

**Gestión del Pensamiento Digital y Habilidades Blandas en Organizaciones
de Buenos Aires**

**Digital Thinking and Soft Skills Management at Buenos Aires City
Organizations**

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

MANUSCRITO CIENTÍFICO

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Autora: Lea Vanesa Gonet

Legajo: VRHU08256

Tutora: Natalia Gambino

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 20 de Noviembre 2020

Agradecimientos

A mi mamá, Tamar, que siempre me enseñó la importancia de estudiar y cultivarme.

A mi novio, Fabrizio, que me acompaña en todo, ayudándome muchísimo en esta etapa final.

A mis mejores amigas, Luli y Mery, que son mis hermanas de la vida y siempre están conmigo.

A mis amigos en general, sin ellos nada de todo esto hubiera sido posible.

A mi compañero de la facultad Juan, por ayudarme con la universidad y guiarme en este último tramo del proceso académico.

A los Profesores y Tutores de la Universidad, por brindarme conocimiento y apoyo para seguir adelante.

A mi abuela Reina, a mi abuelo Vidal y a mi primo Ariel, que no están más en este plano, pero me acompañan siempre.

A mis mascotas, India y Manuel, a quienes amo profundamente.

Y a todos los que me han ayudado y/o acompañado en mi carrera universitaria.

Resumen

La llegada de internet y computarización ha producido un cambio inminente en nuestra manera de trabajar y relacionarnos. Según estudios sobre tendencias del mercado, las empresas y organizaciones que internalicen este concepto y lo adapten a sus procesos de trabajo, tendrán una ventaja competitiva en el mercado respecto a otras que no lo hagan. La presente investigación realizó una aproximación a la temática respecto al estado de situación del Pensamiento Digital y Habilidades Blandas como competencias clave del Futuro del Trabajo en Organizaciones Públicas y Privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para abordar esta aproximación, se optó por realizar un diseño no experimental de tipo transversal y se entrevistó a empleados de distintas organizaciones por medio de una entrevista en profundidad no estructurada a fin de obtener información para la construcción de conocimiento. Luego, se han analizado cualitativamente los datos relevados para responder los interrogantes del Objetivo General (Conocer el estado de situación sobre la implementación y gestión del Pensamiento Digital y las Habilidades blandas como competencias claves del Futuro del Trabajo en Organizaciones Públicas y Privadas de Capital Federal) y de los Objetivos Específicos planteados en este manuscrito (Conocer el grado de relevancia que le da la organización a que sus empleados cuenten con las Competencias de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas, Identificar las prácticas llevadas adelante respecto al Pensamiento Digital y Habilidades Blandas en las organizaciones analizadas e Interrogar sobre la existencia de capacitaciones y desarrollo de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas como competencias claves de los empleados de las empresas investigadas), concluyendo en la comprobación de la hipótesis planteada, encontrando distintas situaciones sobre la insuficiencia de la implementación y casos desarrollados respecto a las habilidades analizadas.

Palabras clave: digital, habilidades emocionales, competencia profesional, aprendizaje, trabajo.

Abstract

With the arrival of Internet and computarization, there was an imminent change regarding our way of working and how we relation with each other. According to trends market studies, firms and organizations that internalize this concept and adapt it to their company processes, will have a market competitive advantage in relation with others that don't. The present investigation has made an approach to this subject regarding the situation about Digital Thinking and Soft Skills as Future of Work Key Competences at Private and Public Organizations in Buenos Aires City. In order to board this approach, a cross non-experimental design was chosen and different Organizations employees has been interviewed with a tool of a profound unstructured interviews in order to obtain information for the knowledge construction. Then, all gathered data was qualitatively analyzed for answering the raised queries of General (To know the status regarding Digital Thinking and Soft Skills Implementation and Management at Private and Public Organizations in Buenos Aires City) and Specific Goals (To know the relevance level for organizations that their employees have these competences, to identify practices at the analyzed organizations regarding Digital Thinking and Soft Skills and to interrogate regarding trainings existence and development of Digital Thinking and Soft Skills as key competences at the analyzed organizations), concluding in the verification of the hypothesis, founding different situations about insufficient implementation and developmented cases regarding the analyzed competences.

Key words: digital, soft skills, professional skill, learning, work.

INDICE

Introducción.....	6
Métodos.....	22
Diseño.....	22
Participantes.....	22
Instrumentos.....	23
Análisis de Datos.....	24
Resultados.....	25
Relevancia.....	25
Prácticas.....	27
Capacitaciones.....	28
Discusión.....	30
Referencias.....	40
Anexo I: Formulario de Consentimiento Informado.....	
Anexo I.I: Entrevista abierta en profundidad no estructurada.....	

Introducción

El avance e incorporación de tecnología en los procesos productivos y en la mediación de las relaciones sociales, trae consigo un alto grado de incertidumbre e inseguridad, donde todos los sectores involucrados y que ya se encuentran afectados, discuten sobre su futuro, o por lo menos, deberían pensar en hacerlo.

Si bien la humanidad ya ha transitado por períodos en que los saltos tecnológicos marcaron claramente el reinicio de una nueva fase de acumulación del capital, nunca antes la velocidad fue tan abrumadora como la que sucede en esta etapa.

Décadas atrás, autores como Jeremy Rifkin (1995) anticipaban, por ejemplo, que las máquinas en el siglo XXI reemplazarían al hombre en muchísimas funciones laborales y propiciarían la redefinición misma de la categoría Trabajo, tal cual se entiende todavía en la actualidad.

El ritmo del mundo digital, es un ritmo vertiginoso y muy distinto al que se conoció en las anteriores revoluciones industriales. En cada una de ellas, efectivamente, también se perdieron puestos y oficios y se crearon otros, pero el tiempo para la adquisición de las nuevas habilidades o competencias era mucho más prolongado. (Perfil, 2019).

Según la Unidad de Estudios y Proyectos Especiales (UEPE) de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017), a pesar de estos posibles efectos adversos de la automatización, la nueva tecnología podría crear un gran número de nuevos empleos, que reemplacen los puestos de trabajos que sean automatizados. La transformación estructural del mercado laboral hará que en el futuro se demanden por un lado competencias exclusivamente humanas, y por otro aquellas necesarias para la exclusiva interacción con

máquinas. Se requerirán especialmente capacidades cognitivas, capacidades en sistemas y habilidades para resolver problemas complejos.

De acuerdo con Valderrama (2020):

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. La transformación digital continua, necesaria para la sostenibilidad de la compañía, requiere la creación, rediseño y consolidación de innovaciones tanto en modelos de negocio, productos y servicios, como en roles, procesos, herramientas y prácticas internas. Entre las 10 competencias clave necesarias en la fuerza laboral en 2020 para afrontar con éxito los retos del futuro, el Instituto del Futuro de Palo Alto incluyó el Pensamiento innovador y adaptativo, definiéndolo como la «habilidad para pensar creativamente con el fin de encontrar soluciones novedosas y capacidad de dar respuestas adaptadas a las circunstancias inesperadas del momento» (p. 202).

Por lo recién mencionado, se adhiere a la afirmación de Frey y Osborne (2013):

Mientras la computarización ha sido históricamente confinada a tareas rutinarias que envuelven actividades basadas en reglas específicas, los algoritmos y análisis de big data están rápidamente ingresando en el dominio de reconocimiento de patrones y pueden sustituir un alto rango de tareas rutinarias y no rutinarias. Adicionalmente, los robots están ganando sentidos mejorados y destreza, permitiéndoles realizar un mayor espectro de tareas manuales. (...) Nuestro modelo predice un truncamiento en la actual tendencia

hacia la polarización del mercado laboral, siendo la computarización principalmente confinada a ocupaciones de bajas habilidades y salarios. Nuestros hallazgos implican que a medida que avanza la tecnología, los trabajadores que tengan bajas habilidades serán realocados a tareas que no son susceptibles de computarización – i.e., tareas que requieran creatividad e inteligencia social. Para que los trabajadores ganen la carrera, sin embargo, tendrán que adquirir habilidades creativas y sociales (p. 47-48).

Lejos de trabajos humanos carentes de variaciones, los estudios teóricos sobre el tema y la propia realidad van mostrando que, para las ocupaciones laborales que serán cada vez más protagonistas será necesario el ejercicio del pensamiento crítico y la práctica de la empatía y la creatividad; además deberá contarse, en muchos casos, con conocimientos duros y específicos -principalmente sobre tecnologías-, que exigirán actualizarse en forma constante. (La Nación, 2020).

Es notorio cómo el Pensamiento Digital y su implicancia en el mundo laboral es de importancia en la actualidad, al punto que en muchos lugares del mundo han incorporado a la currícula de educación primaria y secundaria asignaturas relacionadas con esta temática para que el alumnado salga al mercado profesional con esta competencia incorporada desde temprana edad, tal como se puede apreciar en la investigación realizada por Valverde Berrocoso, Fernández Sanchez y Garrido Arroyo (2015), donde se describen los diseños curriculares elaborados por el Departamento de Educación del Reino Unido y la Consejería de Educación del Gobierno de la Comunidad Autónoma de Madrid, que se enmarcan dentro de propuestas curriculares prescriptivas, organizadas en torno a disciplinas académicas, para grupos homogéneos de estudiantes y con un grado de

innovación educativa dependiente, en gran medida, de la opción metodológica del profesorado en cada contexto específico. Como contraste se describe un diseño curricular globalizado y basado en principios pedagógicos y metodologías didácticas coherentes con las competencias del siglo XXI, orientado por el diseño de juegos y los sistemas de pensamiento, desarrollado por un equipo docente con un alto grado de coordinación en la visión y misión del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de las escuelas «Quest To Learn» (Q2L) en los Estados Unidos. Por lo recién mencionado, se adhiere a la afirmación de que “Las nuevas carreras universitarias serán cada vez más interdisciplinarias e incluirán capacidades tecnológicas y habilidades de razonamiento crítico, resolución de problemas y trato interpersonal. Además serán intermitentes, en el sentido de que incluirán actualizaciones de por vida” (Oppenheimer, 2018, p. 16). Acorde a Tito Maya y Serrano Orellana (2016), se indica en su artículo que, según Puga (2008), las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales -llamadas habilidades blandas- que con destrezas mecánicas o prácticas. Además, porque en el mundo competitivo de hoy no basta con pensar que las “habilidades duras” por sí solas son suficientes para el éxito en el trabajo. Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición, sin embargo estas “habilidades mínimas aceptables” están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. También estos autores mencionan a Lazarus (2013) precisando que, entre estos estándares, emergen lo que muchos llaman “habilidades blandas” (p. 61).

Ahora bien, Alles (2002) menciona a Spencer y Spencer (1993) respecto a la definición de Competencia, diciendo que “competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una

performance superior en un trabajo o situación” (p. 7). Siguiendo en línea con las definiciones y conceptualización sobre qué es una Competencia, Chiavenato (2011) indica que las competencias básicas (en formas de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. Pérez Capdevilla (2012), para definir Competencia, propone a Lawshe y Balma (1996), quienes plantean que la competencia comprende tres aspectos: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real para llevarlo a cabo y la disposición (motivación o interés) para realizarlo (p. 3). Este autor también señala como conclusión de definición y conceptualización de Competencias Laborales que son el conjunto identificable y evaluable de aptitudes (conocimiento, habilidades, capacidades, destrezas, etc.) y actitudes (motivaciones, creencias, valores, conductas, etc) que le permiten a la persona un desempeño exitoso (p. 9).

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (2012), arroja un listado de definiciones de expertos, como Gonzci (1996) que define que una competencia es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Gil Flores (2007, p. 85) concluye que:

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos del carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

Según el área de Formación y Capacitación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentino (2020) “Competencias Laborales son los conocimientos y habilidades necesarios para un oficio o para realizar un trabajo determinado”.

Volviendo a Chiavenato (2011), cuando habla de competencias básicas, hace hincapié en la Administración por Competencias, es decir, un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que generen una mayor productividad y adaptación al negocio. En este sentido, Chiavenato también subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son Aprender a Aprender, Comunicación y Colaboración, Raciocinio Creativo y Resolución de Problemas, Conocimiento Tecnológico, Conocimiento de los Negocios Globales, Desarrollo de Liderazgo y Autoadministración de la Carrera.

Entonces, ¿Cómo se define a la tipología de estas nuevas competencias? En el informe técnico del Ministerio de Educación del Perú (2016) Ortega Goodspeed cita al Ayrton Senna Institute (sin fecha, p. 9) y señala que las habilidades cognitivas se refieren a la capacidad de una persona de “interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas

complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende. Las competencias cognitivas no sólo reflejan la amplitud del conocimiento o la velocidad de su adquisición, sino que también incluyen la capacidad de “darle sentido” a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo”. Asimismo, Ortega Goodspeed vuelve a citar al Ayrton Senna Institute (sin fecha, p. 9) para definir las habilidades no-cognitivas, refiriéndose a la capacidad de una persona de “relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva”. En este mismo informe técnico, Ortega Goodspeed también cita a Kautz, et al (2014), mencionando que los investigadores y profesionales utilizan una variedad de términos para describir estos tipos de habilidades: competencias “blandas”, habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad, aunque la literatura actual tiende a evitar deliberadamente referirse a ellos como “rasgos”, puesto que se supone que los rasgos generalmente permanecen invariables, mientras que las habilidades pueden ser desarrolladas.

Vargas Soto (2019) también cita en su trabajo a Dixon y Otros (2010), indicando que “las habilidades blandas son “una combinación de habilidades interpersonales y sociales”. Las habilidades duras, por otro lado, incluyen la competencia técnica” (p. 6).

Ahora bien, volviendo a Frey & Osborne (2013), acorde al estudio que han realizado, estiman que el 47 por ciento del total del empleo de Estados Unidos se encuentra en la categoría de alto riesgo, significando que las ocupaciones asociadas a la misma son potencialmente automatizables en un número de años el cual no es específico, tal vez una década o dos. Asimismo, debe notarse que el eje de probabilidad del gráfico presentado en

el estudio realizado puede verse como una línea de tiempo aproximada, donde las ocupaciones de alta probabilidad son pasibles de ser sustituidas por el capital computadora relativamente rápido (p. 41).

Aparentemente, todo indicaría que las competencias digitales han llegado para quedarse. La pregunta aquí a su vez es, ¿Qué son y qué abarcan las competencias digitales? Para la UNESCO (2018), las competencias digitales se definen como un espectro de competencias que facilitan el uso de los dispositivos digitales, las aplicaciones de la comunicación y las redes para acceder a la información y llevar a cabo una mejor gestión de éstas. Estas competencias permiten crear e intercambiar contenidos digitales, comunicar y colaborar, así como dar solución a los problemas con miras al alcanzar un desarrollo eficaz y creativo en la vida, el trabajo y las actividades sociales en general. (...) En una fase más avanzada, las competencias digitales en un nivel avanzado permiten que los usuarios saquen provecho de las tecnologías digitales de manera útil y transformacional, por ejemplo, en las profesiones vinculadas con las TIC. Algunos avances digitales de mayor importancia como la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático y el análisis “Big Data” (de grandes datos), modifican las competencias necesarias, algo que repercute en el reforzamiento de las capacidades y el desarrollo de éstas con miras a alcanzar la economía digital del siglo XXI.

Según el Instituto Técnico Superior de Argentina (2020), las competencias digitales sirven para innovar la educación. Acorde a este Instituto, la innovación en la educación está muy vinculada a lo digital y a su vez encontrar nuevas formas de estudiar, de aprender y enseñar, resumen muy bien los procesos innovativos y es por esta razón es que se le da tanta importancia. Este instituto también indica que esta batería de habilidades es muy buscada en el mercado laboral y considera que tener capacidad de adaptación responde a las nuevas

necesidades de las empresas y que las habilidades digitales nos ayudan a comprender la realidad en la que vivimos, preparándonos para funcionar en el entorno digital y brindándonos mayor capacidad de adaptación.

Para el Plan Aprender Conectados del Ministerio de Educación de la Presidencia de la Nación Argentina (2017) las Competencias de Educación digital siendo éstas relevantes para la sociedad digital y estando interconectadas, son para el 2030 (según agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada por la ONU): Competencias de Educación Digital (Uso autónomo de las TIC, Creatividad e Innovación, Información y Representación, Comunicación y Colaboración, Participación Responsable y Solidaria y Pensamiento Crítico), Resolución de Problemas, Pensamiento Crítico, Aprender a Aprender, Compromiso y Responsabilidad, Trabajo con Otros y Comunicación.

Según el artículo del portal web de la consultora chilena Trendtic (2019), Alejos escribe que para definir el perfil de un profesional con talento digital y considerarlo competente debe contar con 24 habilidades digitales duras (como: Big Data, Cloud Computing, Internet of Things, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, entre otras) y 8 habilidades digitales blandas (como: Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico, Resolución de Conflictos, entre otras), tal como se menciona en el Informe *“The Digital Talent Gap. Are companies doing enough?”* de Capgemini en conjunto con LinkedIn.

Acorde al portal español El Economista (2020), los requisitos para entrar en el mercado laboral cada vez son más exigentes y la brecha entre formación y empleo parece estar lejos de desaparecer. La educación no se adapta a las nuevas necesidades del entorno laboral y los ejecutivos reconocen que el principal problema está en la falta de habilidades

de los jóvenes. IBM ha realizado el estudio "The enterprise guide to closing the skills gap" en el que da a conocer que el 45% de las organizaciones afirma que a día de hoy no encuentra suficientes perfiles profesionales con las habilidades que necesitan para su negocio.

Según el Diario La Nación (2020), surge la incógnita de si ¿están las instituciones preparadas para estos desafíos? En el caso de la Argentina, depende. Para una franja pequeña de la población, con capacidades o riquezas acumuladas previamente, aparecen ofertas educativas interesantes sobre las habilidades blandas durante la primer infancia, habilidades fundacionales y técnicas en la educación primaria y secundaria formal, y una mayor conexión con el mundo global de las ideas para aquellos con educación terciaria, universitaria o vocacional. Para el resto de la población, la situación es más compleja ya que se requiere una revisión profunda de las instituciones educativas y de formación, desde la primera infancia hasta los esquemas de capacitación técnica y profesional. Los cambios requeridos no se limitan a los contenidos curriculares, sino también para que la escolaridad se asocie más estrechamente al aprendizaje.

En un artículo del portal El Cultural (2019), Sarabia esboza que hay ejemplos de empresas adaptándose a esta nueva realidad, como Betterment.com, uno de los bancos virtuales más conocidos de Estados Unidos que comenzó a funcionar en 2010 y seis años más tarde superaba los 160.000 clientes con depósitos de más de 5.000 millones de dólares. También, en este mismo artículo, comenta que mientras los bancos tradicionales cierran sucursales, los algoritmos están reemplazando a los banqueros. Goldman Sachs y JP Morgan Chase están robotizando sus operaciones y elijen la contratación de graduados en ingeniería y programación en vez de jóvenes con estudios de economía o finanzas. Otro ejemplo que Sarabia trae a colación en este artículo, es el de Goldman Sachs, donde en el año 2014

adquiere parte de la compañía financiera Kensho, y define que sus algoritmos hacen en segundos los cálculos y las proyecciones financieras que antes requerían días de trabajo.

Para el caso de la Argentina, la firma consultora Accenture ha realizado un informe desde su área Accenture Research (2017), donde indica que en Argentina son las empresas nativamente digitales las que han podido responder con éxito la transformación digital, explotando la tecnología y desarrollando nuevos modelos de negocios basados en plataformas digitales. También indica que, según un sondeo realizado por el Accenture Technology Vision 2017, sólo dos de cada diez empresas argentinas están actualmente invirtiendo en tecnologías digitales como parte integral de su estrategia de negocio, mientras que cinco de cada diez han hecho inversiones específicas en determinados procesos u operaciones de negocio. Este mismo informe afirma que, para las empresas, la clave estará en la transformación hacia una cultura digital que esté presente en cada uno de los procesos y personas que lo componen. Por último, cabe destacar que esta investigación menciona que la desinversión en materia de equipamiento tecnológico, que se profundizó en el período 2003-2016, ha condicionado las posibilidades de expansión de la economía digital en este país.

Acorde a Albrieu y Rapetti (CIPPEC, 2018), la penetración de las tecnologías digitales en Argentina es muy inferior a la observada en los países que lideran la transformación digital, como Japón, Alemania y Estados Unidos. (...) El sistema de desarrollo de habilidades y conocimientos de Argentina falla en cumplir sus objetivos básicos de aprendizaje. De acuerdo con el Programa Internacional de Evaluación de Alumnos (PISA) que compila la OCDE, los resultados promedio de educación en Argentina son significativamente más bajos que los obtenidos en países de altos ingresos (...). En suma, el

análisis de los dos factores clave para el futuro del trabajo indica que el punto de partida de Argentina (...) es un mundo alejado de la narrativa global. Más allá de las heterogeneidades, el país está entonces en el mundo de “El Aguante”, con baja adopción y difusión de tecnologías y problemas para readaptar conocimientos y habilidades de los trabajadores. Este diagnóstico también muestra lo que puede pasar si no cambian las políticas y los comportamientos: mantener el statu quo es un país que deja pasar el tren de la Cuarta Revolución Industrial.

Levy Yeyati (2018), habla sobre el impacto de la tecnología en el empleo a nivel mundial y también en Argentina, citándolo él menciona “Aún no sabemos cuál será el resultado final. Ignoramos si la tecnología creará tanto empleos como los que destruye, o si profundizará la desigualdad de ingresos entre capitalistas y trabajadores, y entre empleados de distinta calificación, con la consiguiente caída del bienestar, de la demanda agregada, del crecimiento y del progreso tecnológico. (...) Ni su velocidad ni sus consecuencias son independientes de cómo responda la sociedad: si prima el descontento, el proceso tecnológico puede desacelerarse o detenerse; si los Estados encuentran nuevas formas de distribuir la abundancia, compensando a los perdedores, el proceso puede tener un ritmo de adopción explosivo. (...)”

Pero no hace falta tener certezas para impulsar el tema a la política laboral, social, tributaria. El riesgo de que algo de esto suceda, sobre todo para países como la Argentina, es enorme: desempleo, inequidad, presión sobre el gasto público, estancamiento económico. Y los remedios disponibles son escasos y de efecto lento”.

Entonces, la pregunta que surge es ¿Cómo las Empresas, Organizaciones y Colaboradores en Argentina enfrentan el desafío de la 4ta Revolución, la Digital?

Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (2016), en el marco de la conferencia “Panorama de la Transformación Digital de los Negocios”, presentaron los resultados de la Encuesta sobre el estado y las perspectivas de la transformación digital en las empresas argentinas, realizada por la misma entidad, que permitió develar el nuevo Índice de Digitalización de Argentina, una herramienta esencial para entender las oportunidades de transformación de las empresas del país. Este último revela que un 56% de las compañías relevadas consideran que su nivel de informatización no es el adecuado para crecer en su negocio, y que solo el 38% de las organizaciones posee un alto nivel de digitalización. Además, el 84% de las empresas consideran que las nuevas tecnologías modificarán el modelo de negocios de su mercado, por lo que el 84% planea hacer inversiones informáticas para 2017.

En el artículo del diario La Nación (2020), el Presidente de Cervecería y Maltería Quilmes, Ticinese, en la segunda Jornada Management 2020 “El poder del Talento”, cuando le consultan sobre qué buscan en la empresa detalló que, si bien hay ciertas características requeridas, también se fijan en las competencias, y resaltó tres cualidades: la curiosidad, la resiliencia y el liderazgo. (...) Eso buscamos en lo blando, porque esas personas van a hacer la diferencia en nuestra compañía. Y hoy la elección es mutua: nosotros elegimos talentos, pero ellos también nos tienen que elegir a nosotros. Cambió el paradigma”. En el marco de la misma jornada, también agregó “que el talento “se forma y se acompaña””.

En la revista Luz, de Editorial Perfil (2019), de la Torre habla sobre la llegada de los nuevos “gefes”, gestores de la felicidad, y menciona empresas argentinas, como Páez y Zappos, que se han acoplado a este nuevo concepto, siendo el GEFE (Gestor de Felicidad o Gerente de Felicidad) o CHO (Chief Happiness Officer), una persona que se dedica a crear

un entorno favorable en los distintos aspectos del desarrollo de capital humano de una empresa (...) y tienen como principales características “una marcada aptitud de servicio, cercanía y empatía con los trabajadores, habilidades blandas muy desarrolladas (comunicación, entendimiento e inteligencia emocional) y preparación en temas clave como negociación, coaching, counselling (consejería psicológica), creatividad e innovación”.

Asimismo, Molinari comenta en el diario La Nación (2017), que hoy los jefes cumplen objetivos de negocio y hacen las veces de *coach*: "Deben estar atentos a la salud y bienestar físico, mental y emocional de sus colaboradores, ser un impulsor de la tecnología, agente de cambio, valorar y hacer respetar la diversidad, generar contextos para impulsar la innovación, fomentar la sustentabilidad y desarrollar el mejor espacio laboral". Creación de valor compartido y marca empleadora completan la nueva agenda: "Se requieren personas muy abiertas, con capacidad de aprendizaje y captación de las nuevas tendencias y con coraje suficiente como para repensar los modelos de negocio o procesos".

En el caso de organizaciones públicas, las mismas no escapan al contexto de la Revolución 4.0, como expone Domeniconi (GCBA, 2019), afirmando que su mayor desafío es recuperar el Estado como espacio atractivo para que una persona pueda desarrollar una carrera profesional y explicando también que desde el área de RH del Gobierno, se trabajó muy fuerte en dos ejes: diversidad e integración por un lado, y la profesionalización del personal por el otro. En este último punto, fundamentalmente en la creación de procesos de ingreso a la planta permanente del GCABA (...) y a su vez remarcó que anteriormente la persona crecía porque era señalada con un dedo y hoy existen distintos procesos para el crecimiento en la carrera (...). Por último, la funcionaria explicó que para garantizar la sostenibilidad de estos procesos, trabajan en la creación de estructuras y formación de los

líderes, con capacitaciones orientadas a brindarles las herramientas necesarias y además agregaron nuevos ejes en la evaluación de desempeño con objetivos anuales que deben cumplir.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se manifiesta que el Pensamiento Digital y las Habilidades Blandas con el mercado laboral relacionado a la Industria de la Revolución 4.0 tienen una vinculación muy cercana.

Asimismo, si tomamos la Revolución 4.0 como el futuro del trabajo y consideramos la importancia de las competencias recién mencionadas como competencias clave para ésta revolución y, a su vez, las posiciones contradictorias en cuanto a la insuficiencia del desarrollo y casos éxito en organizaciones privadas y públicas en Argentina como punto de partida de la hipótesis de este manuscrito, estamos en la necesidad de realizar una investigación exploratoria sobre el estado de situación sobre la implementación y gestión del Pensamiento Digital y Habilidades Blandas como Competencias Clave para el Futuro del Trabajo a empleados que laboren en Organizaciones Públicas y Privadas de la Ciudad autónoma de Buenos Aires, teniendo en cuenta éste último el ámbito local del investigador.

El objetivo general de esta investigación es:

Conocer el estado de situación sobre la implementación y gestión del Pensamiento Digital y las Habilidades blandas como competencias claves del Futuro del Trabajo en Organizaciones Públicas y Privadas de Capital Federal.

Por otra parte, los objetivos específicos de esta investigación son:

- ✓ Conocer el grado de relevancia que le da la organización a que sus empleados cuenten con las Competencias de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas.

- ✓ Identificar las prácticas llevadas adelante respecto al Pensamiento Digital y Habilidades Blandas en las organizaciones analizadas.
- ✓ Interrogar sobre la existencia de capacitaciones y desarrollo de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas como competencias claves de los empleados de las empresas investigadas.

Métodos

El método seleccionado para el análisis guarda pertinencia con el objetivo general desarrollado, así como también a los objetivos específicos, teniendo a su vez los materiales correspondencia con el alcance de esta investigación, enfoque de la misma, diseño y tipo.

Diseño

En base a lo expuesto en el apartado Introducción, y en relación al marco teórico y antecedentes mencionados y desarrollados, se definió que el alcance de esta investigación sea exploratorio. Teniendo en consideración el objetivo general y específicos, el enfoque elegido será de tipo cualitativo, siendo la intención la construcción de conocimiento de acuerdo a la experiencia de los participantes del fenómeno. Al no realizarse manipulación de variables, y observando el fenómeno y la recopilación de datos tal cual es en un momento único, se optó por realizar un diseño no experimental de tipo transversal.

Participantes

Según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2014), hay 137.220 empresas privadas activas y, acorde al informe del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y Crecimiento (2017), de ahora en adelante CIPPEC, el sector de las empresas públicas en el sector Público Nacional cuenta actualmente con 56 empresas, 49 en funcionamiento y 7 en proceso de liquidación, siendo el total de la población de esta investigación de 137.276 organizaciones.

En función al Objetivo General de esta investigación, se elige el tipo de muestreo no probabilístico dirigido siendo la muestra de 4 empresas dentro del ámbito de diferentes Organizaciones Públicas y Privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo 2

organizaciones privadas y 2 públicas. Realizando esto, se buscó las causas relacionadas con las características de esta investigación, obteniendo los casos que interesan y teniendo el tamaño de la muestra determinación en la naturaleza del fenómeno en sí, así como también en la capacidad de recolección de datos. Asimismo, con el objeto de formular una hipótesis y construir conocimiento, se eligió el tipo de muestreo accidental por el tipo de accesibilidad a la muestra.

Las unidades de análisis seleccionadas son empleados de distintas Organizaciones Públicas y Privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, habiendo las mismas consentido su participación por escrito, el cual se evidencia en el Anexo I del presente manuscrito: Participante Universidad Pública con sede central en C.A.B.A.; Participante Organización Pública de Recaudación de Impuestos Nacionales con sede central en C.A.B.A.; Participante Empresa Privada Agencia de Servicios de Desarrollo Web y Marketing Digital; Participante Empresa Privada Consultora de Servicios de Comunicación en la Industria Médica y de la Salud.

Instrumentos

La recolección de datos fue realizada con un método cualitativo de entrevista abierta en profundidad no estructurada ya que la intención es obtener información de acuerdo a las experiencias que han tenido los participantes con el objeto de la construcción de conocimiento. El instrumento de recolección se puede apreciar en el Anexo 2 del presente documento, el cual fue articulado a las unidades de análisis de esta investigación.

Análisis de Datos

La presente investigación fue analizada cualitativamente, por medio del instrumento de relevamiento que tiene en cuenta las siguientes variables sin medición numérica a fin de evaluar los objetivos generales y específicos y arribar a conclusiones pertinentes a éstos.

Relevancia: a) **Definición Conceptual:** Según la Real Academia Española (RAE, 2020) Relevancia es la cualidad o condición de relevante, importancia, significación; siendo para esta misma academia la definición de Relevante como lo sobresaliente, destacado, importante, significativo. b) **Definición Operacional:** Se indagó al participante sobre la noción Competencia, Pensamiento Digital y Habilidades blandas y cuán relevantes son para la organización donde trabaja.

Prácticas: a) **Definición Conceptual:** Para Jerí Rodríguez (2008), una buena práctica es una experiencia de carácter innovador que permite solucionar un problema a través de una mejora en el proceso; b) **Definición Operacional:** En el proceso de entrevistas se interrogó al participante si la Organización donde trabaja realiza y desarrolla prácticas en vinculación a las competencias de Digitalización y Habilidades Blandas y, en caso afirmativo, cómo son gestionadas e implementadas.

Capacitación: a) **Definición Conceptual:** Acorde a Chiavenato (2011), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; b) **Definición Operacional:** Respecto a este punto se relevó con el entrevistado sobre la existencia de Capacitación y Desarrollo de estas destrezas en la Organización donde trabaja.

Resultados

Los resultados se obtuvieron a partir del análisis de datos proveniente de las entrevistas realizadas a los participantes de la presente investigación. Se ha relevado en función al método y variables seleccionadas a fin de cumplir con los Objetivos Generales y Específicos de este manuscrito. Asimismo, se ha puesto el foco en los puntos clave detallados a continuación: Relevancia de las Competencias de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas; Existencia de Prácticas y Experiencias afrontadas en vinculación a las competencias mencionadas en el ítem anterior; y Existencia de capacitación y desarrollo de las competencias mencionadas en el primer ítem. Por último, se menciona que el orden de la exposición de los resultados fue realizado por el orden de punto clave y participante entrevistado.

Relevancia

Respecto al primer punto clave se observaron diferencias en cuanto a la relevancia que le da la organización. Asimismo, como factor común se observó que todos los participantes conocen la definición de Competencia, Pensamiento Digital y Habilidades Blandas, reconociéndolas como claves para el desempeño de las personas dentro del ámbito laboral.

El participante número 1 conoce la definición de Competencia Laboral en sí mencionando que Competencia Laboral es ser competente y tener determinadas habilidades y herramientas necesarias para ocupar un puesto de trabajo. Asimismo, indicó que para la organización donde trabaja no son relevantes debido a que no es requisito de ocupación de puesto ya que esto se realiza por medio de concurso público y examen, para el cual existe un

marco teórico preestablecido. Asimismo, indicó que la organización no da relevancia a las competencias de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas, aunque en su área asignan las tareas de acuerdo a las habilidades que tenga cada empleado.

El participante número 2 también conoce la definición de Competencia Laboral y la señaló como lo que una persona hace dentro de su trabajo y las habilidades que cuenta para ello. También la asocia como las habilidades blandas que tiene una persona para desenvolverse en el trabajo. También mencionó que su organización le da mucha relevancia a la competencia digital, ya que actualmente manejan todo de esa manera y sólo hay casos de expedientes a papel como excepción, así como también se le da importancia a la seguridad informática debido al manejo de información sensible que tienen. En cuanto a habilidades blandas, consideró que la organización le da relevancia ya que les hace hacer un curso al personal con empleados a cargo.

El participante número 3 mencionó que Competencia laboral son las habilidades y conocimientos de la persona que se ajustan al puesto y que se pueden ir desarrollando en la trayectoria laboral. Asimismo, también comentó que el Pensamiento Digital es muy importante ya que trabajan con clientes del mercado argentino y del exterior por lo que por el tipo de trabajo que hacen y la diversidad de clientes con los que trabajan, prima el pensamiento digital y en cuanto a habilidades blandas la flexibilidad y adaptabilidad.

El participante número 4 señaló que la Competencia Laboral está ligada al concepto de capacidad y de estar dotado de las herramientas para poder hacer algo. En cuanto a la relevancia que la da la organización a lo digital y a las habilidades blandas, lo determinó como puntos clave ya que actualmente lo digital es constitutivo a la comunicación y a sus clientes, y por ende también para llevar sus tareas adelante.

Prácticas

Respecto al segundo punto clave de prácticas llevadas a cabo por parte de las organizaciones estudiadas, también se han encontrado diferencias.

El participante número 1 comentó que recién ante la situación de la Pandemia por COVID-19, durante el 2020, pasaron sus procesos a digital para trabajar de manera remota, ya que si bien existía una intranet antes se realizaba todo a papel. Asimismo, comentó que no todo el personal tiene los medios de hardware y software proveídos por la organización por lo que utilizan sus dispositivos personales y servidores externos gratuitos para compartir documentación e información, así como también para la comunicación entre los integrantes del equipo, y así poder seguir adelante con las tareas. También indicó que muchas veces la organización quiso innovar invirtiendo en algún sistema operativo a fin de optimizar procesos pero que ha fallado su implementación, salvo casos excepcionales. Señaló que la cultura de trabajo es priorizar al recurso humano para la realización de la tarea y que si un proceso ya funciona no se cuestionan modificarlo.

El participante número 2, comentó que desde hace 2 años migraron el trabajo de papel a digital y que trabajan de esa manera salvo excepciones. En el contexto de Pandemia por COVID-19 indicó que el proceso ya se encontraba optimizado a digital de antemano por lo que realizaron el trabajo de manera remota sin problema, aunque utilizando sus dispositivos personales ya que no los han provisto de hardware. A su vez indicó que tienen un sistema de “incidentes” donde se reportan los errores y que pueden proponer mejoras e innovación para optimizar su trabajo y herramientas digitales. En cuanto a Habilidades Blandas, mencionó que falta desarrollo de las mismas ya que hay jefes que no saben cómo lidiar con el equipo de trabajo ni cómo comunicar para la realización de tareas o de situaciones diarias.

El participante número 3 comentó que la empresa invierte dinero en hardware y software para que los empleados puedan llevar a cabo su trabajo y en caso de ser necesario invertir en algún sistema operativo que agilice la tarea para cumplir con el entregable al cliente. Asimismo, señaló que en época de Pandemia por COVID-19 pudieron trabajar remoto desde la casa y llevar adelante los procesos sin que esto afecte la dinámica diaria de sus actividades.

El participante número 4 comentó que contratan plataformas digitales y proveedores externos de uso público, así como también utilizan las interfases de los clientes para llevar adelante el trabajo. En relación a la situación de Pandemia por COVID-19 indicó que su trabajo no se vio severamente afectado ya que utilizaban desde antes una nube donde subían la información y documentación por estar trabajando previamente en modalidad remota home office algunos días de la semana, también comentó que la organización los provee de hardware. Señaló que para la organización es importante la competencia de habilidad blanda, sobre todo la de trato personal, aunque no cuentan con un plan de acción por parte de la empresa para desarrollar estas herramientas a pesar de tener evaluaciones de desempeño donde estas competencias son evaluadas. El participante mencionó que esta instancia se toma como una alerta y diagnóstico de situación.

Capacitaciones

En relación con este punto clave, se observaron diferencias en las organizaciones analizadas.

El participante número 1 comentó que no tienen entrenamiento formal para desarrollar las habilidades digitales y blandas, aunque indicó que utilizan capacitación

informal entre jefes y compañeros de trabajo respecto a la habilidad de digitalización pero que no ocurre lo mismo en referencia a habilidades blandas (i.e.: coaching de jefe a empleado). También señaló que se les brinda gratuitamente cualquier curso extracurricular que quiera adquirir dentro de la oferta educativa existente, pero que no son mandatorios.

El participante número 2 comentó que les dieron cursos básicos para poder afrontar la migración a digital. En relación a las habilidades blandas, el participante indicó que les exigen la realización de cursos al personal que se encuentre en posición de jefatura pero que a su vez no miden el desarrollo y rendimiento de estas competencias en sus empleados. Asimismo, indicó que tienen un campus digital interno y que pueden adquirir cualquier curso pero que no son mandatorios.

El participante número 3 comentó que la capacitación sobre competencias digitales se da informalmente entre sus pares en el puesto de trabajo. En relación a habilidades blandas señaló que no tiene cursos formales pero que conversa con su jefe sobre problemáticas que puedan presentarse y le aplican coaching informal, aunque luego no le hacen un seguimiento o evaluación de resultados en la performance por el desarrollo de estas.

El participante número 4 comentó que no tiene capacitaciones como requerimiento de la organización a no ser que sea de una herramienta digital externa que tengan que utilizar. Asimismo, indicó que si el empleado se encuentra interesado en tomar un curso sobre las herramientas digitales y plataformas que utilizan, tiene la libertad de proponerlo con su empresa para que lo contemplen, y que en muchos casos ha sido satisfactoria la respuesta pudiendo tomar el curso o capacitación propuesta. En cuanto a habilidades blandas, señaló que no ha tenido capacitación formal, así como tampoco coacheo informal para ir desarrollando las habilidades que son señaladas en las evaluaciones 360.

Discusión

La presente investigación fue desarrollada a partir del objetivo general de realizar una aproximación para conocer el estado de situación sobre la implementación y gestión del Pensamiento Digital y las Habilidades blandas como competencias claves del Futuro del Trabajo en Organizaciones Públicas y Privadas de Capital Federal. Esta aproximación se ha realizado a través del análisis de datos proveniente del relevamiento por medio de entrevistas a empleados de distintas organizaciones públicas y privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Dentro de las intenciones de esta aproximación, resultó interesante indagar sobre el grado de relevancia referida a las competencias digitales y de habilidades blandas que le dan las organizaciones analizadas, poder observar en las mismas buenas prácticas (o la falta de ellas) de estas competencias recién mencionadas y también conocer si las mismas capacitan a los empleados en función al desarrollo de estas habilidades. Asimismo, fue de intención identificar algún proceso de desarrollo y plan de acción para los empleados dentro de las organizaciones en las que trabajan en función a la adquisición de estas habilidades. Esta aproximación se ha desarrollado en el contexto local y tiene el objeto de agregar valor y construir conocimiento sobre la temática investigada para que sea de utilidad a futuros estudios.

La desigualdad de los criterios en cuanto a la relevancia que le dan las organizaciones a las competencias digitales y de habilidades blandas, nos permite identificar el incipiente desarrollo de las organizaciones en contraposición hacia donde se dirige el mercado laboral del futuro. Esto lo podemos visualizar volviendo a Frey y Osborne (2013), los cuales indican que el 47% de los trabajos se encuentran en la categoría de alto riesgo siendo posibles de ser

computarizados y que para que los trabajadores ganen la carrera tendrán que adquirir habilidades creativas y sociales. Para la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017), su Unidad de Estudios y Proyectos Especiales pudo identificar que el mercado laboral será transformado estructuralmente y hará que se demanden por un lado las competencias que son humanas exclusivamente, y por el otro lado las competencias que requieran ser desarrolladas para la interacción con las máquinas en particular.

Habiendo dicho esto, se indica que ha sido intencional haber preguntado a los participantes sobre esta temática al comienzo de las entrevistas, ya que se ha buscado identificar sobre el grado de valoración de las organizaciones respecto al objetivo de la investigación. Se ha podido identificar, a través de las experiencias de los participantes, que algunas de las organizaciones estudiadas le dan relevancia a que sus empleados tengan estas competencias incluidas en sus procesos de trabajo, así como otras no. Asimismo, se puede visualizar que los participantes tienen una noción muy marcada sobre Competencia, Digitalización y Habilidad Blanda y que les resultan importantes para su diaria laboral ya que las vinculan con la consecuencia directa que tienen en su trabajo y desarrollo de las tareas, por lo que se infiere que aparecen correspondencias entre la relevancia de estas competencias para con la calidad de su trabajo y el impacto que tiene en sus clientes (sea cliente interno o externo).

En relación con las buenas prácticas que las organizaciones tienen en función a las competencias investigadas, se puede concluir el enriquecimiento y valor agregado que resultan del análisis de datos, ya que han aportado una variedad importante de experiencias e ideas las cuales se encuentran diversificadas. En este punto podemos señalar una serie de diferentes aplicaciones en las organizaciones observadas ya que depende de cada una el

abanico de medios con los que cuentan, cultura, como la flexibilización que presenten en la implementación y gestión de las competencias de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas. Como se indica en el apartado Introducción, la consultora Accenture (2017) en el área Accenture Research, indicó que dos de cada diez empresas argentinas invierten en lo digital de manera integral como estrategia del negocio y cinco de cada diez en algún proceso u operación. Por otra parte, señala que la clave para esto es que la transformación a la cultura digital esté presente en cada uno de los procesos y personas que lo componen. También retomando lo mencionado por la Cámara de la Industria Argentina del Software (2016), indica que el 56% de las compañías relevadas consideran que su nivel de informatización no es el adecuado para crecer en su negocio, y que sólo el 38% posee un nivel alto de digitalización. Asimismo, como fue mencionado, Chiavenato (2011) subraya competencias que exigen las empresas (algunas siendo del ámbito técnico y otras a habilidades blandas) que actualmente aparecen en los nuevos ambientes de negocios, como ser las habilidades de Aprender a Aprender, Comunicación y Colaboración, Raciocinio Creativo y Resolución de Problemas, Conocimiento Tecnológico, Conocimiento de los Negocios Globales, Desarrollo de Liderazgo y Autoadministración de la Carrera.

En cuanto a las prácticas existentes de las organizaciones analizadas y observadas de acuerdo con las experiencias de cada participante, se encuentra un amplio espectro y diversificado. Con relación al Pensamiento Digital, mientras que en uno de los casos analizados los procesos se encontraban apenas digitalizados y se vieron forzados a digitalizar y adquirir las competencias para llevar adelante las tareas remotamente frente al imprevisto de la pandemia de COVID-19, las tres organizaciones restantes se encontraban con sus procesos digitalizados y con estas competencias ya adquiridas por lo que la diaria laboral no

se vio afectada. Asimismo, se puede observar que sólo dos de los casos son proveídos con las herramientas de hardware para la realización de las tareas, mientras que los otros dos casos tuvieron que utilizar sus propios dispositivos por lo que se puede inferir que en estas organizaciones las prácticas sobre esta temática resultan parciales. Habiendo analizado esto, se puede señalar que es evidente para los cuatro casos que la incorporación de prácticas digitales para su desarrollo laboral es importante ya que facilitan las tareas, aunque no todas fueron desarrolladas y proveídas por las organizaciones estudiadas, tal como se indica en el párrafo anterior. Por último, en cuanto a las prácticas de habilidades blandas, se observa de acuerdo al relevamiento de entrevistas y sus resultados, que para dos de las organizaciones resulta relevante la incorporación de prácticas de estos conocimientos, como ser la de Relaciones Interpersonales y la de Resolución de Problemas pero sólo para uno de los casos es importante al punto de ser evaluado en su performance laboral, aunque no existe un plan de acción para el desarrollo e incorporación de estas competencias. En las otras dos organizaciones evaluadas no tienen prácticas implementadas respecto a esta temática por lo que, acorde a los datos relevados y analizados en la presente investigación, se puede concluir que, en cuanto a las prácticas de digitalización, se encuentran motivadas e implementadas en la gestión diaria en el 75% de los casos pero que, en relación a habilidades blandas como competencias clave en la mayoría de las organizaciones investigadas, no se encuentra existencia de buenas prácticas de implementación y gestión de las mismas dentro del ámbito de la localidad estudiada.

En relación con la tercera dimensión investigada, se encontraron diferencias en las organizaciones evaluadas en cuanto a la incorporación de planes de capacitación para sus empleados a fin de que logren la adquisición de competencias digitales y de habilidades

blandas. En dos de las cuatro organizaciones podemos encontrar capacitaciones con método formal respecto a la habilidad de digitalización, una con método informal en el puesto de trabajo y una sin método alguno de capacitación impartido por la organización. En relación a las habilidades blandas, podemos visualizar que sólo una de las organizaciones evaluadas tiene planes de capacitación de estas competencias, aunque no para todos los empleados, sino que sólo para personal jerárquico con gente a cargo. Asimismo, con relación a este caso, una vez realizada la capacitación no existe un seguimiento sobre la incorporación de estos planes a la actividad diaria laboral. En referencia a los tres casos restantes, en uno se evalúa semestral y anualmente las habilidades blandas, pero no existe capacitación para la adquisición de estas competencias, en otro sólo se realiza entrenamiento de manera informal en caso de ser necesario para resolver alguna problemática laboral que se presente, y la última no posee capacitación formal ni informal alguna, así como tampoco evaluación de performance en el puesto de trabajo en referencia a esta temática. Apoyándonos en el marco teórico y antecedentes planteados en el apartado Introducción del presente manuscrito para demostrar la importancia de la capacitación y desarrollo de habilidades en profesionales del mercado, podemos encontrar distintos tipos de posturas y estudios al respecto, donde se identifican declaraciones de ejecutivos de empresas, como Ticinese (La Nación, 2020), dentro de las cuales señala que “si bien hay ciertas características requeridas, también se fijan en las competencias, y resaltó tres cualidades: la curiosidad, la resiliencia y el liderazgo”. (...) Indicando también que “el talento “se forma y se acompaña””. Volviendo a su vez a la temática de las carreras universitarias, las cuales a posteriori apoyan al mercado laboral emergente, las mismas “serán cada vez más interdisciplinarias e incluirán capacidades tecnológicas y habilidades de razonamiento crítico, resolución de problemas y trato

interpersonal. Además serán intermitentes, en el sentido de que incluirán actualizaciones de por vida” (Oppenheimer, 2018, p. 16).

Habiendo analizado ya las tres dimensiones clave de la presente investigación, podemos comprobar que el punto de partida de la hipótesis que plantea este manuscrito, a ser definido como Pensamiento Digital y Habilidades como competencias claves para el futuro del trabajo, y las posiciones disidentes entre insuficiencia en el desarrollo de las mismas y casos éxito en organizaciones públicas y privadas en Argentina, particularmente en la localidad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es cumplido. De los cuatro casos estudiados podemos ver posiciones encontradas en cuanto la implementación y gestión de procesos de digitalización y habilidades blandas. Como se indica en el informe de CIPPEC (2018), “la penetración de las tecnologías digitales en Argentina es muy inferior a la observada en los países que lideran la transformación digital, como Japón, Alemania y Estados Unidos. (...) El sistema de desarrollo de habilidades y conocimientos de Argentina falla en cumplir sus objetivos básicos de aprendizaje. (...) En suma, el análisis de los dos factores clave para el futuro del trabajo indica que el punto de partida de Argentina (...) es un mundo alejado de la narrativa global. Más allá de las heterogeneidades, el país está entonces en el mundo de “El Aguante”, con baja adopción y difusión de tecnologías y problemas para readaptar conocimientos y habilidades de los trabajadores. Este diagnóstico también muestra lo que puede pasar si no cambian las políticas y los comportamientos: mantener el statu quo es un país que deja pasar el tren de la Cuarta Revolución Industrial.”

Por lo analizado en cuanto al grado de relevancia, buenas prácticas y capacitación brindada, se detecta que algunas de las empresas de esta investigación tienen procesos internalizados y en funcionamiento relacionados a la digitalización, así como también que

existe capacitación al respecto a fin de que sus empleados cuenten con estas herramientas. Por otra parte, otra de las empresas no tiene estos procesos implementados, o los mismos fueron implementados ante la urgencia de una Pandemia como el COVID-19, pero no era de relevancia para la organización que sus empleados cuenten con estas competencias por lo que no fueron capacitados.

En relación con el tópico de posiciones disidentes, en función a las Habilidades Blandas, también resulta comprobado el punto de la hipótesis planteada. De las 4 empresas estudiadas, ninguna de ellas posee un proceso de implementación que sea robusto, así como tampoco de gestión del desarrollo de competencias, a fin de que sus empleados cuenten con estas habilidades, más allá de que existan o no procesos de capacitación, ya que, si bien en algunas de las organizaciones imparten cursos sobre estas herramientas, ninguna de ellas realiza un proceso de gestión y articulación para la incorporación de este conocimiento en el empleado y su práctica laboral. Este hallazgo se encuentra vinculado con lo mencionado por Tito Maya y Serrano Orellana (2016), donde indica en su artículo que, según Puga (2008), las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales -llamadas habilidades blandas- que con destrezas mecánicas o prácticas. Además, porque en el mundo competitivo de hoy no basta con pensar que las “habilidades duras” por sí solas son suficientes para el éxito en el trabajo. Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición, sin embargo estas “habilidades mínimas aceptables” están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos; así como también se encuentra vinculado con el artículo de la consultora chilena Trendtic (2019), donde se indica que para definir el perfil de un profesional con talento digital y considerarlo competente, se debe contar con 24 habilidades

digitales duras (como: Big Data, Cloud Computing, Internet of Things, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, entre otras) y 8 habilidades digitales blandas (como: Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Pensamiento Crítico, Resolución de Conflictos, entre otras), tal como se menciona en el Informe *“The Digital Talent Gap. Are companies doing enough?”* de Capgemini en conjunto con LinkedIn.

En cuanto a las fortalezas del presente manuscrito, se observa que la elección de los participantes fue realizada con tipo de muestreo accidental no probabilístico dirigido, buscando así las causas relacionadas en casos que fueran de interés, a fin de que los mismos fueran de determinación en la naturaleza del fenómeno en sí y en la capacidad de recolección de datos para, finalmente, propiciar la construcción de conocimiento. Como los datos relevados surgen de entrevistas en profundidad, se pudo lograr de esta manera un acercamiento a los Objetivos Generales y Específicos del presente manuscrito, así como también a la comprobación de la hipótesis, siendo la información relevada y resultante exenta de generalizaciones ya que los casos seleccionados responden al criterio de heterogeneidad.

Dentro de las limitaciones que podemos visualizar en la presente investigación son, por un lado, para el apartado Introducción, la inexistencia actual de investigaciones en Argentina, o C.A.B.A. con relación a la digitalización en el mundo laboral o Revolución 4.0 en el trabajo de la Argentina, a fin de poder realizar una comparación sobre esta temática en el ámbito local. Si bien se ha encontrado un paper de relevancia (de CIPPEC (2018), el cual se encuentra citado en el presente manuscrito), no se han encontrado más investigaciones divulgadas en relación a este tema propiamente dicho dentro del ámbito local para analizar, citar y comparar. Por el otro lado, se identifica como limitación de esta investigación la definición de la muestra ya que la misma se encuentra acotada en cuanto a su tamaño.

Este trabajo es considerado de carácter novedoso y, a su vez, agrega valor, ya que, tal como fue recientemente mencionado, no es común el abordaje de esta temática en el ámbito de nuestro país, así como tampoco a nivel local, en relación al análisis de Pensamiento Digital y Habilidades Blandas, en conjunto a la implementación y gestión de estas Competencias, en las Organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o la Argentina, habiendo sólo encontrado un paper a nivel territorial.

Por todo lo mencionado, se puede concluir que, de acuerdo a los resultados de la presente investigación, las organizaciones en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dentro del territorio de la Argentina, le dan relevancia parcial a la incorporación de habilidades digitales en sus empleados, y relevancia prácticamente nula a la incorporación e implementación de habilidades blandas, siendo estas dos competencias de alta importancia para el futuro laboral a nivel nacional e internacional por lo ya expuesto en este manuscrito, por lo que se infiere que las organizaciones deberían trabajar en la mejora de estos procesos realizándose la aplicación articulada a la situación diaria laboral, más allá del diseño del proceso. En cuanto a las recomendaciones de la presente investigación, se sugiere incluir un mayor número de casos a la muestra a fin de continuar profundizando y definiendo este conocimiento y objetivos planteados.

Con esta investigación se ha tratado de generar una aproximación a la temática abordada y lograr la construcción de conocimiento en el contexto local, siendo la intención del presente manuscrito que sirva como punto de partida para la profundización de estos conocimientos y propiciar futuros trabajos sobre esta línea investigativa, sobre todo en el área de aplicación de habilidades blandas debido a que se ha detectado una carencia de buenas prácticas, así como también de procesos de entrenamiento a empleados y planes de acción

para la articulación en el trabajo en pos de lograr la incorporación y desarrollo de estas herramientas a empleados de diferentes tipos de organizaciones, por lo que la propuesta concluyente en cuanto a líneas de investigación futuras corresponde al análisis de la implementación y gestión de procesos de adquisición de competencias de habilidades blandas en los empleados que trabajan en organizaciones de la República Argentina, siendo hacia donde se dirige el mercado laboral a nivel global acorde a lo investigado en el presente manuscrito. Asimismo, también se sugiere como futura línea de investigación, realizar un análisis profundo por separado en organizaciones públicas, por un lado, y privadas, por el otro, de estas competencias, Pensamiento Digital y Habilidades Blandas, en cuanto a su estado de implementación y gestión para la adquisición de estas habilidades en los empleados que trabajan en empresas de la República Argentina.

Referencias

Abreu, Ramiro. (8, de Febrero de 2020). Propuestas para pensar los trabajos del futuro. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/columnistas/propuestas-pensar-trabajos-del-futuro-nid2331906>

Accenture. Accenture Research. (2017). El avance de la economía digital en Argentina, optimizando las capacidades digitales para multiplicar el crecimiento. Recuperado de

https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/ar-es/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/au-en/PDF/1/Accenture-Digital-Index-Argentina-Resumen-Executivo.pdf

Alejos, Hugo Beltrán. (11, de Junio 2019). El Talento Digital, Un recurso estratégico en la transformación digital. *Trendtic*. Recuperado de <https://www.trendtic.cl/2019/06/el-talento-digital-un-recurso-estrategico-en-la-transformacion-digital/>

Alles, Martha. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017). Unidad de Estudios y Proyectos Especiales (UEPE). Los Empleos del Futuro. Recuperado de https://www.cac.com.ar/data/documentos/45_Informe%20los%20Empleos%20del%20Futuro.pdf

Cámara de la Industria Argentina del Software. (2016). La transformación digital irrumpe en las empresas argentinas: estado y perspectivas frente a este fenómeno. Recuperado de <https://www.cessi.org.ar/ver-noticias-la-transformacion-digital-irrumpe-en-las-empresas-argentinas-estado-y-perspectivas-frente-a-este-fenomeno-2024>

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). (2017). GPS del Estado: Cuánto y cómo cambió el sector público nacional. Recuperado de <https://www.cippec.org/publicacion/gps-del-estado-analisis-2015-2016/>

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). (2018). ¿Robots en las pampas? Futuros alternativos para el mercado de trabajo argentino en la Cuarta Revolución Industrial. Recuperado de

<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/11/210-DPP-ADE-Robots-en-las-pampas-Rapetti-y-Albrieu-diciembre-2018-vf.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*. Novena edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

De la Torre, Soledad. (27, de Marzo de 2019). Empleos: llegan los nuevos <gefes>, gestores de la felicidad. Recuperado de <http://luz.perfil.com/2019/03/27/empleos-llegan-los-nuevos-gefes-gestores-de-felicidad/>

Frey, C. B. y Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment*, (41 y 47-48). Traducción Propia. Recuperado de <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>

Gallardo, Juan Pedro. (30, de Octubre de 2019). Las nuevas tecnologías y el futuro del trabajo. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/opinion/las-nuevas-tecnologias-y-el-futuro-del-trabajo.phtml>

García, Carmen. (12, de Febrero de 2020). Las habilidades “blandas” se imponen a las digitales en el mercado laboral. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10353018/02/20/Las-habilidades-blandas-se-imponen-a-las-digitales-en-el-mercado-laboral.html>

Gil Flores, Javier. (2007). La evaluación de Competencias Laborales. *Educación XXI*, Vol (10), 83-106. Recuperado de

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16843/file_1.pdf?sequence=1

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires Ciudad. (2019). La Ciudad participó del Summit de Recursos Humanos organizado por Forbes. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/economia-y-finanzas/noticias/la-ciudad-participo-del-summit-de-recursos-humanos-organizado-por>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires Ciudad. (2014). Dinámica del tejido empresarial de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir_2014_666.pdf

Herrera, Clarisa. (22, de Marzo de 2017). Liderazgo: nuevas demandas. Ser jefe hoy: el desafío de convivir con los millenials en la empresa. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/ser-jefe-hoy-el-desafio-de-convivir-con-los-millennials-en-la-empresa-nid1996835/>

Instituto Técnico Superior Argentino. (2020). ¿Qué son las Competencias Digitales y por qué son tan importantes? Recuperado de <https://www.teclab.edu.ar/que-son-las-competencias-digitales-y-por-que-son-tan-importantes/>

Jerí Rodríguez, Doris (2008). Buenas Prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión de conocimiento. *Educación 2008, Vol (XVII), No. (32), 29-48*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5057024>

Levy Yeyati, Eduardo (2018). *Después del trabajo: El empleo argentino en la Cuarta Revolución Industrial*. Argentina: Editorial Sudamericana.

Ministerio de Educación de la Nación República Argentina. (2017). Colección Marcos Pedagógicos Aprender Conectados. Competencias de Educación Digital. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/competencias_de_educacion_digital_1.pdf

Ministerio de Educación del Perú. Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). Informe de Educación. Desenredando la Conversación sobre Habilidades Blandas. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%c3%b3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Formación y Capacitación. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/certificacioncompetencias>

Oppenheimer, Andrés. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Ciudad de México: Penguin Random House Grupo Editorial.

Organización Internacional del Trabajo. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (2012). Definiciones de algunos expertos. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos>

Pérez Capdevilla, Javier. (2012). Competencias Laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Avanzada Científica*, Vol. (15), N° (1), 74-92. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3920458>

Real Academia Española (2020). Recuperado de <https://dle.rae.es/relevancia>

Real Academia Española (2020). Recuperado de <https://dle.rae.es/relevante>

Rumi, María Julieta. (30, de abril de 2019). Talento. Qué buscan las empresas en la era del cambio. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/talento-que-buscan-empresas-era-del-cambio-nid2243090>

Sarabia, Bernabé. (26, de Abril de 2019). Sálvese quien pueda. El futuro del trabajo en la era de la automatización. *El Cultural*. Recuperado de <https://elcultural.com/salvese-quien-pueda-el-futuro-del-trabajo-en-la-era-de-la-automatizacion>

Stang, Silvia. (7, de Junio de 2020). Cuáles son los empleos del futuro y qué efectos tiene sobre ellos la pandemia. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuales-son-empleos-del-futuro-que-efectos-nid2375264>

Tito Maya, María y Serrano Orellana, Bill. (2016). Desarrollo de Soft Skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal* 2016, Vol (1), No. (12), 59-76. Recuperado de

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3728/3/document%20%287%29.pdf>

Unesco. (2018). Las competencias digitales son esenciales para el empleo y la inclusión social. Recuperado de <https://es.unesco.org/news/competencias-digitales-son-esenciales-empleo-y-inclusion-social>

Valderrama, Beatriz (2020). Innovación para la Transformación Digital. *Capital Humano, Issue* (350), 202-207. Recuperado de <https://eds-a-ebsohost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=880d9c3e-6e07-4444-b5c0-57316bbf44ad%40sdc-v-sessmgr03>

Valverde Berrocoso, Jesús; Fernández Sanchez, María Rosa y Garrido Arroyo, María del Carmen (2015). El pensamiento computacional y las nuevas ecologías del aprendizaje. *RED-Revista de Educación a Distancia*, número (46), 8. Recuperado de <https://revistas.um.es/red/article/view/240311/182991>

Vargas Soto, Jeaneth, Jessica. (2019). *La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental – Sede Arequipa*. Tesis de Grado. Universidad Continental, Arequipa, Perú. Recuperada de

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7525/1/IV_FIN_108_TI_Vargas_Soto_2019.pdf

ANEXO 1

Formulario de Consentimiento Informado

Nombre y Apellido del Investigador: Lea Vanesa Gonet

Descripción de Investigación:

Esta investigación es realizada bajo el entorno de la Universidad Empresarial Siglo 21 para la materia Seminario Final de la carrera de Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos. Su objetivo General es conocer el estado de situación sobre la implementación y gestión del Pensamiento Digital y Habilidades Blandas como competencias clave para el futuro del trabajo en Organizaciones Públicas y Privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Nombre y Apellido del Participante:

Edad:

Preguntas y respuestas frecuentes sobre la participación en la investigación:

¿En qué consiste la participación en esta investigación?

La presente investigación requiere de la realización de una entrevista en profundidad no estructurada a empleados de Organizaciones Públicas y Privadas de C.A.B.A.

¿Cuál es el tiempo estimado de la entrevista?

Esta entrevista durará aproximadamente entre 60 y 90 minutos.

Algunas consideraciones:

- A) Usted tiene total libertad de retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo deseara sin obligación de dar razón alguna;
- B) Se asegura la confidencialidad de los datos brindados y se mantendrá en todo momento el anonimato, en ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, los mismos serán utilizados para la presentación de un manuscrito científico como Trabajo Final de Graduación en la Universidad Empresarial Siglo 21;
- C) La participación en esta investigación, la cual es voluntaria y no implica riesgo alguno, siendo su firma ratificador de consentimiento basándose en la anterior información proporcionada, habiendo usted escogido libremente participar sin perjuicios legales y éticos;
- D) Usted no se encuentra obligado a participar si así lo deseara.

.....

Firma Participante

.....

Firma Investigador

.....

Lugar y Fecha

ANEXO 2

Entrevista abierta en profundidad no estructurada

Nombre y apellido del entrevistado:

Posición en la Organización:

Guía Procedimiento y preguntas clave:

- a) Saludar inicialmente
- b) Dar conocimiento del motivo de la entrevista (sobre la investigación pertinente)
- c) Explicar los objetivos generales y específicos de la investigación
- d) Solicitar información al entrevistado sobre los aspectos relevantes de la organización
- e) Realizar la entrevista:
 - 1) Preguntas sobre variables clave:
 - i. ¿Qué es para usted una Competencia Laboral?
 - ii. ¿Qué es para usted el Pensamiento Digital?
 - iii. ¿Qué son para usted las Habilidades Blandas?
 - 2) Interrogar sobre:
 - i. La relevancia del Pensamiento Digital y Habilidades Blandas en su Organización donde labora.
 - ii. La existencia de prácticas y experiencias afrontadas en vinculación a las competencias mencionadas en el ítem anterior.
 - iii. La existencia de capacitación sobre Pensamiento Digital y Habilidades Blandas dentro de la Organización.
 - 3) Identificar si hay propiedades sobre las competencias investigadas que coincidan con otras Empresas y/o Organizaciones.
- f) Saludo final y agradecimiento por la participación en la entrevista.