros de la tecnología.
- Crear y gestionar la identidad y reputación en línea²⁴.
- Adentrarse en la creación de contenido digital.

Se distinguen dos tipos de habilidades digitales: las básicas y las del siguiente nivel. Las básicas son las que necesitamos para poder navegar, usar herramientas para comunicarse, hacer publicaciones, básicamente toda tarea para hacer un trabajo de manera competente. Las habilidades del siguiente nivel son lo que necesitamos para sobresalir realmente en el lugar de trabajo. Un claro ejemplo de esto son la Inteligencia Artificial (IA) y el Metaverso²⁵.

²⁴ En referencia a redes sociales.

²⁵ Acrónimo compuesto por 'meta', que proviene del griego y significa “después” o “más allá”, mientras que 'verso' hace referencia a “universo”.



Lejos de tener miedo a que la IA reemplace el trabajo humano, como comenta el autor, la mayoría de los lugares de trabajo irán transformándose en entornos mixtos donde los humanos trabajarán junto a máquinas inteligentes, y las empresas podrán sacar lo mejor de la inteligencia humana y de las máquinas.

Por su parte el metaverso es un mundo 3D virtual, compartido y persistente. Se trata de crear una experiencia inmersiva compartida donde las personas pueden colaborar e interactuar como si estuvieran en el mismo espacio físico.

Respecto de estas dos habilidades de siguiente nivel es importante entender que no será necesario convertirse en expertos para tener éxito, sino conocer estas tecnologías y considerar como pueden afectar a su trabajo (Marr, 2022).

ALFABETIZACIÓN DE DATOS

La alfabetización de datos básicamente significa la capacidad para comprender y utilizar datos. En el ámbito laboral, esto sería acceder a los datos adecuados, trabajar con datos, el descubrimiento de información procesable, tener la capacidad de comunicar los datos y tener la capacidad de analizar los datos.

Los datos son el activo empresarial más importante y sin duda son los que hacen que las empresas puedan tomar mejores decisiones. Otro dato importante es que la Inteligencia Artificial trabaja a partir de los datos, y como se mencionó anteriormente, es una tecnología que irá avanzando cada vez más en los ámbitos laborales.

Las organizaciones requieren cada vez mas de personas con habilidades en datos, de este modo, la importancia de la alfabetización de datos es básicamente que los empleados puedan acceder e interrogar datos en el trabajo diario para poder extraer información valiosa y tomar mejores decisiones (Marr, 2022).

CONCIENCIA EN AMENAZAS DIGITALES

La concientización sobre las amenazas digitales significa esencialmente ser consciente de los peligros de estar en línea o utilizar dispositivos digitales, y poseer las herramientas para mantenerse seguros tanto en el ámbito laboral como el personal.

Las mayores amenazas digitales que afectan y afectarán la vida son:



- Adicción digital, se relaciona con cualquier adicción provocada por pasatiempos digitales, esto incluye las redes sociales y uso de teléfonos inteligentes.
- Privacidad en línea y la necesidad de proteger los datos, relacionado con la protección de los datos personales ante la venta o divulgación que hacen las empresas.
- Contraseñas, evitar el ataque de fuerza bruta²⁶ teniendo conciencia de creación de contraseñas robustas, utilizar un generador de contraseñas aleatorias y un administrador para su almacenamiento seguro.
- Cyberbullying, acoso llevado en línea mediante cualquier dispositivo electrónico, evitar compartir demasiada información personal en línea y mantener perfiles privados en redes sociales.
- Suplantación digital, o robo de identidad digital. Tratar de identificar cuentas falsas y revisar periódicamente la red para evitar caer en este fraude (Marr, 2022, pág. 56).

9.3. METODOLOGIAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

9.3.1. DESARROLLO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

En el ámbito laboral

La autora Alles (2007) destaca ciertos modelos como útiles para el desarrollo de competencias en las personas dentro del ámbito laboral:

- Coaching/ Mentoring/ Tutoría²⁷: la autora se refiere esta vía como una de las más antiguas utilizadas, es una tarea que quien la ejecuta la realiza día a día con sus subordinados con entrenamientos y feedback constante. Es una tarea que no solo es ejecutada por altos rangos, sino que pueden ser pares quienes la lleven a cabo.

²⁶ En criptografía, se denomina ataque de fuerza bruta a la forma de recuperar una clave probando todas las combinaciones posibles hasta encontrar aquella que permite el acceso.

²⁷ La autora aclara que estos términos son utilizados como sinónimos, aunque existe una diferencia a materia de management entre coaching y los términos mentoring y tutoría.



Y también destaca que el seguimiento brindado va a depender del nivel de la persona a orientar, no siendo lo mismo un joven profesional que un gerente.

- Rotación de puestos: es una forma de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización, otorgándoles asignaciones temporales en otros puestos y/o áreas. En ocasiones, se puede planificar con anticipación esta práctica o aplicarla cuando sea necesario sin tenerlo previsto.
- Asignación a task forces²⁸: Es la asignación a un equipo o grupo por alguna circunstancia que así lo requiera. Puede ser una asignación que suma responsabilidades o que reemplaza responsabilidades actuales.
- Asignación a nuevos proyectos: generalmente son asignaciones que surgen para resolver algún problema o alguna asignación a un nuevo proyecto como suma o reemplazo de responsabilidades actuales.
- Asignación como asistente de posiciones de dirección: suele ser la asignación de una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel, y este puede recibir conocimientos y capacitación del asistido mediante esta práctica de observación.

Fuera del ámbito laboral

En potestad de las organizaciones, pero impartidos fuera de esta, existen otros métodos de capacitación o formación para los empleados. Se describen algunos de ellos que son expuestos por Alles (2007, pág. 213):

- Cursos formales de capacitación: se compone de cursos empresariales o posgrados elegidos por la organización.
- Capacitaciones on line: realizadas a través de un soporte tecnológico. Pueden ser brindadas por terceros o asociados a la organización. Ofrecen flexibilidad al no tener que contar con horarios impuestos ni un lugar físico determinado.
- Viajes con fines de desarrollo grupal: suponen actividades que favorecen el desarrollo de competencia para trabajo en equipo.

²⁸ Su significado es “grupos o equipos especiales”.



- Codesarrollo: es una forma de realizar acciones conjuntas entre los participantes de una actividad o formación de forma guiada, dentro de un espacio donde se ponga en juego la competencia y se invite a la reflexión sobre los hechos.

9.3.2. AUTODESARROLLO

El autodesarrollo se refiere a una “serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas” (Alles, 2007, pág. 248).

Por su parte, la autora Reiman (2023) propone diez estrategias para el desarrollo de competencias o habilidades profesionales que pueden los empleados buscar e implementar por cuenta propia:

- Práctica: es importante fijar pequeñas prácticas por semanas de modo de ejercitar y lograr mejorías.
- Investigar: la curiosidad ayuda a encontrar material para perfeccionarse ya sea en internet, en libros o documentos. Ser autodidacta ayuda a fortalecer conocimientos y vencer debilidades.
- Solicitar comentarios (feedback): recibir comentarios tanto laborales como de amigos ayuda a ver dónde se necesita mejorar y también descubrir habilidades que no se tienen presentes.
- Tomar capacitaciones: todo tipo de programas o clases ayudan a adquirir habilidades y reforzar las que se poseen.
- Fijarse nuevas metas: proponer metas alcanzables y registrar progreso producirá mejorías en las habilidades donde vea debilidades.
- Concurrir a eventos: es bueno participar de eventos como oportunidad de capacitación y generar redes de trabajo.
- Realizar un inventario: realizar un inventario de la carrera ayuda a ver dónde mejorar, registrar que habilidades se poseen y cuales están faltando.



- Dejar la zona de confort: proponerse interactuar con personas o situaciones desafiantes en el ámbito profesional. La incomodidad suele ser pasajera y luego se pueden encontrar oportunidades de crecimiento.
- Reintentar lo que salió mal: el fracaso es parte de la vida y una experiencia de aprendizaje. Brinda el desafío para volver a intentarlo.
- Auto reconocer logros: es importante auto valoración, reconocerse a uno mismo los logros y no solo esperar que lo reconozca alguien más.

9.3.3. DESARROLLO ENTRE PARES

Las autoras Palmer y Blake (2018) señalan otra metodología útil indicando que, el aprendizaje de habilidades se puede dar entre pares y es considerada una herramienta poderosa. Así destacan que hay ciertas ventajas del aprendizaje entre pares como las que siguen:

- Se aprovecha la experiencia de las personas contratadas para transmitir ese conocimiento.
- Existe el beneficio de aprender en una situación no estructural y más natural, a diferencia de una clase o un curso. Este ciclo de aprendizaje ayuda a adquirir conocimientos, practicar los conocimientos adquiridos, recibir comentarios (feedback) y reflexionar sobre lo aprendido.

Las autoras agregan que no es una práctica habitual que las organizaciones adopten y que en muchos casos carecen de estructuras formales de aprendizaje entre pares. Así recomiendan algunas prácticas que pueden las organizaciones adoptar:

- Designar un facilitador. Una persona que sirva de guía que organice sesiones, que sirva de comunicador y que verifique que las conversaciones avancen.
- Construir un entorno seguro. Un espacio donde los participantes sientan libertad para dar sus opiniones y experiencias. Fomentar la expresión honesta, aunque no sea lo que los demás quieran escuchar.
- Centrarse en situaciones del mundo real. Utilizar desafíos sobre problemas reales a resolver.



- Fomentar la creación de redes. Un entorno a través de redes sociales que conduzca al intercambio de aprendizajes. Promover el networking²⁹ donde se cree un ambiente facilitador de reuniones regulares y debate de ideas.

9.3.4. OTRAS METODOLOGÍAS PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Design thinking

El design thinking es un proceso o metodología centrada en el ser humano. Este es un medio que proporciona múltiples perspectivas sobre los problemas, genera ideas sobre posibles soluciones y luego las prueba en iteraciones para optimizar el mejor enfoque (Boller & Fletcher, 2020).

Existen tres puntos que las autoras mencionan para encontrar un punto óptimo en la aplicación de esta metodología FIGURA 16, siendo los siguientes componentes:

- Necesidad de los aprendices. Obtener valor y resolución de una circunstancia facilitando el uso de herramientas o instrucciones claras y que en transcurso se sienta agradable.
- Necesidad del negocio. Soluciones de capacitación estratégicas que busquen mayor productividad y ganancias organizacionales mediante el desarrollo de empleados productivos y leales.
- Restricciones o limitaciones. Tener en cuenta ciertas limitaciones de aprendizaje, técnicas ambientales y comerciales existentes.

²⁹ Refiere a la creación de redes de contactos en general.



Figura 16: El punto óptimo en design thinking

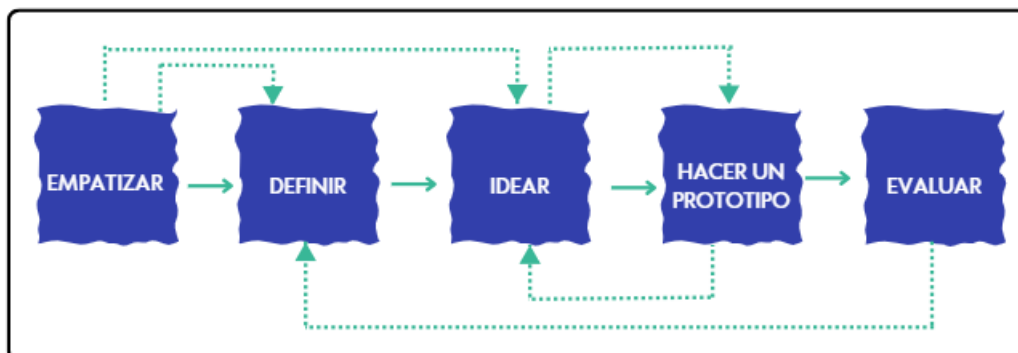


Fuente: elaboración propia adaptado de la imagen de Boller y Flecher (2020)

Luego, las autoras describen cómo funciona el modelo original que lleva cinco pasos
FIGURA 17:

- Empatizar: obtener la perspectiva y necesidad potencial de lo que se quiere resolver observando y conociendo el objeto de estudio.
- Definir: en este punto se hace una concepción del problema balanceando deseo del objeto de estudio (puede ser un usuario) y obtención de ganancia para la organización.
- Idear: mediante la lluvia de ideas contemplando restricciones y limitaciones, pueden ser ambientales, tecnológicas etc.
- Hacer un prototipo: se crea un modelo con lo obtenido, definido e ideado. Se chequea contra la definición.
- Evaluar: el prototipo se somete a testeó para ver si cumple con lo definido.

Figura 17: Enfoque tradicional de design thinking

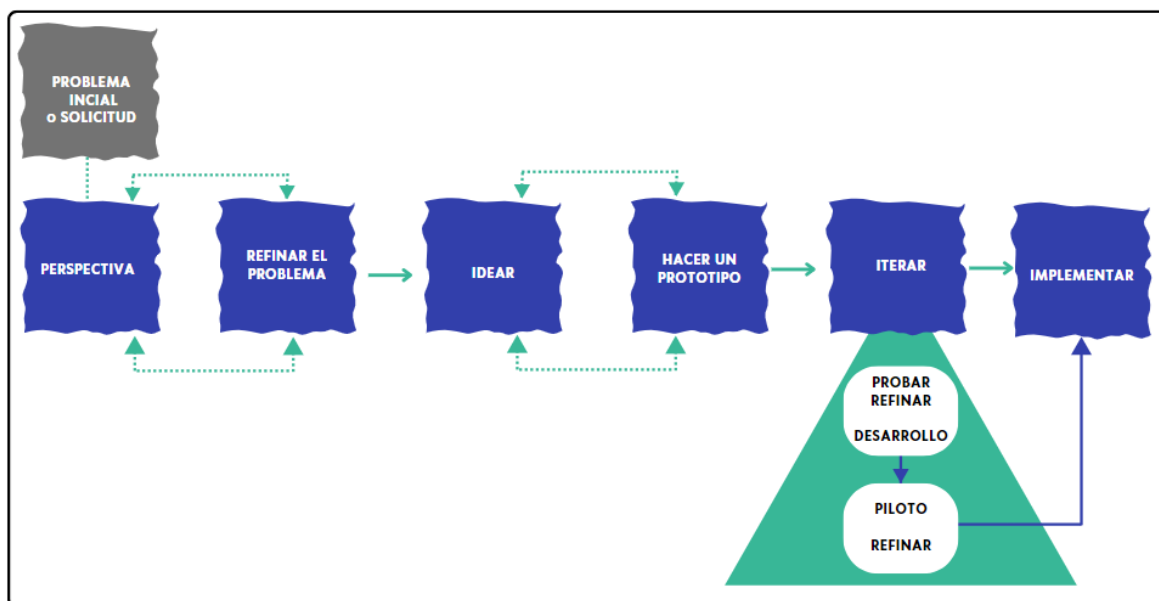


Fuente: elaboración propia adaptado de la imagen de Boller y Fletcher (2020)

Una vez repasado el funcionamiento tradicional de design thinking, las autoras proponen una adaptación que busca adecuar el modelo de creación de programas de capacitación y desarrollo del desempeño, como se muestra en la FIGURA 18.

- Solicitud o problema inicial: a diferencia del modelo tradicional acá existe la necesidad de una capacitación para resolver algo, ya sea el manejo de una herramienta o la mejora en atención de una operación organizacional.
- Perspectiva: en este paso se busca ver las realidades tanto de la necesidad de quien aprende como de los requerimientos que tenga la organización. Entender la visión tanto del negocio como de quien recibe el conocimiento.
- Refinar problema: en este paso dada la situación a resolver y la perspectiva analizada se trata de profundizar sobre ella. Ya se cuenta con el problema real y no con el planteado en un inicio.
- Idear y realizar un prototipo: este punto se ajusta al modelo tradicional. Un grupo multifuncional se reúne para intercambiar ideas y buscar posibles soluciones. Así se diseña un prototipo rápido y probable, este no necesita ser un diseño final.
- Iterar: en este punto las iteraciones son las pruebas. Se va desarrollando y generando pruebas piloto que si es necesario se irá refinando. Este proceso hace que se pueda ir probando directamente con quienes sean los que van a recibir los conocimientos. Así el piloto ayuda a optimizar la solución.
- Implementar: finalmente, a diferencia del modelo tradicional, la solución de formación se implementa.

Figura 18: Enfoque adaptado de design thinking



Fuente: elaboración propia adaptado de la imagen de Boller y Fletcher (2020)

Nota: esta adaptación está enfocada en un modelo de capacitación y desarrollo de personas en contraste con el modelo tradicional enfocado en productos.

Metodología lúdica

La definición del término lúdico es “perteneciente o relativo al juego” (Real Academia Española, 2023, definición 1). Luego, Huizinga (1987) propone una definición del juego diciendo que, “es una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas” (pág. 45).

La gamificación³⁰ es una metodología que cada vez está más incorporada las organizaciones dentro de su programa de capacitación. Esta metodología utiliza mecánicas de juego en actividades y entornos no lúdicos con el fin de promover una vía de capacitación alternativa. Además, ofrece ciertos beneficios en el ámbito laboral y a nivel de cultura organizacional que se traduce en una mayor productividad para las organizaciones (Grupo Human, 2019). Estos beneficios son:

³⁰ También llamada ludificación.



- Potenciar la imaginación y la concentración.
- Favorecer la comunicación entre los colaboradores mediante la interacción.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Favorecer competencias tales como la resolución de problemas y toma de decisiones.

Por último, para realizar un programa de capacitación con dinámicas de juego, es necesario que las organizaciones releven las necesidades de desarrollo que pueda requerir el personal alineado a los objetivos del negocio (Grupo Human, 2019).

Metodología agile

Según expresa Rubio (2022), agile es considerado una metodología o enfoque iterativo orientado en la mejora continua, la entrega rápida y el valor para el cliente. Una de sus características principales es la entrega o presentación constante y creciente ya sea de un producto o un servicio. Creciente porque se supone que cada iteración presenta una mejora o avance.

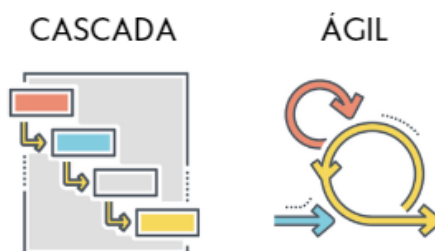
Los principios agiles dan forma a la esencia de esta metodología. Estos son 12 y se enumeran a continuación:

- 1) Satisfacción al cliente mediante entrega temprana y continua.
- 2) Requisitos cambiantes.
- 3) Entrega frecuente de producto funcional.
- 4) Trabajo colaborativo.
- 5) Uso de la motivación constante.
- 6) Comunicación abierta y directa.
- 7) Producto funcional es la principal medida del progreso.
- 8) Mantener un ritmo sostenible y constante.
- 9) Búsqueda de la excelencia.
- 10) Simplicidad: construir sólo lo que sea realmente esencial.
- 11) Equipos autónomos.

12) Adaptación regular a las circunstancias cambiantes.

La principal diferencia que surge entre el modelo tradicional, también llamado en cascada o waterfall, es que el modelo tradicional sigue su ejecución secuencial en orden y escalonadamente; en cambio, en el modelo ágil, las tareas de planificación, diseño, pruebas y despliegue se ejecutan simultáneamente en lo que se llama sprint FIGURA 19. La dinámica flexible para ejecutar tareas sin seguir una secuencia estricta hace más fácil una adaptación al uso de la metodología a tareas de capacitación ejecutadas por recursos humanos o áreas de capacitación. Esto se fundamenta en que es necesario la no linealidad y adaptabilidad para un trato humano, donde lo que está en foco no son proyectos de software sino personas.

Figura 19: Metodología tradicional vs. agile



Fuente: (Rubio, 2022)

Esta metodología tiene su adaptación en el área de recursos humanos. En referencia a esta adaptación, González (2023) cuenta que:

Esta filosofía, originada en el ámbito del desarrollo de software, ha demostrado su efectividad en la adaptación rápida y la entrega de valor en diversos contextos. Sin embargo, su aplicación en el área de Recursos Humanos ha demostrado ser especialmente beneficiosa, permitiendo una gestión eficiente y una relación más humanizada entre la organización y sus colaboradores.

A continuación, se muestra una tabla comparativa con 4 valores y 6 principios de la metodología ágil adaptada a la metodología ágil para recursos humanos.



Tabla 1: Metodología agile de software y metodología agile para recursos humanos

		Metodología Agile Software	Metodología Agile RRHH
1 2 3 4	VALORES	Individuos y relaciones por encima de los procesos y las herramientas	Se prioriza la comunicación entre empleados, poniendo en práctica la escucha activa para comprender las necesidades individuales.
		Software funcionando por encima de la documentación exhaustiva	Se establecen programas y prácticas de capacitación en tiempo real en vez de crear documentación.
		Colaboración con el cliente por encima de la negociación contractual	El empleado es el cliente y se le imparte colaboración y adaptación a sus necesidades evitando políticas contractuales.
		Respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan	Adaptación de RRHH a las dinámicas cambiantes de la fuerza laboral. Se ajusta a estrategias en función de requerimientos emergentes.
1 2 3 4 5 6	PRINCIPIOS	Enfoque en las necesidades humanas	Alineado con la metodología tradicional. Enfocado en las emociones de los empleados y de entender sus aspiraciones y objetivos.
		Iteración y retroalimentación continua	RRHH se encarga de recolectar retroalimentación constante de los empleados y cotejar con políticas y prácticas existentes. Esto ayuda a la optimización.
		Flexibilidad en las responsabilidades y roles	RRHH debe permitir explorar a los empleados nuevas posiciones desafiantes. Ayuda al empoderamiento del empleado.
		Entrega temprana y continua	RRHH brinda oportunidades tangibles y constantes para crecimiento y desarrollo.
		Mantener la simplicidad	En busca de facilitar la comprensión para ello RRHH simplifica las políticas y prácticas.
		Autoorganización y empoderamiento	RRHH fomenta que el empleado se empodere y explore nuevas oportunidades.

Fuente: elaboración propia con datos de (González, 2023; Beck, y otros, 2024)

Metodología de las 5's

Este método es considerado como una herramienta o sistema de mejora desarrollada por Hiruyuki Hirano. Su nombre de 5's se debe a que se compone de 5 etapas y el nombre de cada etapa comienzan con "s" en idioma japonés FIGURA 20.

Figura 20: Etapas de la metodología 5's



Fuente: Envira (<https://envira.es/es/en-que-consiste-el-metodo-de-las-5/>)

Si bien se originó como parte del sistema de producción de una empresa automotriz, es una buena herramienta para aplicar en los puestos de trabajo ya que su filosofía promueve hábitos de orden y limpieza. Es aplicable tanto en una oficina como en un puesto de trabajo en el hogar.

Cada persona que aplique el método deberá tener disciplina y autocontrol. Las etapas son:

- Etapas de la metodología 5S

En esta etapa se procede a seleccionar y clasificar que artículos son los necesarios para desarrollar las tareas, quitando o removiendo todo aquello que este de más.



- Etapa 2: Organizar u ordenar (Seiton)

En esta etapa se debe establecer un orden con los artículos y todo aquello necesario que se determinó en la etapa anterior. Cada cosa deberá tener un lugar específico en el cual cumpla con su función.

- Etapa 3: Limpiar (Seiso)

En esta etapa se debe limpiar y mantener esa limpieza.

- Etapa 4: Estandarizar (Seiketsu)

En esta etapa se toma conciencia de las tres etapas anteriores, aplicando consistencia en los procedimientos, prácticas y actividades ejecutadas para que lo hecho se mantenga.

- Etapa 5: Seguimiento o disciplina (Shitsuke)

Esta etapa consta de convertir en hábito las 5's generando conciencia colectiva para que todo aquel que aplica o no aplica sea disciplinado con la metodología.

(Socconini Pérez Gómez, 2019)



10. ENCUESTA Y RESULTADOS : EXPERIENCIA REAL DE LOS TRABAJADORES EN PANDEMIA Y POSTPANDEMIA

10.1. OBJETIVO GENERAL

Se realizó una encuesta alineada a uno de los objetivos específicos con el que cuenta el presente trabajo, conocer la experiencia vivida de empleados de organizaciones durante el trabajo en pandemia y postpandemia y detectar situaciones que requieran acompañamiento en el nuevo escenario.

10.2. METODOLOGÍA

La encuesta constó de un total de 11 preguntas a empleados de organizaciones radicadas en C.A.B.A. y Buenos Aires. Se utilizó el tipo de respuestas cerradas y la cantidad de empleados encuestados fue de un total de 180, de las cuales solo se tuvieron en cuenta 177. Las preguntas se dividieron en tres variables (X) y sus respectivas dimensiones (D).

- X1: Empleados (D: Edad, Residencia)
- X2: Ámbito laboral (D: antigüedad, tipo de organización, lugar de trabajo, medición de resultados, variación condiciones laborales)
- X3: Competencias laborales (D: capacitación o formación técnica, capacitación o formación habilidades sociales, autodesarrollo, habilidades para el futuro)

10.3. ACLARACIONES

De la totalidad de 180 encuestas realizadas, se excluyeron 3 encuestas que estaban con inconsistencias en el llenado, quedando así un total neto de 177 encuestados, lo que representa la población total para el análisis de los resultados.

Para “lugar de residencia”, se incluyó la totalidad de 23 provincias y 1 ciudad autónoma de Argentina, solo se incluyó en el gráfico las opciones que tuvieron al menos una selección, con el fin de obtener una mejor visualización.

A continuación, se muestran los resultados, gráficos, la conclusión para cada pregunta y una conclusión general.



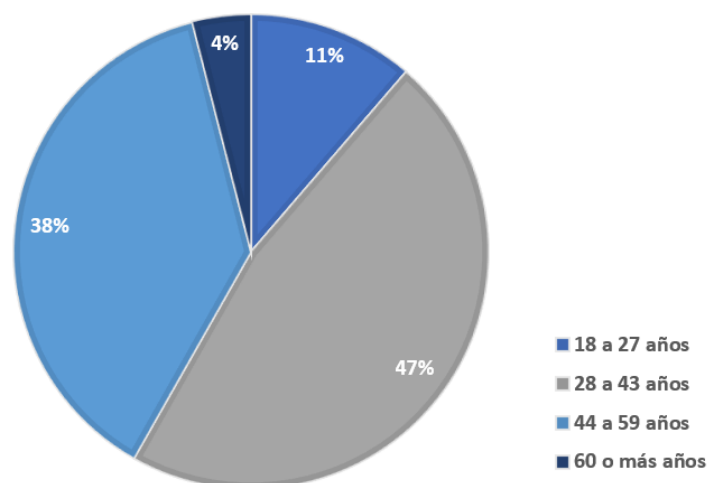
10.4. VARIABLE X1: EMPLEADOS

Objetivo variable X1

Con respecto a la primera pregunta, el objetivo estuvo centrado en conocer en que rango generacional se ubican los encuestados, con el fin de poder establecer una asociación en el comportamiento según las características que presenta cada generación. Con respecto a la segunda pregunta, el objetivo estuvo centrado en conocer la distribución geográfica de los encuestados.

1- Rango etario al cual pertenece

Gráfico 1: % según rango generacional

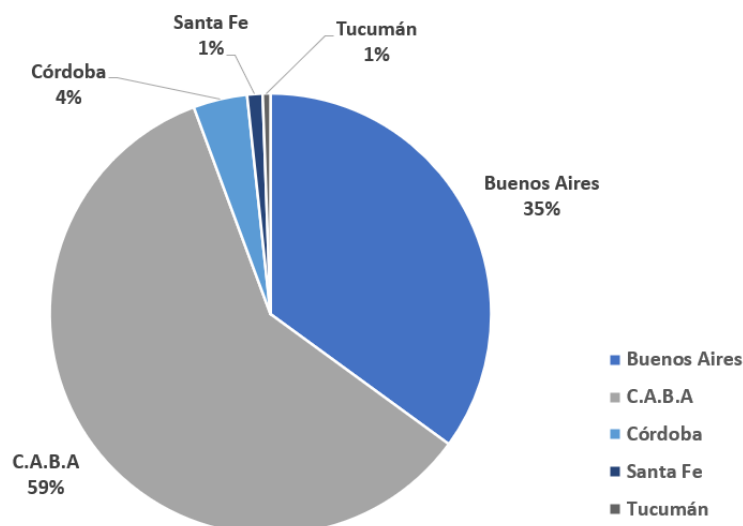


Conclusión: El 47% de los encuestados se encuentra en el rango de 28 a 43 años, representando la generación Y o millenials. El 38% de los encuestados se sitúa en el rango de 44 a 59 años, representando la generación X. El 11% de los encuestados se encuentra en el rango de 18 a 27 años, representando generación Z. Y por último con un 4% se encuentran los de 60 o más años representando la generación de los baby boomers.



2- Lugar de residencia

Gráfico 2: % de distribución geográfica



Conclusión: de un total de 23 provincias y 1 ciudad autónoma, sólo 5 fueron marcadas por los encuestados como lugar de residencia. El 59% de los encuestados se sitúan en C.A.B.A (Ciudad Autónoma de Buenos Aires). El 35% de los encuestados se sitúan en Buenos Aires. El 4% de los encuestados se sitúan en la provincia de Córdoba. Por último, las provincias de Santa Fe y Tucumán obtuvieron un 1% de los encuestados cada una.

10.5. VARIABLE X2: ÁMBITO LABORAL

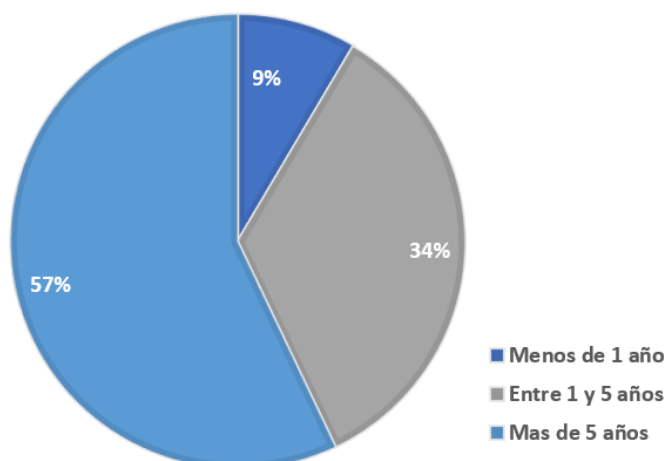
Objetivo variable X2

Para la variable X2, el objetivo se centró en conocer acerca del ámbito laboral en el cual se encuentran trabajando actualmente los encuestados. Las preguntas 3,4,5,6 y 7 reflejan la antigüedad, el tipo de organización, la modalidad laboral que desarrollan actualmente, de qué modo la organización mide el desempeño laboral y conocer si los encuestados sufrieron variaciones laborales durante el periodo de pandemia.



3- ¿En qué rango de antigüedad se encuentra actualmente en su trabajo?

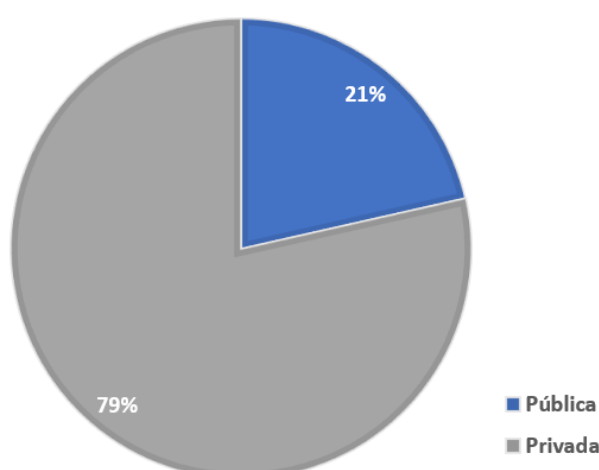
Gráfico 3: % según rango de antigüedad en el trabajo actual



Conclusión: del total de encuestados, el 57% indicó que tiene una antigüedad de más de 5 años. El 34% indicó que tiene una antigüedad de entre 1 a 5. Por último, el 9% indicó que hace 1 año o menos que se encuentra actual trabajo.

4- ¿Trabaja en una organización pública o privada?

Gráfico 4: % por tipo de organización

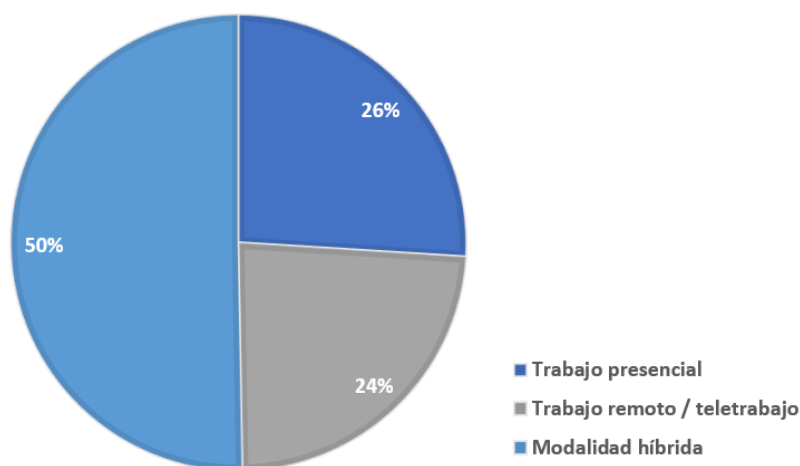


Conclusión: el 79% de los encuestados indicó que se encuentra trabajando en una organización privada. El restante 21% de los encuestados indicó que se encuentra trabajando en una organización pública. Más adelante se mostrarán algunos resultados tomando como

referencia cada tipo de organización. De este modo se podrán visualizar con más precisión los datos ya que la diferencia en la composición de la población encuestada resulto ser muy amplia.

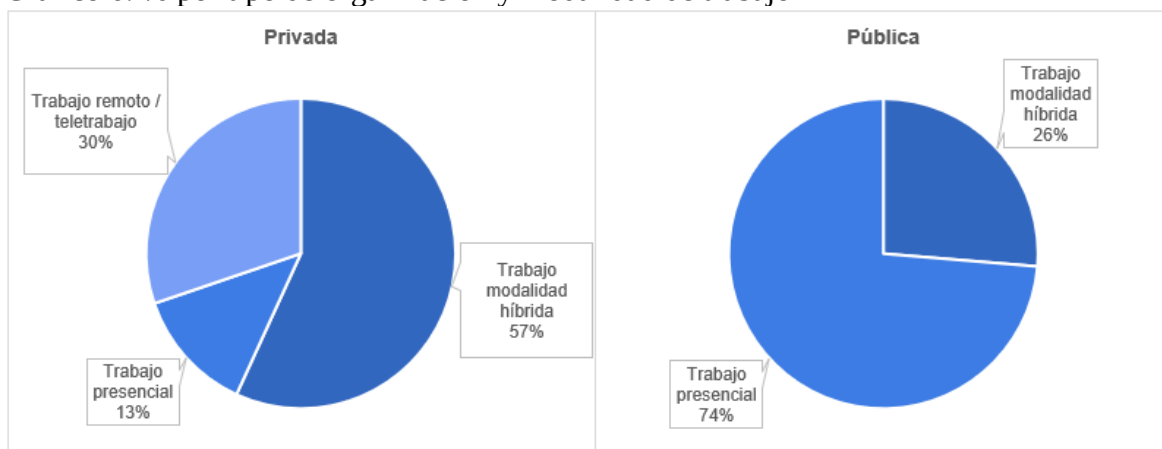
5- ¿Cuál es la modalidad laboral que desempeña actualmente?

Gráfico 5: % según modalidad laboral actual



Conclusión: el 50% de los encuestados indicaron que actualmente se encuentran con una modalidad híbrida laboral. El 26% de los encuestados indico que trabajan presencialmente. Y, por último, el 24% de los encuestados indico que trabajan en una modalidad de trabajo remoto o teletrabajo.

Gráfico 6: % por tipo de organización y modalidad de trabajo



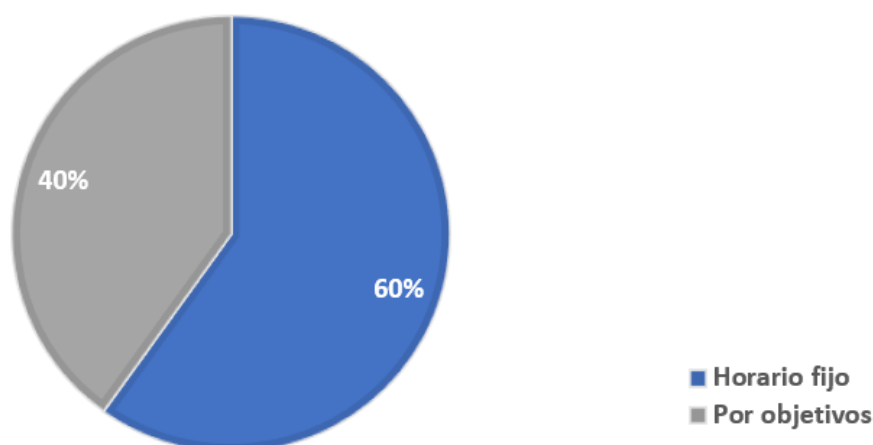
Conclusión: en organizaciones privadas el 87% de los encuestados indicó que desempeña sus tareas según la modalidad híbrida o remota. En las organizaciones públicas se observó



que tan solo el 26% desempeña sus tareas en la modalidad híbrida y ninguno indicó modalidad remota. Se pudo observar que la modalidad presencial es la que prevalece en este tipo de organizaciones con un 74%.

6- ¿Cómo se miden los resultados de su trabajo?

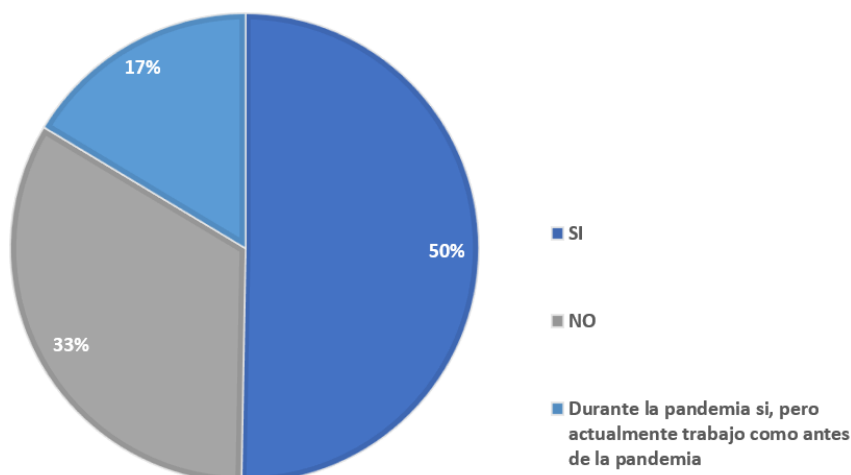
Gráfico 7: % según medición de resultados laborales



Conclusión: el 60% de los encuestados indicaron que los resultados de sus tareas se miden según un horario fijo y el restante 40% por objetivos.

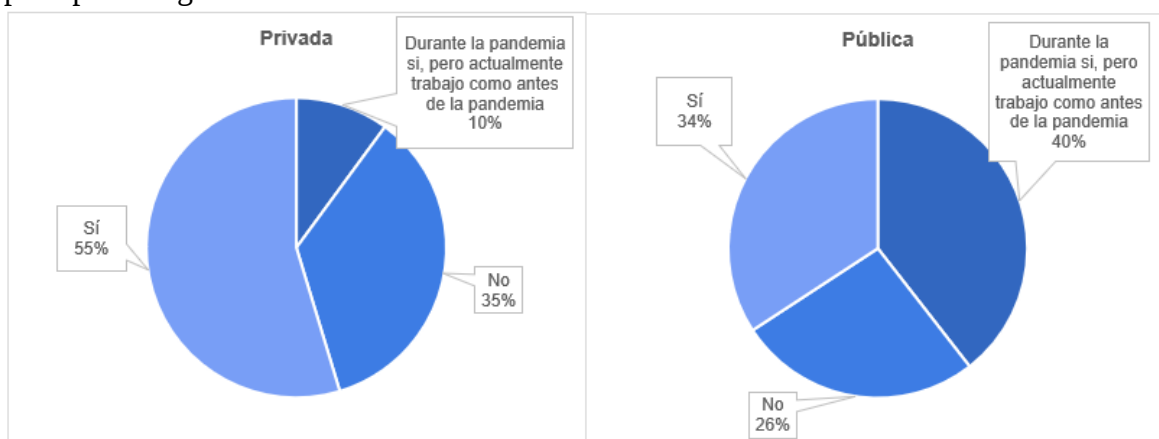
7- ¿Tuvo algún cambio en la modalidad de trabajo (trabajo presencial - teletrabajo - trabajo modalidad híbrida) o en la forma en que la organización mide su trabajo (horario fijo - trabajo por objetivos) producto de la pandemia COVID-19?

Gráfico 8: % de variación según modalidad laboral producto de la pandemia COVID-19



Conclusión: el 50% de los encuestados indicaron que sufrieron variaciones en la modalidad o evaluación de sus tareas durante el periodo que duró la pandemia. El 33% de los encuestados indicaron que no sufrieron variaciones. Y, el 17% de los encuestados indicaron que durante la pandemia su trabajo sufrió una variación pero que actualmente trabajan como lo hacían antes de comenzada la pandemia. En consecuencia, de la totalidad de encuestados los que si padecieron en algún momento una variabilidad en la modalidad laboral son 67% representando más de la mitad de la población de estudio.

Gráfico 9: % de variación según modalidad laboral producto de la pandemia COVID-19 por tipo de organización



Conclusión: con respecto a la variabilidad en las funciones laborales durante el periodo de pandemia, se puede observar que tanto organizaciones privadas como públicas la mayoría de los empleados encuestados experimentaron cambios, representando un 65% en organizaciones privadas y un 74% en organizaciones públicas. Otra observación que se pudo observar es que, en las organizaciones públicas, un 40% indicó que, si bien padeció cambios durante la pandemia, hoy se encuentran ejerciendo sus tareas del modo que venían haciéndolo con anterioridad.

10.6. Variable X3: COMPETENCIAS LABORALES

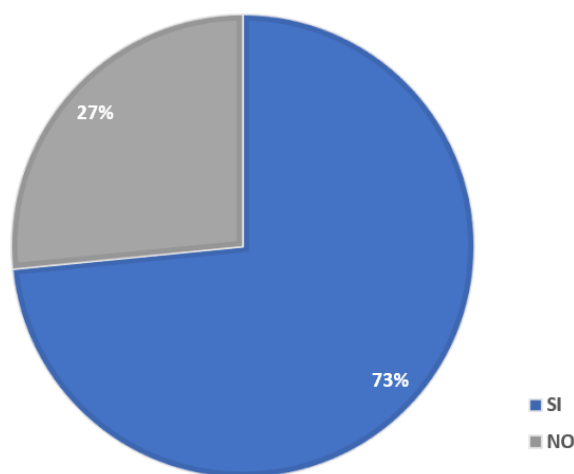
Objetivo variable X3

El objetivo se centró en conocer acerca de la formación de competencias laborales de los encuestados. Las preguntas 8,9,10 y 11 se focalizaron en conocer formación técnica y social impartida por las organizaciones a sus empleados, en que grado los empleados toman

iniciativa para capacitarse y por último el conocimiento de habilidades que serán requeridas en el futuro.

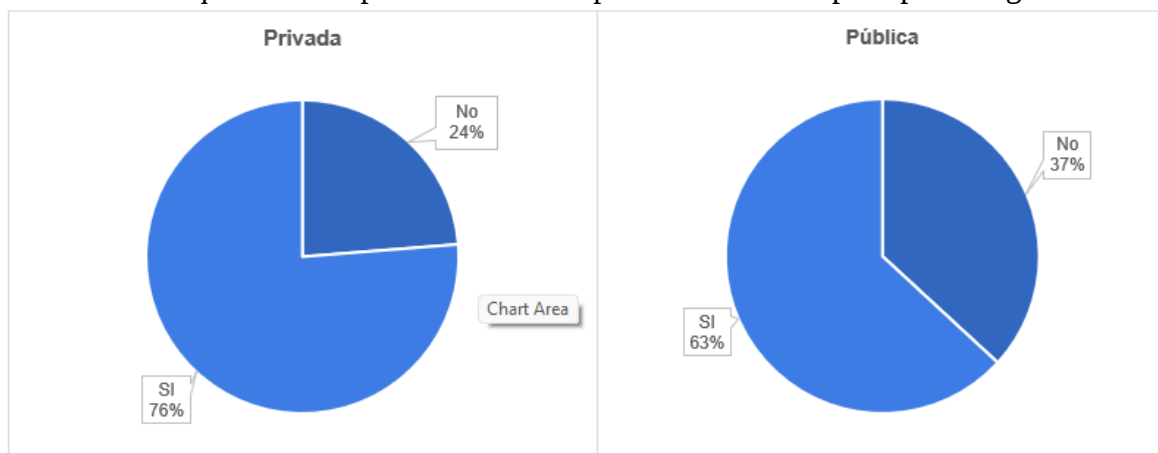
8- ¿Recibe capacitación o formación específica relacionada con sus funciones laborales?

Gráfico 10: % que recibe capacitación en competencias técnicas



Conclusión: en lo que refiere a la capacitación de competencias técnicas o específicas de las funciones propias de cada empleado el 73% indicó que si reciben. El restante 27% de los encuestados indicó que no.

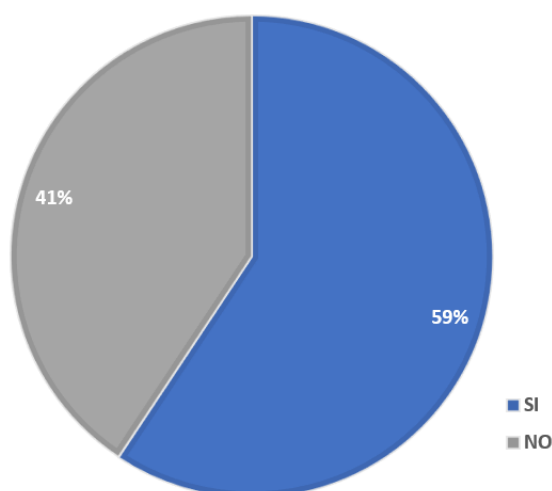
Gráfico 11: % que recibe capacitación en competencias técnicas por tipo de organización



Conclusión: con respecto a la formación en competencias técnicas o específicas se puede observar que tanto organizaciones públicas como privadas los empleados en su mayoría reciben formación representando un 76% para privadas y un 63% para públicas.

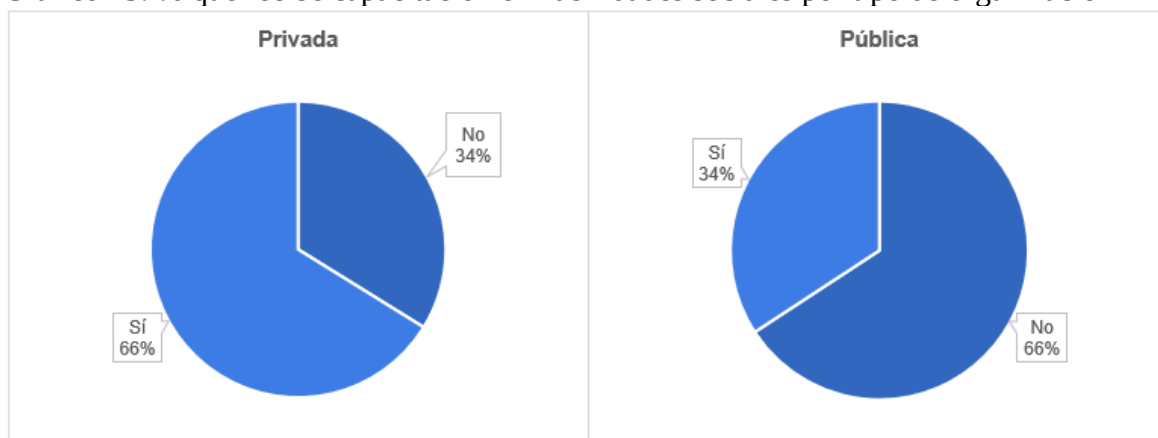
9- ¿Recibe capacitación o formación en competencias sociales por parte de la organización (Ej. Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.)?

Gráfico 12: % que recibe capacitación en habilidades sociales



Conclusión: en lo que refiere a la capacitación en competencias sociales brindada por parte de la organización, el 59% de los encuestados indicó que recibe capacitación o formación en competencias sociales y el 41% de los encuestados indicó que no reciben capacitación o formación en competencias sociales.

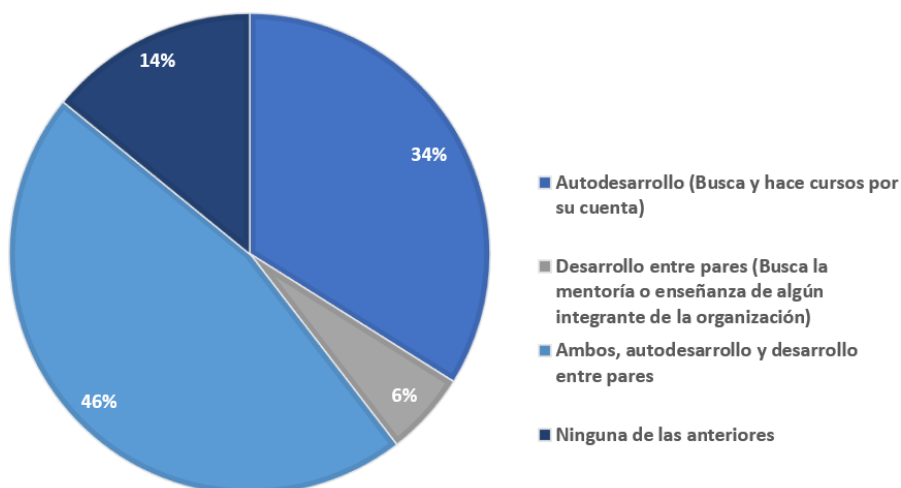
Gráfico 13: % que recibe capacitación en habilidades sociales por tipo de organización



Conclusión: con respecto a la capacitación o formación en competencias sociales se observa que en organizaciones privadas la mayoría indicó que si recibe mientras que en organizaciones públicas la mayoría indico que no recibe.

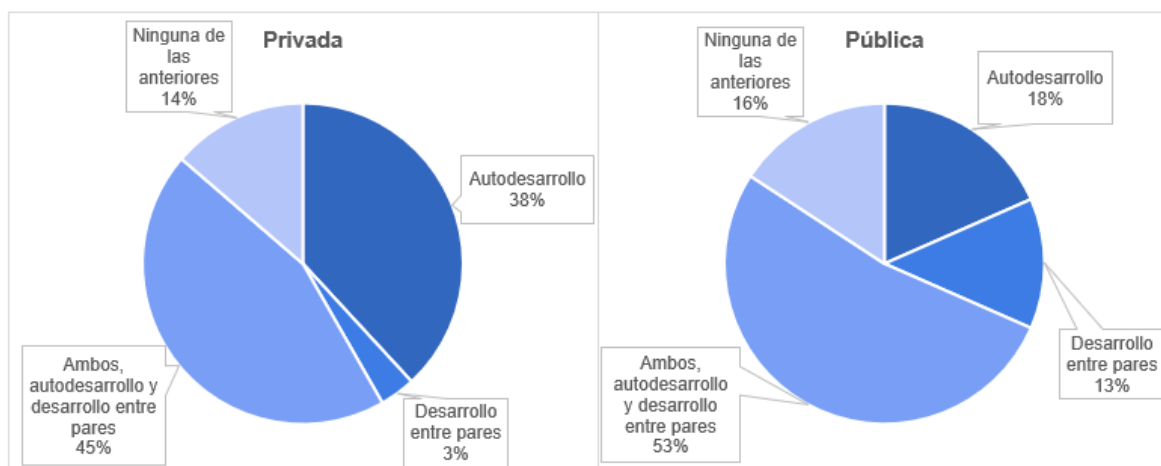
10- ¿Adopta alguno de estos métodos para capacitarse por su cuenta?

Gráfico 14: % que toma iniciativa de formación



Conclusión: un 46% de los encuestados manifestó que adopta como método para autocapacitarse tanto autodesarrollo como desarrollo entre pares. Un 34% de los encuestados solo adopta la metodología de autodesarrollo, un 14% no toma iniciativas de autocapacitación y un 6% manifestó que solo adopta la modalidad de capacitación entre pares. Aquellos que si toman iniciativa de formación por su cuenta representa un total del 86% representando la mayoría de los encuestados.

Gráfico 15: % que toma iniciativa de formación por tipo de organización



Conclusión: con respecto a la iniciativa para autocapacitarse tanto en organizaciones públicas como privadas la mayoría de los encuestados utiliza alguno de los métodos señalados, siendo un 86% en organizaciones privadas y un 84% en organizaciones públicas.

11- ¿Indique en cuales de las siguientes habilidades posee conocimientos?

Gráfico 16: Cantidad de habilidades útiles para el futuro que se indicaron como conocidas

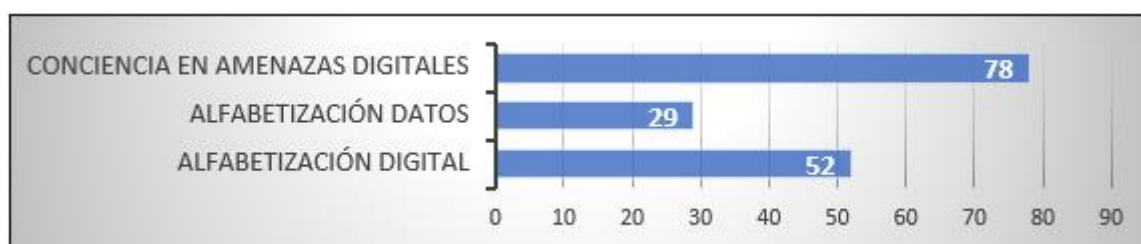
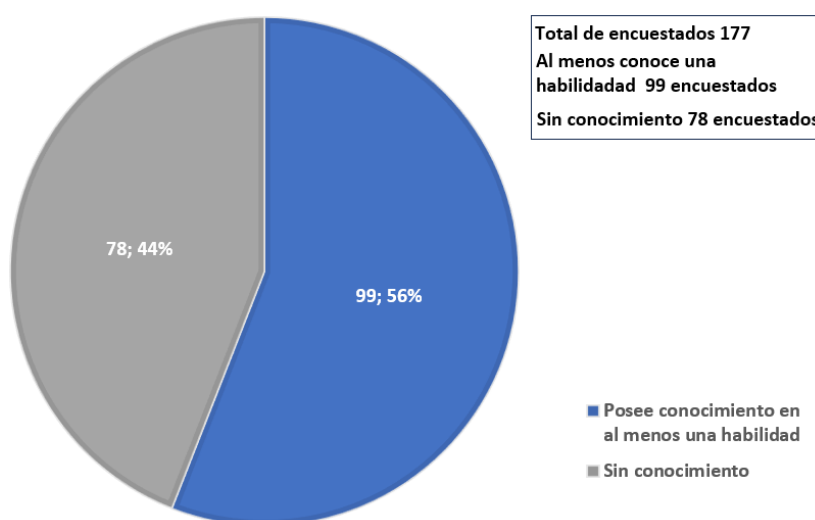


Gráfico 17: % y cantidad de encuestados que poseen conocimiento en al menos en una habilidad propuesta



Conclusión: de un total de 177 encuestados 78 encuestados no poseen conocimiento sobre las habilidades sugeridas, representando un 44% del total. Luego 99 encuestados sí informaron que poseen conocimiento sobre al menos una habilidad, representando un 56% del total. De las tres habilidades propuestas conciencia en amenazas digitales fue la más conocida entre los encuestados siendo 78 veces seleccionada, le sigue alfabetización digital con 52 y por último la menos conocida alfabetización de datos siendo solo seleccionada 29 veces.



10.7. CONCLUSIÓN GENERAL

En consecución con el fin propuesto, se pudo obtener conocimiento de la experiencia de los trabajadores encuestados durante y post pandemia. Así, se exponen los puntos de observación destacados:

- Con respecto al rango etario, la población encuestada se compuso mayoritariamente por dos generaciones, la generación X comprendida por personas de entre 44 y 59 años, y la generación Y o también llamada millenials comprendida por personas de entre 28 y 43 años. Ambas generaciones están familiarizadas con la tecnología y cuentan con rasgos de adaptabilidad ante los cambios.
- Con respecto a la modalidad laboral, se pudo observar que la mayoría de los encuestados se encuentran actualmente trabajando de forma remota o híbrida, y a su vez, la mayoría manifestó haber padecido variabilidad durante la pandemia en la modalidad o forma en que desempeñan sus tareas.
- Con respecto a las competencias laborales, habiendo detectado amplia diferencia entre la cantidad de encuestados de organizaciones privadas y públicas, se analizaron los resultados por cada tipo. En referencia a formación de habilidades técnicas, ambos tipos de organizaciones mostraron en su mayoría empleados con capacitación brindada por parte de la organización. En cambio, en competencias sociales en su mayoría los empleados de organizaciones privadas reciben capacitación, mientras que los empleados de organizaciones públicas no. Con respecto a auto capacitación, los empleados de organizaciones privadas y públicas mostraron tener alto porcentaje de iniciativa. Por último, con respecto al conocimiento de habilidades del futuro, no se observó amplia diferencia entre aquellos que poseen y no poseen conocimiento.

Si bien no se obtuvo un número alto de encuestados ni se puede predecir el comportamiento de una población mayor, sirvió para entender que hubo un gran porcentaje de empleados que se vieron afectados por cambios en las modalidades laborales, que muchos de ellos hoy continúan ejerciendo bajo modalidades de un nuevo escenario laboral y que existe la necesidad de acompañamiento y formación en competencias que sirvan tanto a las organizaciones como a los trabajadores.



11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actual sociedad del conocimiento, es importante para las organizaciones que los trabajadores, portadores del conocimiento, estén capacitados y formados eficientemente. Esto se fundamenta en que el conocimiento se trasmite con el desempeño de las tareas ejecutadas y debe estar alineado a la estrategia, el crecimiento y valor que las organizaciones buscan en la generación de ventajas competitivas.

El contexto de pandemia produjo cambios laborales que afectaron a trabajadores y organizaciones. Estos acontecimientos se dieron también en el marco del entorno VUCA, afectando la cultura organizacional, el contrato psicológico entre las organizaciones y los empleados, las modalidades laborales y a los trabajadores en su bienestar personal y laboral. El entorno de análisis se tomó como un sistema complejo, difícil de ser visto de una manera reduccionista. Por el contrario, se pudo entender que el suceso en conjunto debe interpretarse de manera holística a fin de entender que competencias y métodos son los convenientes según lo experimentado por las organizaciones y los empleados.

Por lo antes dicho, la formación de estrategias por parte de las organizaciones deberá estar enfocada no solo en la continuidad del negocio, sino también en el acompañamiento de los cambios y la formación de sus empleados. Esta estrategia deberá contener aspectos que considere los avances tecnológicos, el impacto medio ambiental y una fuerte mirada en el capital intelectual y en específico en el capital humano. Esto requerirá de una contención e implementación de una gestión del cambio fundamentalmente para acompañar las adecuaciones, formaciones y crecimiento conjunto en un nuevo escenario laboral tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Donde se debe incluir la diversidad, la interculturalidad y las diferentes generaciones de los empleados.

Se entiende que no todas las organizaciones y en cada una de estas no todas las áreas habrán sufrido de un mismo modo los impactos de la pandemia. Habrá multiplicidad de casos como tipo de organizaciones y áreas existan. Cabe aclarar que la autora desempeña sus tareas laborales con más de diez años de experiencia en el área de sistemas. Y donde la modalidad remota o híbrida de trabajo ya viene siendo aplicada previamente a la pandemia. Por lo antes dicho, y habiendo vivenciado un tratamiento más laxo en recibir formaciones y

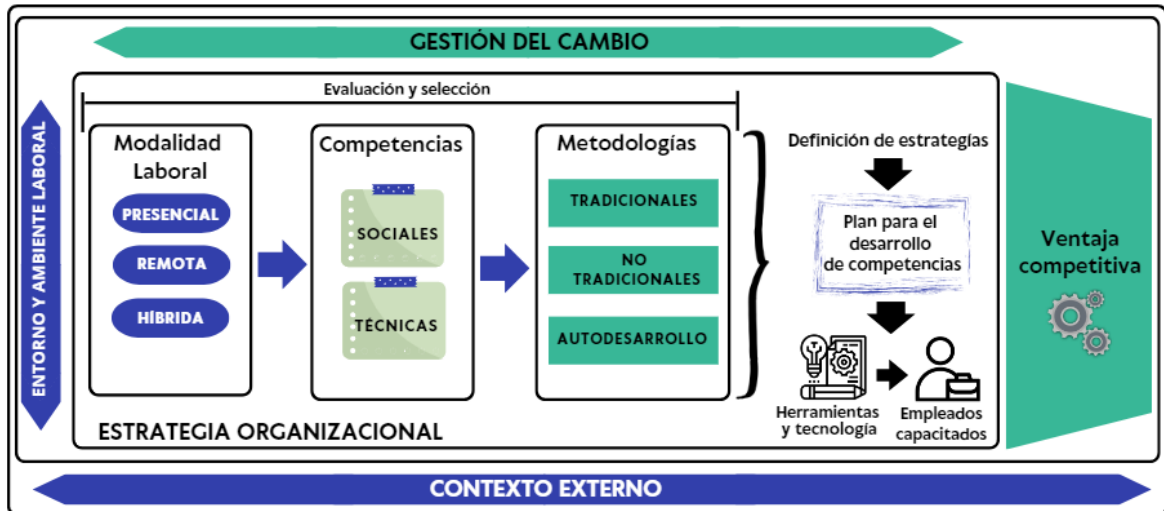


acompañamiento por los cambios ocurridos, la autora enfoca las recomendaciones para áreas de tecnologías de la información en particular y en general para trabajadores de Argentina.

En concordancia con el objetivo general y los objetivos específicos, se llevó a cabo el presente trabajo final de maestría. Analizando una vasta cantidad de literatura y realizando una encuesta centrada en conocer la experiencia vivida por los empleados con el fin entender más el campo de estudio. La autora interpreta que es necesario tomar un abordaje desde un sentido holístico y haciendo extensión a la totalidad del contexto de análisis para el desarrollo de una estrategia de formación de competencias en los nuevos escenarios laborales. De este modo se citan las siguientes recomendaciones:

- Definir una estrategia de desarrollo de competencias alineada a las necesidades de la organización y la definición de un plan de desarrollo que contemple en su conjunto a los actores involucrados y el contexto analizado en el documento.
- Utilizar una combinación de metodologías expuestas en el documento, tradicionales (dentro como Fuera del ámbito laboral) y no tradicionales (design thinking, metodología lúdica, metodología agile y metodología de las 5's). Aplicar un enfoque iterativo para encontrar las metodologías que mejor se adapten a cada cultura organizacional. Incluir, si es necesario, diferentes herramientas y tecnologías.
- Brindar los medios necesarios tendientes a fomentar desarrollos de manera autónoma (autodesarrollo y desarrollo entre pares) por parte de los empleados y que complemente lo brindado por la organización.
- Evaluar y seleccionar las habilidades técnicas y sociales que requiera cada caso contemplando el contexto de análisis. Incluyendo habilidades requeridas para la actualidad y el futuro para la cotidianeidad laboral y personal en entornos digitales (alfabetización digital, alfabetización de datos y conciencia en amenazas digitales).
- Emplear durante todo el proceso gestión del cambio, acompañamiento y seguimiento en la aplicación del plan de desarrollo de competencias. Contemplando tanto las diferentes modalidades laborales, la preservación del bienestar laboral y el factor humano teniendo en cuenta la diversidad e inclusión, la interculturalidad y las diferentes generaciones.

Figura 29: Esquema de recomendaciones



Fuente: elaboración propia

Lejos de entender el avance tecnológico como una amenaza en reemplazo de habilidades o competencias ejercidas por las personas, la autora remarca la importancia de seguir investigando las nuevas herramientas que surgen del avance tecnológico y como se pueden aplicar en el desarrollo y formación de los empleados. Sosteniendo que las personas seguirán siendo las portadoras del conocimiento, creadoras de tecnología y quienes serán fundamentales para acompañar el continuo desarrollo de la aplicación de la tecnología y generación de ventajas competitivas para las organizaciones.



12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández Ramírez, J. P., Kaplan, D. S., Novella, R., & Chaves, M. N. (Octubre de 2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?* Obtenido de BID:
<http://dx.doi.org/10.18235/0004504>
- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe- vol.37, no.2*, p.7-10.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico - El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), pp. 7-16.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2 de Julio de 2020). *El capital intelectual y la función de Recursos Humanos*. Obtenido de La mirada de Martha: <https://www.lamiradademartha.com/post/el-capital-intelectual-y-la-funcion-de-recursos-humanos>
- Al-Omoush, K., Ribeiro-Navarrete, S., Lassala, C., & Skare, M. (18 de March de 2022). *Networking and knowledge creation: Social capital and collaborative innovation in responding to the COVID-19 crisis [Redes y creación de conocimiento: capital social e innovación colaborativa para responder a la crisis del COVID-19]*. Obtenido de Journal of Innovation & Knowledge:
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100181>
- Altawil, S. (2024). *Applied Leadership: Developing Stages for Creating Exceptional Leaders [Liderazgo aplicado: Desarrollando etapas para crear líderes excepcionales]*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Andrade León, J. R. (19 de Abril de 2023). *La Gestión del Conocimiento y su relación con el Éxito de las Empresas*. Obtenido de LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-y-su-relaci%C3%B3n-con-el-de-jes%C3%BA-rodolfo/>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración En Un Mundo Competitivo*. Mc Graw Hill.
- Bazán, C. S. (2021). Dolor de espalda y el teletrabajo en el contexto de la crisis por Covid-19. *Rev Cient Cienc Med*, 88-89.
- Beutell, N. J., Lepeley, M.-T., & Kuschell, K. (2021). Learning from Failure: Soft Skills for Sustainability in the VUCA Environment [Aprender del fracaso: habilidades blandas para la sostenibilidad en el entorno VUCA]. En M.-T. Lepeley, O. Morales, P. Essens, N. J. Beutell, & N. Majluf, *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability [Habilidades interpersonales para la gestión centrada en las personas y la sostenibilidad global]*. New York: Routledge.
- Boller, S., & Fletcher, L. (2020). *Design Thinking for Training and Development [Design Thinking para la formación y el desarrollo]*. Alexandria: ATD Press.
- Bush, M. C., Ceccarelli, B., & Tedrick, S. (2023). *Innovating for diversity [Innovando para la diversidad]*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



- Candelo, S. (12 de Febrero de 2021). *Teletrabajo, un antes y un después de la pandemia*. Obtenido de Forbes AR: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/teletrabajo-antes-despues-pandemia-n5109>
- Castanyer Mayer-Spiess, O. (2014). *La asertividad expresión de una sana autoestima*. Desclée De Brouwer.
- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Madrid: Alfaomega, Esic Editorial.
- Colombo, D. (1 de Diciembre de 2019). *Explorando las generaciones humanas: ¿A cuál perteneces? Un viaje a través del Siglo XX hasta el presente*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/explorando-las-generaciones-humanas-cu%C3%A1l-perteneces-un-daniel-colombo-moroc/>
- David, F. R., & David, F. R. (2016). Chapter 1 Strategic Management Essentials. En F. R. David, & F. R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16/e (págs. 31-36). London: Pearson Publishing.
- Duggan, K. J. (2016). *Beyond the Lean Office [Más allá del Lean Office]*. New York: Productivity Press.
- Dunne, M. (28 de Noviembre de 2023). *Building the Neurodiversity Talent Pipeline for the Future of Work [Construyendo la reserva de talentos de la neurodiversidad para el futuro del trabajo]*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-the-neurodiversity-talent-pipeline-for-the-future-of-work/>
- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 250-260.
- Durán Asencio, A. (2018). *Gestión del cambio*. Editorial E-learning S.L.
- Elliott, B., Subramanian, S., & Kupp, H. (2022). *How to the future works [Como funciona el futuro]*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Farnós Miró, J. (20 de octubre de 2020). *Establecemos el conocimiento de flujo como elemento dinámico dentro de un aprendizaje continuado y en voz alta*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/establecemos-el-conocimiento-de-flujo-como-elemento-din%C3%A1mico-farnos/>
- Gallego Foronda, M. R. (2021). El Contrato Psicológico y su importancia en la relación laboral. *UNIMINUTO, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16580/1/TE.PO_GallegoForondaMartaRoc%C3%ADo_2021.pdf.
- Gershman, S. (2022). Yes, Virtual Presenting Is Weird [Sí, las presentaciones virtuales son raras]. En A. C. Edmondson, M. Mortensen, H. K. Gardner, A. Sinclair, & H. B. Review, *Virtual EI (HBR Emotional Intelligence Series)*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Revista Observatorio Latinoamericano y Caribeño - Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe - IEALC*, vol.4, NI.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional: por qué es mas importante que el coeficiente intelectual*. Bantam Books.
- Gontero, S., & Novella, R. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. Santiago: Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/206), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



- González, D. A. (3 de Septiembre de 2023). *Metodologías ágiles en recursos humanos: ¿Que es?* Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/metodologias-agiles-en-recursos-humanos-que-es-gonz%C3%A1lez/>
- Grupo Human. (11 de Febrero de 2019). *Gamificación: La forma divertida de capacitar*. Obtenido de <https://www.grupohuman.com/post/gamificaci%C3%B3n-la-forma-divertida-de-capacitar>
- Gupta, V., & Gopalan, N. (2021). L-E-A-P: A New Organizational Culture Framework for Knowledge-Intensive Organizations [L-E-A-P: un nuevo marco de cultura organizacional para organizaciones intensivas en conocimiento]. En M.-T. Lepeley, O. Morales, P. Essens, N. J. Beutell, & N. Majluf, *Human centered organizational culture [Cultura organizacional centrada en las personas]*. New York: Routledge.
- Guzmán, G., Velardez, M., Funes, V., Sosa, J., Salmon, S., D'Amico, G., & Rodríguez Estrella, M. (2019). *Teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Libro digital, PDF. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo>
- Hawley, C. (2014). *People Skills [Habilidades de las personas]*. New York: Penguin Group (USA) Inc.
- Howard Grenville, J. (2020). How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote [Cómo mantener una cultura organizacional cuando todos están de manera remotos]. *MIT Sloan Management Review*.
- Huizinga, J. (1987). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza editorial.
- Jackson, E. (2021). The subtle art of adaptability [El sutil arte de la adaptabilidad]. En E. Jackson, *Adaptability in talent development [Adaptabilidad en el desarrollo del talento]*. Alexandria: ATD Press.
- Johnson, W. (31 de Octubre de 2019). *Leading remotely [Liderar remotamente]*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/leading-remotely/>
- Joshi, M. (2017). *Soft Skills [Habilidades blandas]*. Bangalore: Bookboon.com.
- Kestel, D. (22 de Octubre de 2022). *Estado de la salud mental tras la pandemia del COVID-19 y progreso de la Iniciativa Especial para la Salud Mental (2019-2023) de la OMS*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/estado-de-la-salud-mental-tras-la-pandemia-del-covid-19-y-progreso-de-la-iniciativa>
- Kornick, A. D. (2023). *Time management essentials : the tools you need to maximize your attention, energy, and productivity [Conceptos básicos de la gestión del tiempo: las herramientas que necesita para maximizar su atención, energía y productividad]*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). *Change [Cambio]*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Langenfeld, K. (2019). *Design Thinking para principiantes: La innovación como factor para el éxito empresarial*. Publicado de forma independiente.
- Lee, S. M., & Lim, S. (17 de August de 2018). *The future of innovation In Living innovation [El futuro de la innovación en innovación viva]*, pp113-132. Obtenido de emerald insight: <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-713-920181011>
- Lepeley, M.-T. (2021a). The Human Centered Sustainable Quality Culture in Organizations [Cultura de calidad sostenible en las organizaciones centrada en las personas]. En M.-T. Lepeley, O. Morales, P. Essens, N. J. Beutell, & N. Majluf,



- Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability* [Habilidades interpersonales para la gestión centrada en las personas y la sostenibilidad global]. New York: Routledge.
- Lepeley, M.-T. (2021b). The Lingua Franca of Human Centered Management in the Global VUCA Environment [La lengua franca de la gestión centrada en las personas en el entorno global VUCA]. En M.-T. Lepeley, N. J. Beutell, & N. Majluf, *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. New York: Routledge.
- Ley 27.555. (14 de agosto de 2020). *RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO*. Argentina.
- Marr, B. (2022). *Future Skills: The 20 Skills and Competencies Everyone Needs to Succeed in a Digital World* [Habilidades futuras: Las 20 habilidades y competencias que todos necesitan para tener éxito en un mundo digital]. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Meñaca Guerrero, I., Cazallo Antúnez, A. M., & Medina Carrascal, H. J. (2017). Capacidades dinámicas y conocimiento organizacional. En K. O. Barrios Hernández, *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones* (págs. 19-45). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Teletrabajo en Argentina : primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo conectado. 1a ed ampliada*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo: Libro digital, PDF.
- Mondy, R. W. (2012). Seguridad y salud. En R. W. Mondy, *Capital humano* (págs. 338-369). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México .
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, 1-20.
- Motolinía, E. (2019). *Gestión del cambio para principiantes*. Personal Growth Hackers.
- Murciano Casino, R. (2016). Gestión de la información bidireccional: 'top-down' y 'bottom-up'. *COMeIN [en línea]*, Mayo, núm. 55. ISSN: 1696-3296. DOI: <https://doi.org/10.7238/c.n55.1634>.
- Murcio, R., Scalzo, G., & Pinto, J. (2021). Can AI Emulate Soft Skills?: The Future of Work in the Balance [¿Puede la IA emular las habilidades interpersonales?: El futuro del trabajo en juego]. En M.-T. Lepeley, N. J. Beutell, N. Majluf, & N. Abarca, *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability* [Habilidades interpersonales para la gestión centrada en las personas y la sostenibilidad global]. New York: Routledge.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (12 de Agosto de 2021). Strategy as a Way of Life [La estrategia como forma de vida]. *MIT Sloan Management Review*.
- Noticias ONU. (1 de junio de 2020). *¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>
- Odom, C. L., Franczak, J., & McAllister, C. P. (24 de Marzo de 2022). *Equity in the hybrid office* [Equidad en la oficina híbrida]. Obtenido de MIT Sloan Mangement Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/equity-in-the-hybrid-office/>
- OIT. (2020a). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - guía práctica*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo:



- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- OIT. (2020b). *Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
- OMS. (28 de Septiembre de 2022). *La salud mental en el trabajo*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Ortega Santos, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Guayaquil: Senefelder.
- Palmer, K., & Blake, D. (8 de November de 2018). *How to Help Your Employees Learn from Each Other [Cómo ayudar a sus empleados a aprender unos de otros]*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>
- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 24-33.
- Powers, T. (2018). *Virtual teams for dummies [Equipos virtuales para principiantes]*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Prince, E.-S. (2019). *7 Skills for the future, 2nd edition [7 habilidades para el futuro, 2da. edición]*. Pearson education.
- Quiroga Gil, M. (2021). Surfeando el mundo VUCA. En M. Quiroga Gil, M. Martin, & S. Baldivieso, *ENTORNOS DIGITALES Y MUNDO VUCA* (págs. 8-15). San Luis: Nueva Editorial Universitaria.
- Read, J. (2023). *Communication patterns [Patrones de comunicación]*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española 23.ª ed., [versión 23.7 en línea]*. Recuperado en 12 de diciembre de 2023. Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Real Academia Española DPEJ. (s.f.). Obtenido de Diccionario panhispánico del español jurídico (DPEJ) [en línea], Recuperado en 02 de enero de 2024: <https://dpej.rae.es/>
- Reiman, C. (2023). *Soft Skills For Dummies [Habilidades blandas para principiantes]*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rotger, M. (2017). *Neurociencias y neuroaprendizajes : las emociones y el aprendizaje*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Rubio, M. (2022). *The mini book of agile [El mini libro de la agilidad]*. Packt Publishing Limited.
- SAP: Gestión de capital humano. (2024). *¿Qué es un lugar de trabajo híbrido y cómo funciona?* Obtenido de SAP: <https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry [Gestión del conocimiento y competencia en la industria de la consultoría]. *California Management Review*, 41(2), 95-107, <https://doi.org/10.2307/41165988>.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition [Cultura organizacional y liderazgo, 5ta. Edición]*. New Jersey: ohn Wiley & Sons, Inc.



- Simerson, B., & Olson, A. K. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results [Liderar con pensamiento estratégico: cuatro formas en que los líderes eficaces obtienen conocimientos, impulsan el cambio y obtienen resultados]*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Socconini Pérez Gómez, L. (2019). *Lean Manufacturing. Paso a Paso*. Barcelona: MARGE BOOKS.
- Suresh Kumar, E., Sreehari, P., & Savithri, J. (2010). *Communications skills and soft skills [Habilidades comunicativas y habilidades blandas]*. Delhi • Chandigarh • Chennai: Pearson Education India.
- Tapia, A., & Polonskaia, A. (2020). *The 5 Disciplines of Inclusive Leaders [Las 5 disciplinas de líderes inclusivos]*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. C. (2017). *Cultural Intelligence, 3rd Edition [Inteligencia Cultural, 3ra. edición]*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ulya Obeidata, B. O., Obeidata, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Abuhashes, M. (6 de November de 2020). *The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation [El efecto del capital intelectual sobre la ventaja competitiva: el papel mediador de la innovación]*. Obtenido de Growing Science: doi: 10.5267/j.msl.2020.11.006
- USAID. (2019). *Manual de habilidades blandas para centros de educación técnica - proyecto "aprendo y emprendo"*. Nicaragua: tvet-say.
- Vega Falcón, C. V. (2016). *Medición del capital intelectual*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Wiles, j. (3 de Noviembre de 2020). *Hybrid Workforce Models Speed Digital Transformation [Los modelos de fuerza laboral híbrida aceleran la transformación digital]*. Obtenido de Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hybrid-workforce-models-speed-digital-transformation>
- World Economic Forum. (2017). *The Global Human Capital Report 2017 - Preparing people for the future of work [Informe Mundial sobre Capital Humano 2017: Preparando a las personas para el trabajo futuro]*. ISBN 978-1-944835-10-1.
- World Health Organization. (28 de Mayo de 2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases [El burnout, un "fenómeno ocupacional": Clasificación Internacional de Enfermedades]*. Obtenido de <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Younger, H., & Covey, S. R. (2023). *The Art of Active Listening [El arte de la escucha activa]*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Zabaleta De Armas, M., Brito Carrillo, L. E., & Garzón Castrillón, M. (2017). Modelo universitario de gestión del conocimiento. En *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones* (págs. 47-76). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.



13.ANEXOS

13.1. ANEXO A

Variable X1: Empleados

Rango etario al cual pertenece

Tabla 3: Variable X1 - Rango etario

Opciones	Cantidad	Porcentaje
18 a 27 años	20	11%
28 a 43 años	83	47%
44 a 59 años	67	38%
60 o más años	7	4%
Total	177	100%

Lugar de Residencia

Tabla 4: Variable X1 - Lugar de residencia

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Buenos Aires	62	35%
C.A.B.A	105	59%
Catamarca	0	0%
Chaco	0	0%
Chubut	0	0%
Córdoba	7	4%
Corrientes	0	0%
Entre Ríos	0	0%
Formosa	0	0%
Jujuy	0	0%
La Pampa	0	0%
La Rioja	0	0%
Mendoza	0	0%
Misiones	0	0%
Neuquén	0	0%
Río Negro	0	0%
Salta	0	0%
San Juan	0	0%
San Luis	0	0%
Santa Cruz	0	0%
Santa Fe	2	1%
Santiago del Estero	0	0%
Tierra del Fuego	0	0%
Tucumán	1	1%
Total	177	100%



13.2. ANEXO B

Variable X2: Ámbito laboral

¿En qué rango de antigüedad se encuentra actualmente en su trabajo?

Tabla 5: Variable X2 - Antigüedad

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	15	9%
Entre 1 y 5 años	61	35%
Mas de 5 años	101	57%
Total	177	100%

¿Trabaja en una organización pública o privada?

Tabla 6: Variable X2 - Tipo de organización

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Pública	38	22%
Privada	139	79%
Total	177	100%

¿Cuál es la modalidad laboral que desempeña actualmente?

Tabla 7: Variable X2 - Modalidad laboral

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Trabajo presencial	46	26%
Trabajo remoto / teletrabajo	42	24%
Modalidad híbrida	89	50%
Total	177	100%

¿Cómo se miden los resultados de su trabajo?

Tabla 8: Variable X2 - Medición de resultados

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Horario fijo	106	60%
Por objetivos	71	40%
Total	177	100%



¿Tuvo algún cambio en la modalidad de trabajo (trabajo presencial - teletrabajo - trabajo modalidad híbrida) o en la forma en que la organización mide su trabajo (horario fijo - trabajo por objetivos) producto de la pandemia COVID-19?

Tabla 9: Variable X2 - Variación de condiciones laborales

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	89	50%
NO	59	33%
Durante la pandemia sí, pero actualmente trabajo como antes de la pandemia	29	16%
Total	177	100%

13.3. ANEXO C

Variable X3: Competencias laborales

¿Recibe capacitación o formación específica relacionada con sus funciones laborales?

Tabla 10: Variable X3 - Capacitación en competencias técnicas

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	130	73%
NO	47	27%
Total	177	100%

¿Recibe capacitación o formación en competencias sociales por parte de la organización (Ej. Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.)?

Tabla 11: Variable X3 - Capacitación en competencias sociales

Opciones	Cantidad	Porcentaje
SI	105	59%
NO	72	41%
Total	177	100%

¿Adopta alguno de estos métodos para capacitarse por su cuenta?



Tabla 12: Variable X3 - Capacitación por cuenta propia

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Autodesarrollo (Busca y hace cursos por su cuenta)	60	34%
Desarrollo entre pares (Busca la mentoría o enseñanza de algún integrante de la organización)	10	6%
Ambos, autodesarrollo y desarrollo entre pares	82	46%
Ninguna de las anteriores	25	14%
Total	177	100%

¿Indique en cuales de las siguientes habilidades posee conocimientos?

Tabla 13: Variable X3 - Habilidades para el futuro

Opciones	Total
Alfabetización digital	52
Alfabetización datos	29
Conciencia en amenazas digitales	78

Opciones	Total	Porcentaje
Posee conocimiento en al menos una habilidad	99	56%
Sin conocimiento	78	44%
Total	177	100%