

Universidad Siglo 21



Trabajo Final De Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura En Gestión De Recursos Humanos

**El Pensamiento Digital Como Competencia Clave Para El Futuro De
Las Organizaciones Y Del Trabajo Después De La Pandemia Covid-19.**

**Digital Thinking as A Key Competence for The Future of
Organizations and Work After the Covid-19 Pandemic.**

Autor: Damián Eduardo Gutierrez.

Legajo: VRHU15302.

Tutora: Natalia Gambino.

Mar Del Plata Noviembre de 2020.

RESUMEN

En los últimos meses nuestras vidas han cambiado de un modo radical, y así como paso con la internet que transformó significativamente la manera en que trabajamos, aprendemos y nos divertimos. La pandemia provocó cambios impensados en las organizaciones y en muchos casos aceleró los procesos hacia las nuevas tecnologías, alterando considerablemente la manera habitual en que muchos se desempeñaban. Consecuencia de esto se produjeron innumerables cambios en las ventas tradicionales. Este estudio analiza cómo las organizaciones, se han visto obligadas a cambiar su modelo de negocio, a incorporar nuevas tecnologías a sus puestos de trabajo, para poder llegar a sus clientes, y ofrecer sus productos. Asimismo, explica como debieron transformar el capital humano, implementar diferentes modalidades de trabajo, se explicará cómo piensan estas empresas que deben prepararse y re-diseñar sus puestos de trabajo para el futuro. Se intenta identificar las ocupaciones que tienden a desaparecer en la nueva normalidad, en un corto o mediano plazo, y cuáles permanecerán. Del mismo modo, se pretende reconocer cuáles serán las habilidades y competencias requeridas por los empleos de la post-pandemia.

Palabras clave: pandemia Covid-19, competencias digitales, cambios, re-capacitación.

ABSTRACT

In the last few months our lives have radically changed, and as it happened with the internet that significantly transformed the way we work, we learn and we have fun. The pandemic caused unthinkable changes in organizations and in many cases it accelerated the process towards new technologies, considerably altering the usual way in which many people worked. As a consequence, innumerable changes occurred in traditional practices of sales. This study analyzes, how organizations have been forced to change their business model, and incorporate new technologies into their jobs, in order to reach their customers and offer their products. It also explains how they had to transform human capital, and implement different work modalities. It will explain the way these companies think and how they will have to redesign their jobs for the future. It will make an attempt to identify the jobs that tend to disappear into the new normal working life, in the short or mid-term and which ones will remain. We expect to spot which competencies will be sought and what will the required skills by in the post-pandemic jobs.

Keywords: pandemic Covid-19, digital skills, changes, reskilling.

Agradecimientos

Al Sr. Roberto Dinucci, Presidente de la Cámara de Ferreteros y Afines de Mar del Pata y Zona (C.A.F.A.Mar) por su colaboración con este trabajo de investigación.

Al Sr. Gustavo Ares, Secretario de la Cámara de Ferreteros y Afines de Mar del Pata y Zona (C.A.F.A.Mar) por su activa participación de este trabajo de investigación.

Al Lic. Paul Hollboll, una gran persona y un gran amigo que colaboro en la investigación brindando información muy importante para la misma.

A mis hijos Demián, Julián y especialmente al pequeño Matteo que nació durante este período y nos dio un susto bastante importante que, si todo continua como hasta hoy, quedara en una anécdota, ellos son lo que me dan la motivación para llevar adelante cada emprendimiento en mi vida.

A mi mujer Rebeca, por el aguante, sobre todo por los momentos complicados que nos tocaron vivir en los últimos meses; que siempre me motivó a seguir y resignó muchas de sus actividades para que pudiera continuar con el trabajo.

A todos las profesoras y profesores de la Universidad por el apoyo a lo largo de estos cuatro años y especialmente a Natalia Gambino, Tutora del Trabajo Final, por la paciencia, los consejos y estar siempre disponible cualquier día y horario.

Finalmente, a tod@s mis compañer@s que compartimos muchas materias a lo largo de la carrera y a los que también quisiera desearles muchos éxitos en su futuro, tanto en sus carreras como en sus vidas.

Índice

Resumen y Palabras Clave	1
Abstract & keywords	1
Agradecimientos	2
Índice	3
Introducción	4
Objetivos	18
Método	19
– <i>Diseño</i>	19
– <i>Participantes</i>	20
– <i>Instrumentos</i>	20
– <i>Análisis de Datos</i>	20
Resultados	22
– <i>Nivel de automatización digital de las organizaciones</i>	22
– <i>Nivel de compromiso de los colaboradores con los cambios digitales</i>	23
– <i>Cambios producidos en los puestos de trabajo, como consecuencia del Covid-19</i>	25
– <i>Competencias digitales necesarias ante los cambios en las actividades laborales</i>	26
Discusión	27
Referencias	37
Anexos	38
– <i>Anexo I Consentimiento informado.</i>	39
– <i>Anexo II Modelo de Entrevista.</i>	40

Introducción

El siguiente trabajo de investigación aplicada, situado dentro de la gestión de Recursos Humanos, tiene como intención analizar uno de los próximos desafíos importantes que se enmarcan dentro del mundo laboral para así poder gestionar e integrar el pensamiento digital y las nuevas tecnologías.

Como se produjo a través de los años, los cambios tecnológicos aplicados al trabajo fueron cuestionados por el miedo a que estos desbancaran el trabajo humano y produjera cada vez una pérdida mayor en los puestos de trabajo, en esta ocasión no es muy diferente; el auge de la tecnología, la inteligencia digital, la automatización de actividades, el big-data, los avances en la robótica nos traen una serie de replanteos que intentaremos ir contextualizando en conjunto con los cambios forzados producidos por la pandemia Covid-19 que afectó en gran parte al mundo Occidental y a los países de Latinoamérica en particular (Weller J., Gontero S. y Campbell S., 2019).

Por un lado, la crisis sanitaria desatada puede incidir en la aceleración de los plazos de ingreso a las tecnologías digitales y su rápida adaptación a los procesos de producción como así también las competencias de la fuerza laboral. A partir de esto, no se puede predecir el impacto de la productividad laboral a mediano plazo provocado por la crisis del Covid-19, de un extremo se fomenta el uso de plataformas y nuevas tecnologías que en su esencia tienden a acelerar el crecimiento y la productividad laboral, en el otro extremo al destruirse el capital humano se ve frenada esta evolución. Es muy probable que dependa de la previsión en la recuperación de la inversión, que también es muy difícil de predecir es este contexto de índices de incertidumbre muy elevados (Weller J., 2020).

Por su parte, la digitalización se ha constituido en uno de los grandes retos para las economías y sociedades en la actualidad. Como se puede prever en los próximos años

es un gran desafío para el empleo también. No obstante, diferentes investigaciones sobre el impacto que puede generar la digitalización en el empleo son muy diferentes en cuanto a resultados, la mayoría coinciden en que la digitalización provocará la destrucción de unos puestos de trabajo y al mismo tiempo que generará nuevos; y transformará las actividades de muchos de ellos, en tareas y en habilidades requeridas (Alós, 2019).

Hasta ahora, se puede analizar la evidencia empírica existente, la cual demuestra que los países tienen una gran diferencia en cuanto a innovación, ya que poseen diferentes industrias y estructuras lo que impacta en los diferentes puestos de trabajo y en su composición. Por este motivo es muy difícil cuantificar la sustitución de puestos de trabajo como consecuencia de las tecnologías, lo que hace que sea muy difícil de determinar un número de manera global (Alós, 2019). Aunque *prima facie* pudiese plantearse esta situación como el final de numerosos trabajos tradicionales, como consecuencia de la automatización y digitalización de los mismos. Al parecer no es tan directa esta relación ya que en países como Alemania y Dinamarca que robotizaron ampliamente su industria, pudieron mantener el empleo industrial y en otros como Estados Unidos y Reino Unido con una menor introducción de robots no pudieron (Nübler, 2016 en Alós, 2019).

Las estadísticas hasta el momento no nos permiten afirmar esta tendencia y si bien existen innumerables informes relacionados a este tema. Gran parte de ellos están basados en *The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?* Cuyos autores son Carl Benedikt Frey y Michael A. Osborne, (2013). Los datos más importantes que arroja este estudio, aplicado al sistema productivo de Estados Unidos, fueron que el 47 % de los empleos estaban en peligro de desaparición debido a la automatización de esas tareas (Frey y Osborne, 2013). Por otro lado, durante el 2019 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), realizó un estudio utilizando la

misma metodología para el conjunto de países que la integran y obtuvo como resultado que 14% de los puestos están en peligro de sustitución por sistemas automatizados.

En nuestro contexto regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) también durante el 2019 llevo adelante un estudio de similares características donde puso foco en los países latinoamericanos en el cual los resultados de 12 países de la región, a los que se le aplico el método original de Frey y Osborne (2013), demuestra que en promedio un 62% de los puestos ocupados están con riesgo de sustitución tecnológica. Si se llevara esta diferencia de los empleos existentes entre estratos de diferentes riesgos, 43% de los puestos ocupados se encuentran ante un alto riesgo de sustitución. En contrapunto los autores de este trabajo diseñaron un método ajustado que es más objetivo a la realidad que deben afrontar nuestros países, al aplicarlo, supone que los puestos ocupados en los sectores de baja productividad no enfrentan riesgos de sustitución, se estimó que en promedio un 24% de los puestos ocupados de los 12 países estudiados están en riesgo de sustitución, y de los cuales un 16% enfrenta un riesgo alto. El estudio mencionado propone un ajuste al método de Frey y Osborne (2013), que no desestima la diferencia estructural de los mercados laborales de la región en comparación a los de los países con un mayor desarrollo industrial, como consecuencia de la consideración de los aspectos que se mencionan, el amplio sector de baja producción existente en los países Latinoamericanos (Weller J., et al, 2019).

Asimismo, en Argentina la evolución tecnológica se encuentra levemente retrasada en cuanto a la transformación digital de sus empresas, sin embargo, un informe producido en base al índice de Dell Technologies (2018), que tiene en cuenta una serie de factores tales como el rendimiento de las empresas, la ejecución de destrezas digitales o la previsión de inversiones en tecnologías futuras. Arrojo varios resultados interesantes

posicionado a nuestro país con un alto potencial, pero con un largo camino por recorrer (Dell Technologies, 2018).

En este contexto de cambios tecnológicos, las empresas buscan soluciones para sobreponerse a las dificultades, progresar y de esta manera ser competitivos en el mercado. Los principales métodos que están siguiendo las compañías según la investigación conjunta de Dell Technologies e Intel (2018), son:

- Agilizar el proceso de desarrollo de software para que los ciclos de lanzamiento de nuevas aplicaciones sean más cortos;
- Invertir más en la capacitación de los empleados para que realicen su trabajo de forma más óptima, rápida y eficiente;
- Reforzar la seguridad y privacidad de los dispositivos y las aplicaciones;
- Instruir a los trabajadores en especialidades no propias de su campo (por ejemplo, intercambiando roles y capacitaciones entre los distintos departamentos).

Este estudio, realizado Dell Technologies (2018), en colaboración con Intel y Vanson Bourne, creó el índice de transformación digital. La encuesta se realizó en todo el mundo; en más de 40 países a 4.600 líderes empresariales para analizar los esfuerzos de sus organizaciones. En la comparativa, Argentina particularmente reveló también, que las empresas planean invertir en los próximos años en tecnologías que mejoren su actividad de todos los días, como así también en tecnologías para proteger sus datos y los de sus clientes, que a su vez les permitan seguir desarrollándose. Motivo por el cual, el 56% ha declarado tener intención de invertir en protección de datos (ciberseguridad) y el 44% restante de inversiones en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) previstas se divide en las siguientes: internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial

(IA), blockchain, realidad virtual y realidad aumentada (RV y RA), procesamiento cuántico etc. (Dell Technologies, 2018)

Del mismo modo, la Empresa Siemens Argentina (2017), realizó un estudio sobre 312 líderes de empresas que provienen de 24 industrias diferentes “La Transformación Digital en Argentina”, donde destaca que una de las principales barreras con las que se encuentran las empresas argentinas encuestadas son los elevados costos que representa llevar adelante estos cambios tecnológicos, mientras que, muchas empresas destacan como componente externo negativo, la falta de mayores ventajas financieras para aquellos que deciden dar el paso hacia la transformación y la falta de estándares técnicos mejor definidos. Igualmente, a pesar de los obstáculos existentes se observa una clara conciencia de llevar a cabo esta transformación hacia lo digital. De las empresas encuestadas el 80% de los CEOs considera “crítico” este proceso, aunque sólo el 43% cuenta con personal dentro de sus compañías dedicado a la innovación digital (Siemens, 2017).

Si bien como este estudio demuestra, Argentina aún se encuentra en una fase de digitalización inicial, permite observar el enorme potencial que posee y se encuentra en capacidad de posicionarse entre los líderes en la región. La nueva era de Transformación Digital ya se encuentra presente, no es algo potencial o algo futuro. Argentina es parte importante de este proceso y las empresas están adquiriendo nuevas capacidades y tienen una iniciativa muy importante para embarcarse en la digitalización (Siemens, 2017).

Si bien las grandes innovaciones tecnológicas siguen germinando en Norte América, más precisamente en Silicon Valley, es la cuna de las “*startups*” más disruptivas y con mayor éxito a nivel mundial (Uber y Airbnb). Argentina, Obviamente salvando las distancias, cuenta con una creciente cultura emprendedora que junto a Brasil y México se destaca en incubación de proyectos tecnológicos. Esta situación le da a nuestro país una gran posibilidad si aprovecha las ventajas de la digitalización, las “*startups*” producen un

enorme recambio en el mundo de los negocios, en el cual la aparición de emprendimientos disruptivos, favorece a la mejora continua a través de la competencia de las empresas por ser innovadoras. Por otro lado, las empresas que surgieron antes a las consideradas nativas digitales (startups), están comenzando con un proceso hacia la transformación digital en muchos casos cambiando sus modelos de negocios o adaptándolo a la nueva era. En este aspecto aún quedan muchos márgenes para mejorar y existe un gran potencial para llevar adelante esta transformación, generando valor tanto en las organizaciones como en los recursos humanos y aquellas empresas que tomen la delantera serán las que estén en mejores condiciones de sobrevivir a los constantes cambios en el mercado (Siemens, 2017).

Al parecer, esta transformación digital que se produce en las empresas está llevando a una polarización en el mercado laboral, es decir, hay trabajos muy poco cualificados en los que no es conveniente la automatización, pero al mismo tiempo existen trabajos altamente cualificados que aumentan de manera exponencial su productividad con la digitalización. En la actualidad son trabajos de media cualificación los que tienden a ser automatizados o digitalizados y, por lo tanto, son los que tienden a desaparecer o lo están haciendo (European Commission, 2019).

Como las consecuencias más importantes de la digitalización se ha podido identificar la sustitución del trabajo humano por tecnología, los reemplazos de actividades y surgimiento de nuevas ocupaciones. Sobre las dimensiones que ocupa este proceso existe una extensa bibliografía. Es por eso que en esta línea de investigación podemos encontrar a varios autores y existen varios trabajos de investigación de numerosos organismos internacionales muy interesantes (Weller J., 2020).

En el trabajo presentado por Alós (2019), sostiene que la transformación tecnológica incrementa de un modo muy notable la demanda de puestos de trabajo

cualificados, especialmente en las áreas de Titulaciones en Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM) y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), pero al mismo tiempo contribuye a la generación de puestos poco cualificados como los derivados del turismo, la hotelería y servicios en general.

Por otro lado, Lladós (2018), ha definido cuatro mecanismos mediante los cuales la transformación digital influye en la creación de empleo:

- 1) La incorporación de nuevas tecnologías sustituye el tipo de empleo, aumenta los niveles de productividad y reduce considerablemente los costos;
- 2) La innovación tecnológica genera nuevos empleos, debido a la velocidad con que crece y demanda mayor ocupación;
- 3) Se produce una interdependencia entre recursos humanos y recursos tecnológicos, esto genera un cambio en la configuración de los puestos de trabajo, incluso de manera por ahí no tan perceptible el uso de innovación tecnológica genera un crecimiento en paralelo tanto de la producción como del empleo;
- 4) La transformación digital impulsa un crecimiento exponencial, que genera un ciclo positivo en la economía que conlleva a la demanda agregada de consumo incrementando el empleo y el consumo en otras actividades (Lladós, 2018).

Por los motivos mencionados se podría intuir, que de la misma manera que sucedió en otras épocas con los cambios tecnológicos, es muy probable que la nueva era de automatización producirá modificaciones en el mercado laboral. Esta nueva tendencia deja de manifiesto que los efectos de las innovaciones tecnológicas no actúan de la misma manera sobre el empleo, y depende en gran medida de las capacidades que desarrollan los trabajadores y de las tareas que realizan en los puestos de trabajo. Quienes ganan y quienes pierden con este cambio tecnológico, solo se podrá predecir si los trabajadores

realizan o no las tareas que se automatizan, su capacidad, flexibilidad para adaptarse y sobrevivir al cambio tecnológico (Lladós, 2018).

Dentro de este contexto de grandes cambios tecnológicos se da un hecho prácticamente impensado que es la pandemia del Covid-19. La Organización Internacional del Trabajo (2020), plantea que el impacto provocado por esta enfermedad en el trabajo ha sido gigantesco, y estima una reducción del 6,7% para el segundo trimestre de 2020, lo que equivale a 195 millones de trabajadores a tiempo completo (OIT, 2020). Además, se estima que el 38% de la población mundial activa trabaja en sectores que enfrentan una gran caída de la producción derivada de la pandemia, en sectores como el inmobiliario, hotelería, el comercio, y la administración (OIT, 2020).

Por lo expuesto, las situaciones de muchas pequeñas y medianas empresas formalmente constituidas se verán afectadas en menor o mayor porcentaje, debido a las medidas adoptadas para la contención del Covid-19 (Weller J., 2020). Como consecuencia de las medidas mencionadas, existen previsiones acerca de las actividades que se verán más afectadas como son el empleo en el comercio, los restaurantes y hoteles y la industria manufacturera. Por otro lado, el trabajo en el sector agropecuario (actividad básica indispensable para la subsistencia general, normalmente, con la posibilidad de mantener el distanciamiento social por la esencia misma del trabajo) no tiene una posibilidad de pérdida importante (OIT, 2020).

Previo a esta crisis sanitaria las compras en línea habían comenzado con una tendencia ascendente, por lo que, en países como Estados Unidos, ha significado una reestructuración del comercio minorista con una notable disminución en las tiendas tradicionales. De igual manera, como esto significó una caída en el empleo tradicional provocó un aumento en la demanda de trabajo producida por las nuevas ocupaciones,

tanto en el desarrollo de nuevas empresas de comercio electrónico como en la compra y distribución de los productos que estas ofrecen (Weller J., 2020).

Una de las consecuencias interesantes de la disrupción de esta enfermedad, radica en el empuje que ha dado el Covid-19 al aumento de las ventas electrónicas, que, dependiendo el país y las medidas de contención adoptadas, puede ser el único medio de compra. Se presume que los mayores niveles de compras en línea se van a mantener más allá de la crisis sanitaria, posiblemente reforzada por la incertidumbre respecto a posibles nuevos contagios, que podría mantenerse por bastante tiempo en gran parte de la población. En Argentina, a finales de marzo de 2020 un 30% de las personas que compraron por medios digitales, lo hicieron por primera vez, y un 73% de estos clientes afirmaba que volvería a hacerlo. Algo similar podría ocurrir con los repartos de comidas que crecieron notablemente en el contexto mencionado, y que a largo plazo puede incluso afectar el empleo en los restaurantes (Weller J., 2020).

En muchos países, los servicios sanitarios se vieron obligados a contratar mayor cantidad de personas para poder dar batalla a esta pandemia, y no es descabellado suponer que estos puestos se mantendrán en el futuro debido a la renovada demanda social de exigir mejores prestaciones sanitarias. Otra de las formas de trabajo en expansión durante la pandemia es el teletrabajo que es el que desempeñan personas a través de plataformas globales de trabajo, es decir, que realizan tareas para empresas desde cualquier parte del mundo a través de sitios como freelancers o upwork. Se estima que en un futuro no muy lejano estos trabajos intermediados por plataformas digitales globales se expandan aún más, aunque actualmente este tipo de trabajo estaría sufriendo por la contracción global de la actividad económica (Weller J., 2020)

Al mismo tiempo que surgen estos factores derivados de la pandemia se suman a otras tendencias a las que se ve afectado el empleo que también debemos tener en cuenta,

el envejecimiento progresivo de la población en muchos países europeos o los cambios climáticos producidos por la contaminación. Todos los factores mencionados producirán modificaciones, generando cambios estructurales en los puestos de trabajo y nuevas oportunidades de negocios en sectores como servicios y atención, medicina, energías renovables, ventas online, entre otros (Meda, 2017 en Alós, 2019).

Según los estudios realizados y las tendencias de empleo previas a la irrupción de la pandemia avizoraban un incremento del mismo, aunque con notables cambios en cuanto a los puestos de trabajo demandados, ya que como consecuencia de la implementación de nuevas tecnologías se transformará gran parte del trabajo como lo conocemos hasta hoy. Hay sectores como salud, servicios TIC, ocio y cultura o servicios profesionales son los que crecerán notablemente para 2025, mientras que la banca y seguros, tareas administrativas, manufactura o agricultura son los que se disminuirán en contrapartida (Alós, 2019).

En un alto porcentaje de las investigaciones previas a la pandemia, vislumbraban que las consecuencias del cambio tecnológico en la próxima década reforzarán la tendencia que se inició con las TIC, direccionándola en un cambio más profundo que abarca las tecnologías de producción, favoreciendo a los trabajos más cualificados, no así, a los empleos menos cualificados (Lladós, 2019).

A pesar de las ventajas de las nuevas tecnologías que mejoran notablemente la velocidad de cálculo y la elaboración de modelos predictivos mucho más precisos, la inteligencia artificial es incapaz de reemplazar las interacciones sociales y todas las habilidades demandadas para la interacción humana como son; la creatividad, la inteligencia emocional y no es capaz de reemplazar los criterios de pensamiento y ejecución humanos. Es por eso que, este tipo de habilidades por lo general las encontramos en trabajadores con niveles educativos medios o altos. Por su parte, el

cambio tecnológico exige un desarrollo más amplio y variado de habilidades, como también una mayor adaptación a las tareas que conforman los nuevos puestos derivados de las nuevas tecnologías. Por eso, que el escenario es bastante más optimista para los sectores con mayor nivel educativo (Lladós, 2019).

Sin embargo, existe una limitación orgánica que está dada por la estructura de producción, esto hace posible que se contraten personas sobrevalorados con habilidades cognitivas superiores a las necesarias para la tarea que realizan. En este contexto de “*mismatch*”, las empresas se verían beneficiadas debido a esta situación es probable que utilicen habilidades cognitivas de sus trabajadores, que con frecuencia no son justamente remuneradas porque el puesto laboral no las exige (Lladós, 2019).

Actualmente no disponemos de estudios que manifiesten en tiempo real cuales son los empleos que están siendo demandados en el post-pandemia, pero existe un informe del Foro Económico Mundial, “El Futuro de trabajo” (Future of Jobs Report, 2018), donde hace referencia a cuáles serán los roles más demandados, como los nuevos roles que surgirán entre 2018 y 2022. Muchos expertos coinciden en un incremento en las profesiones de ingeniería, especialistas en robótica, ciberseguridad o blockchain, programación, expertos en marketing digital, y todas las profesiones relacionadas con medicina preventiva o telemedicina.

Asimismo, se supone que como resultante de la experiencia del Covid-19 se va incentivar una explotación mucho mayor del teletrabajo incluso una vez superado el daño causado por del virus en las economías y los mercados laborales de los diferentes países. Medidas como mantener distanciamiento social como parte de la prevención y el aprovechamiento de los trabajadores, que decidan priorizar cuestiones familiares y por razones de mejor explotación del tiempo es posible que lleven a muchas compañías y a

los trabajadores a optar por esta posibilidad, incluso combinado modalidades laborales entre presencial y a distancia (Weller J., 2020).

En el contexto actual, los expertos consideran tanto en la post-pandemia como en el trabajo futuro, serán necesarias las habilidades blandas (soft skills) que son destrezas no cognitivas, más relacionadas a las interacciones sociales. Los cambios provocados por la digitalización no culminan hoy ante esta disrupción, todo lo contrario, serán necesarios profesionales más flexibles que se adapten a cualquier tipo de situación que posean pensamiento analítico e innovación, aprendizaje activo, estrategias de aprendizaje, que puedan resolver problemas complejos y que posean inteligencia emocional, (WEF, 2018).

Asimismo, consideran que los cambios actuales en la fuerza de trabajo desplazarán a algunos trabajadores y al mismo tiempo crearán nuevas oportunidades para otros. Por lo tanto, para el éxito de cualquier estrategia de aumento de la fuerza laboral es fundamental la participación de una fuerza laboral estimulada y ágil, preparada con destrezas para el futuro, y así poder aprovechar las nuevas oportunidades a través del reciclaje continuo y mejora de habilidades, (WEF, 2018).

En el contexto integral, algunas de las tendencias económicas y sociales como son la globalización, la automatización o plataformas derivadas de la revolución tecnológica, han requerido la modificación de las competencias profesionales, situación que genero desfase o disminución de capacidades en el mercado, lo que generó una falta de perfiles profesionales que son los que las empresas necesitan. El 83 % de las empresas tienen problemas para incorporar personal con las competencias necesarias para desempeñarse de acuerdo a las exigencias del mercado laboral. (Blázquez, Masclans, Canals, 2020).

Las tendencias presentadas, generaron la necesidad de una formación continua y el “reskilling” para cerrar la brecha de competencias, las nuevas necesidades de recursos humanos debido al cambio tecnológico en las empresas, provocó un cambio en las

competencias profesionales requeridas para los nuevos puestos de trabajo. Por otro lado, el sistema educativo no ha brindado las respuestas en tiempo y forma a los nuevos retos. Esto genera una brecha bastante importante con respecto a las competencias, que es necesario disminuir adaptándose a las necesidades actuales. En el proceso de adaptación, será necesario realizar dos tipos de esfuerzos. El primero relacionado con la formación, se demanda que los nuevos egresados adquieran las competencias necesarias, para esto se necesita un sistema educativo innovador y flexible capaz de anticiparse a los cambios y reaccionar en consecuencia. Y el segundo con la capacitación de recursos humanos, será necesario llevar adelante un proceso de “reskilling” de todas las personas que ya se encuentran en el mercado laboral, necesitan evolucionar y adecuarse a las nuevas exigencias (Blázquez, et al, 2020).

Así como suele reconocerse un potencial productivo enorme entorno a la digitalización, por otro lado, genera una enorme preocupación a que se vea aún más profundizada la desigualdad característica de los mercados laborales de América Latina. La creciente desigualdad se relaciona principalmente con las diferencias de acceso que existen a una infraestructura digital de calidad como también al desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para su uso de manera productiva. Existen enormes diferencias de acceso tanto a la infraestructura como a las competencias digitales de las personas de acuerdo a los diferentes niveles educativos, etarios, geográficos y étnicos que influyen de manera notable en el aprovechamiento desigual de las nuevas tecnologías y se convierte en otro motivo de segmentación del mercado laboral (Weller J., 2020).

Por ahora las predicciones a cerca del riesgo de destrucción laboral están centradas de una manera simple, en la posibilidad de reemplazo de trabajo humano por tecnología, pero en la realidad, son muchos factores que convergen en esta transformación, ya que

esta puede ser alterada por los diferentes variables políticas, económicas y sociales que son las moldearan el futuro del trabajo y su normativa. Es en este punto donde entran en juego los diferentes gobiernos de nuestra región y en efecto, desde una perspectiva “contextual condicionada”, es desde esta visión en la que no podemos focalizarnos en un enfoque de determinismo tecnológico, ya que los cambios en el mundo laboral no son exclusivamente debido al remplazo de las tecnologías, como tampoco aceptar un enfoque compensatorio en el que los mercados generan las respuestas en compensación a las nuevas tecnologías. Lo más probable, sobretodo en nuestro contexto regional, es que el futuro laboral está determinado a partir de las acciones de los representantes políticos, económicos y sociales, condicionado obviamente por las características de las nuevas tecnologías y su uso competitivo, lo que deja unos márgenes limitados de acción para los actores mencionados (Weller J., et al, 2019).

En este contexto, tanto a nivel global como regional y local, nuestra tarea cobra una importancia relevante. Los profesionales de Recursos Humanos debemos desarrollar una visión general de las organizaciones, detectar las competencias y las exigencias requeridas por el mercado laboral a nivel global, para anticiparnos a los cambios, desarrollar una planificación adecuada de los RRHH y poder dar una ventaja competitiva a las empresas en las cuales trabajamos o que contratan nuestros servicios.

El principal problema con respecto a los Recursos Humanos radica en la falta de capacitación con relación al avance tecnológico, las empresas en su gran mayoría no cuentan con un programa de capacitación formal, y mucho menos con un proceso de “re-skilling” o readecuación de los colaboradores. Asimismo, los procesos de selección, en muchos casos, no están basados en las competencias requeridas por el puesto a ocupar y esto a su vez, arrastra el error de una mala o deficiente descripción de puestos. Las descripciones de puestos en numerosos casos ni siquiera existen de manera formal.

Como se si dijo anteriormente, si bien esta investigación está enfocada en los resultados revelados por el mercado laboral como consecuencia del Covid-19. Se intenta dar un marco general al problema de la falta de competencias digitales y develar en qué medida esta pandemia afectó al desarrollo del trabajo, obligando a muchas organizaciones a transformar su estructura para continuar brindando un servicio de calidad o entregando sus productos. Por otro lado, también se pretende exponer cuales fueron las fortalezas y debilidades detectadas en la fuerza laboral actual frente a este fenómeno del Covid-19.

Por ello, es que con este trabajo se busca definir las herramientas que se aplican y agregan valor a la gestión de diferentes organizaciones, no solo necesariamente utilizado por las grandes empresas, descubrir de qué manera analizan las competencias van a necesitar incorporar sus empleados para planificar las capacitaciones y ser competitivos frente al cambio tecnológico, entorno a estos interrogantes se desprenden los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Analizar los cambios digitales producidos en las organizaciones como consecuencia del Covid-19 y las nuevas competencias necesarias para el mundo laboral.

Objetivos específicos:

- Conocer el grado de automatización digital las organizaciones;
- Analizar de qué manera se involucraron los colaboradores en el proceso de transformación digital;
- Identificar las actividades o puestos de trabajo que fueron modificados como consecuencia de la pandemia;
- Analizar las competencias digitales que debieron desarrollar los empleados para adaptarse a los nuevos puestos de trabajo.

Método

Diseño

Alcance de la investigación, el método utilizado en esta investigación fue del tipo exploratorio, estos estudios generalmente preceden a otras investigaciones y tienen por objetivo un problema que genera muchas dudas o no se ha abordado lo suficiente antes, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010). Se buscó especificar y actualizar información a nivel local de un tema de investigación que se viene desarrollando a nivel internacional y nacional.

Enfoque de la investigación, esta investigación fue planteada desde un enfoque cualitativo, sus esfuerzos estuvieron centrados en indagar respecto de cuáles son los cambios y desafíos que enfrentaron las organizaciones de nuestra ciudad y de Argentina en el contexto de la pandemia Covid-19. Que cambios debieron implementar tanto estructurales como a lo que concierne a la Gestión de Recursos Humanos. Dado el contexto mencionado y a los fines de determinar relaciones de causalidad entre cada uno de ellos, es que fue utilizado este enfoque.

Diseño y tipo de investigación, para la obtención de la información se diseñó una estrategia del tipo no experimental transversal, que implica desde la visión del investigador observar diferentes fenómenos en un momento particular. El diseño no experimental transversal implementado consistió en el estudio del fenómeno de la transformación digital y su efecto en los recursos humanos. En términos concretos, se realizó un estudio sobre los diferentes cambios provocados por la incorporación de las nuevas tecnologías, tanto a nivel internacional como regional y nacional. Esta recolección como se dijo anteriormente, tuvo como interés particular indagar a nivel local sobre los efectos provocados por los mencionados cambios tecnológicos que tuvieron que transitar las diferentes organizaciones y cuales fueron causados por la pandemia Covid-19.

Participantes:

La población de la investigación estuvo constituida por un total de trescientas diez (310) ferreterías, unas dos mil quinientas personas (2.500). La muestra se trató de dos (2) Empresas pertenecientes al rubro mencionado, de tamaño mediano que se encuentran activas al 2020 en la ciudad de Mar del Plata y cuentan con una base de datos para poder estudiarla. Concretamente, se trabajó sobre una muestra de un tamaño reducido, de noventa y cinco (95) personas entre directivos y empleados, se enviaron encuestas a los trabajadores y se entrevistaron cuatro personas. El Apoderado, el socio fundador y los representantes de Recursos Humanos, luego de que hayan manifestado su voluntad de participar en el estudio y firmar el consentimiento agregado como Anexo I.

El tipo de muestreo fue no probabilístico (o dirigido) e intencional (también denominado de juicio) donde se tomaron, desde la subjetividad del investigador, los elementos de la población.

Instrumentos:

Para Hernández Sampieri et al. (2010) una de las características fundamentales del proceso cualitativo es que el principal instrumento de recolección de los datos es el propio investigador.

Con respecto a la técnica utilizada para la mencionada tarea fue la entrevista semiestructurada, debido a que en ella se tiene la libertad de incluir preguntas adicionales para profundizar en los temas tratados.

Análisis de datos:

En relación al enfoque abordado en la investigación, se realizó un análisis cualitativo de los datos, donde se examinaron las siguientes variables operacionales:

Nivel de automatización digital de las organizaciones.

Definición conceptual, la automatización digital también denominada automatización de

la infraestructura, consiste en el uso de sistemas de software para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen.

Definición operacional, ¿Cuál es el Nivel de automatización digital existente en los procesos administrativos de su organización?

Nivel de compromiso de los colaboradores con los cambios tecnológicos.

Definición conceptual, Se dice que una persona se compromete cuando se implica al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevar a cabo una actividad o proyecto y de este modo aportar con su esfuerzo para el normal funcionamiento de un grupo, sociedad o empresa.

Definición operacional: ¿Qué nivel de compromiso detecto en los colaboradores cuando comenzaron con el proceso de transformación digital?

Cambios producidos en los puestos de trabajo, como consecuencia del Covid-19.

Definición conceptual, el concepto de puesto de trabajo se aplica, en principio, al espacio físico donde se realiza una actividad laboral. En muchos casos se refiere a la actividad en sí misma. Hay trabajos en los que es necesario definirlos, ya que se realizan bajo una estructura orgánica y en un lugar delimitado.

Definición operacional, ¿Cuáles fueron los cambios que debieron efectuar en los puestos de trabajo como consecuencia de la Pandemia Covid-19?

Competencias digitales necesarias ante los cambios en las actividades laborales.

Definición conceptual, La competencia digital se define como el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el ocio y la comunicación.

Definición operacional, ¿Qué competencias en el manejo de las tecnologías pudo detectar en sus empleados para el uso laboral de las mismas en este periodo?

Resultados

En primer lugar, se indagaron los motivos que llevaron las empresas a modificar su forma de gestionar e iniciar un proceso transformación digital.

De acuerdo a los datos recolectados en las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que las principales causas que llevaron a digitalizar las empresas fueron el aumento en el tamaño de las organizaciones, la posibilidad de aumentar su capacidad de gestión, la necesidad de ser más competitivas en su sector dentro del mercado laboral actual de acuerdo a las nuevas tendencias de compras de los clientes y por otro lado se pudo evaluar qué ventajas competitivas trajo aparejada este proceso de transformación para enfrentar la situación actual de pandemia.

Nivel de automatización digital de las organizaciones.

La primera organización comenzó con un proceso de transformación digital en el año 2010 aproximadamente, donde incorporaron un alto grado de informatización en los procesos de control de stock, facturación y ventas.

El grado de automatización de los procesos de venta, facturación y control de stock es muy elevado. Particularmente en ventas cuenta con varios canales digitales, poseen una tienda virtual en su página web y la mayoría de sus empleados están capacitados en ventas y cuentan con un sector exclusivo de ventas online.

A comienzos del aislamiento social se incorporaron las ventas a través de las redes sociales. No fue necesario capacitar al personal en el uso de las mismas, pero se establecieron algunas normas de atención para brindar un buen servicio a los clientes.

Por otro lado, durante el periodo más duro de aislamiento los proveedores, en algunos casos no podían ingresar a la ciudad, por lo que se crearon grupos a través de las redes sociales entre los diferentes empresarios del rubro para poder unificar los pedidos, comprar en cantidad y obtener mejores precios.

Para el futuro y como consecuencia de los hábitos generados en este contexto, consideran, un gran incremento de ventas a través de redes sociales principalmente en WhatsApp donde los clientes tienen un contacto directo y personalizado.

La segunda organización contactada, viene hace unos años en un proceso continuo de transformación hacia lo digital, en concreto hace doce años que comenzaron con la transformación de su estructura.

En la parte administrativa cuenta los procesos de control de stock, facturación y ventas totalmente informatizados.

Fue una de las primeras empresas del rubro en realizar ventas a través MercadoLibre en Brasil y en otros países de Sudamérica. Actualmente, cuentan con una tienda virtual en su página web y tiene un área de su empresa dedicada exclusivamente a las ventas online, que como consecuencia de la pandemia debió incrementar sus capacidades y el personal que trabaja en ella. Esta organización en su sector es una de las pioneras en implementar las ventas digitales, lo que le procuró una posición relativa muy favorable ante la irrupción del Covid-19.

Asimismo, debieron reforzar los canales de venta, se incorporaron las ventas a través de redes sociales como WhatsApp, Messenger y también se incorporó una línea de ventas telefónicas. Con respecto a la logística no se vio afectada más allá de los primeros días donde no dejaban entrar a los proveedores a la ciudad.

Para el futuro consideran que las ventas online van a ser fundamentales para el crecimiento de la empresa ya sea tanto por el cambio de hábitos, como por la flexibilidad, la reducción de tiempos y costos.

Nivel de compromiso de los colaboradores con los cambios digitales.

La Empresa N° 1, sostuvo que los colaboradores estuvieron muy involucrados en el proceso de cambios tecnológicos, siempre se mostraron abiertos y con ganas de ampliar sus conocimientos.

Se realizó un proceso de adaptación rápido al nuevo sistema informático de gestión implementado y se capacitaron a los vendedores para el tema de facturación y por otro lado se creó un sector dedicado exclusivamente a las ventas electrónicas.

La rotación de personal es muy baja y el ingreso también, no obstante, existe un proceso de reclutamiento y selección formal y todas las incorporaciones se realizan de acuerdo a la descripción de puestos y teniendo en cuenta las competencias descritas en los mismos.

Cuando se produce un nuevo ingreso existe un programa de inducción para los empleados, donde se realiza la introducción de la historia y cultura organizacional como la capacitación de los sistemas que van a utilizar.

Poseen un programa de beneficios, se preocupan por el bienestar de los empleados y mantener un buen clima laboral por lo que otorgan varios incentivos, les entregan ropa de trabajo, calzado de seguridad y realizan dos eventos al año para que puedan incorporar a sus familias.

La empresa N° 2, como se mencionó comenzó hace doce años con un proceso de transformación, el cual se vio respaldado por los colaboradores en todo momento, siempre se mostraron abiertos a adquirir nuevas competencias y enfrentar los nuevos desafíos personales como fue capacitarse para poder utilizar las nuevas tecnologías que se incorporaban a sus actividades diarias.

Si bien no tienen mucha rotación de personal, cuentan con un sistema de reclutamiento y selección formal y estandarizado. Y el criterio de selección está relacionado a la idoneidad presentada por los candidatos en relación al puesto a ocupar.

Además, por tratarse de una empresa Familiar el trato con sus empleados es muy cercano y cordial, brindan una gran cantidad de beneficios extras, tienen flexibilidad horaria y sus empleados pueden ir rotando en los horarios si así lo desean.

Cambios producidos en los puestos de trabajo, como consecuencia del Covid-19.

En la Empresa N° 1, durante el periodo más duro de aislamiento, parte de los vendedores tradicionales colaboraron en realizar el reparto de las ventas online y buscar las máquinas para reparar o realizar los servicios de mantenimiento.

Existe flexibilidad de horario para la asistencia e inasistencias del personal, y un feedback permanente entre los gerentes y trabajadores a fin de mejorar las formas de realizar cada actividad de la empresa.

En este caso no consideraron que hay actividades que puedan ser reemplazadas en el corto o mediano plazo, pero sí reconocen que deberán destinar más esfuerzos a las ventas online.

La Empresa N°2, anteriormente, contaba con vendedores viajantes que realizaban visitas a clientes distribuidos a lo largo del País, esta actividad fue suspendida y se reemplazó por ventas digitales, en un comienzo se realizó por la imposibilidad de viajar y trasladarse entre jurisdicciones, esta nueva modalidad provoco una reducción muy considerable en los costos, inclusive las ventas aumentaron.

Existe flexibilidad con los empleados, inclusive en el contexto actual, los empleados se mostraron muy colaborativos, muchos de ellos, que tenían enfermedades preexistentes y consideradas de riesgo, fueron los que incrementaron las fuerzas de ventas digitales trabajando desde sus casas, logrando mantener los niveles de venta.

Como consecuencia de lo mencionado, se decidió eliminar los viajantes, utilizando a las mismas personas, que fueron capacitadas con las competencias digitales necesarias para trabajar a través de internet.

Competencias digitales necesarias ante los cambios en las actividades laborales.

La empresa N°1, consideró que las competencias demostradas por sus empleados fueron muy buenas en relación a la actividad desarrollada y les permitió adaptarse rápidamente a los cambios producidos por el Covid-19.

Capacitaron al personal en el manejo de las redes sociales y la atención personalizada de los clientes que se contactan a través de estas. Todavía no hay certezas a cerca de la apertura total de las actividades y consideran que esta situación va continuar por bastante tiempo por lo que están tomando previsiones para capacitar a mayor porcentaje de su personal en el manejo de ventas online.

Actualmente cuentan con un programa de capacitación para el personal en higiene y seguridad, lucha contra incendio, técnicas de ventas y junto con la inducción realizan una capacitación para evitar inconvenientes en el manejo de los sistemas informáticos con los que cuentan, con el que finalmente se van a encontrar los nuevos empleados.

En la Empresa N°2, consideraron que las competencias detectadas en su personal con respecto al manejo de las tecnologías fueron muy buenas y esto provoco que no tuvieran problemas en adaptarse al contexto.

Se realizaron algunas capacitaciones muy básicas en el uso de los sistemas de venta online a los empleados que debieron ser reubicados en diferentes puestos de trabajo o en los que realizaron trabajos desde casa y en algunos casos debió proveerse una PC para realizar la tarea a distancia.

En condiciones normales las capacitaciones se realizan en primeros auxilios y en prevención contra incendios. Asimismo, cuando se realiza algún cambio al sistema informático se realizan capacitaciones en el personal para reforzar conceptos y mostrarles las modificaciones perpetradas al mismo.

Discusión

El objetivo general de la investigación consistió en analizar los cambios digitales producidos en las organizaciones en el contexto actual del Covid-19 y las competencias que necesitaran los trabajadores para poder sobrevivir a los cambios y mantenerse vigentes en el mercado laboral futuro. Para poder entender mejor el proceso se debió indagar con respecto al nivel de automatización o digitalización de los procesos organizacionales existentes previamente en las empresas. Contrario a lo planteado en este objetivo, se descubrió que en las empresas entrevistadas no fueron necesarios demasiados cambios estructurales en cuanto a lo digital, ya que las mismas contaban con un proceso de transformación preexistente y se pudo enfrentar el problema de la pandemia solamente implementando pequeños cambios en las modalidades laborales.

Para comprender e interpretar los resultados de la investigación abordamos en primer lugar las causas **determinantes** por las cuales estas organizaciones iniciaron un proceso de transformación digital y se **determinó que** las mismas estuvieron emparejadas con el crecimiento de las mismas.

Por otro lado, como se pudo ver a lo largo de la historia, los grandes cambios tecnológicos suelen causar incertidumbre sobre su repercusión en el empleo. Como se demostró en otras épocas, en contextos de avances tecnológicos se destruyeron muchos puestos de trabajo, a pesar de que en algunos casos fue masiva, en general siempre fue compensado por la generación de nuevos puestos de trabajo (Weller J., et al, 2019).

En este caso en particular queda demostrado que el avance tecnológico no reemplazo puestos de trabajo, sino por el contrario permitió por un lado el crecimiento de estas empresas y por otro lado la incorporación de nuevos trabajadores y la reubicación de los mismos, debido al contexto actual, en actividades o puestos de trabajo diferentes.

Las medidas de contención impuestas por el gobierno ante la aparición del Covid-19, inquietan acentuadamente tanto a la producción y al empleo como a la productividad laboral media. La magnitud del impacto depende, en buena parte, de la estructura del mercado laboral y de las ventajas competitivas de las organizaciones derivadas de los avances tecnológicos incorporados (Weller J., 2020).

Con respecto a este tema las empresas entrevistadas, no fueron afectadas en gran magnitud, esto fue debido al avance en los procesos administrativos y a la informatización de los mismos, con la implementación de algunos cambios menores en el desarrollo de la actividad pudieron adaptarse rápidamente al contexto y seguir trabajando. Por otro lado, cabe reconocer que la actividad del sector fue declarada esencial y no debieron permanecer cerradas en ningún momento.

En relación a los recursos humanos, no se realizaron capacitaciones de importancia ya que en su gran mayoría tienen incorporado el manejo de los sistemas informáticos y las ventas online. Si se realizan cambios en los procedimientos normales de ventas, donde incorporan las ventas a través de redes sociales, que son utilizadas de una manera práctica y más rápida para las transacciones comerciales.

La crisis sanitaria desatada por el Covid-19 perturba las tendencias laborales vigentes en el mercado laboral actual, si bien en su mayoría, no están todas relacionadas con el cambio tecnológico producido por la digitalización, se prevé que tanto en el corto como en el largo plazo. Muchos de estos cambios permanecerán y por lo tanto se verá profundizada la brecha digital y la desigualdad, el nivel educativo y las competencias digitales serán fundamentales para mantenerse activos y vigentes en el mercado laboral. La mayoría de estos cambios mencionados se conservarían, en el largo plazo, debido al cambio de costumbres y al incremento significativo de las ventas digitales y teletrabajo (Weller J., 2020).

Las nuevas tendencias de consumo basadas en el reciclaje, la renovación, las reparaciones domésticas, los tutoriales en los canales digitales, llevan a los consumidores a obtener herramientas para uso propio mediante los canales online. Estos aumentos de venta repercuten en el mercado ferretero, generando una tracción a la venta de mostrador para el consumo de insumos que complementan la compra online. Según La Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina – CAFARA, las ventas online del rubro herramientas creció un 86%, y en lo relativo al rubro materiales y herramientas de construcción creció un 68% durante el primer semestre de 2019. Durante 2020 con la pandemia se está observando un incremento notable en el nivel de ventas online y es una tendencia que se prevé continuara más allá del Covid-19.

En cuanto a los colaboradores se los vio muy involucrados en el proceso de transformación digital de estas empresas, iniciar un proceso transformación digital es indispensable para mantenerse competitivos en el mercado. La precipitación de los cambios y disrupción de nuevas tecnologías exige a las empresas un nivel muy elevado de adaptación para ser innovadores y no quedar retrasados con respecto a la competencia (Siemens, 2017). En este sentido quedo ampliamente demostrado en el entorno actual, que las empresas entrevistadas tienen una fuerza laboral con una capacitación acorde en el uso de tecnologías para realizar su actividad normal y adaptarse a los cambios de contexto.

Como se ha expresado hasta acá, la transformación digital se produce en un momento determinado, por lo que los efectos que potencialmente pueden producir en las actividades laborales, están emparejados con transformaciones que trascienden la acción del mercado y que sólo pueden ser llevados adelante a través de procesos de aprendizaje y transformación social. Es decir que, tanto los gobiernos como la sociedad en su conjunto están obligados a desarrollar políticas para establecer las bases normativas y educativas

de esta dinámica del cambio tecnológico, social y económico necesaria para para obtener un balance final positivo (Lladós, 2018). Esta situación no escapa a los colaboradores, que en gran medida son responsables de sus propias vidas y por lo tanto deben buscar las herramientas para adaptarse a los cambios tecnológicos, enriqueciendo su experiencia personal y capacitándose para mantenerse con posibilidades concretas en un mercado laboral cada vez más complejo.

En el caso de las empresas que forman parte de esta investigación, los trabajadores tomaron de manera muy positiva los cambios tecnológicos que se han ido implementando en todo este proceso ya que, hacia su labor más sencilla, acortando muchos los tiempos de respuesta y brindando un servicio mucho más eficiente a sus clientes, permitiéndoles dar mayor exactitud en la información y seguridad a los mismos. Las personas entrevistadas, fueron parte desde el inicio del proceso de transformación de las organizaciones y reconocen que no fue sencillo al principio muchos empleados veían amenazados sus puestos de trabajo, lo que llevo aparejado un largo proceso de capacitaciones hasta que, finalmente comenzaron a ver los resultados y el crecimiento de la organización, que también se tradujo en crecimiento personal de los empleados. En esta situación es donde los responsables de recursos humanos encuentran el punto de inflexión de los empleados, que provoca que el nivel de compromiso aumente y el proceso empiece a demostrar avances significativos y es donde se obtienen mayores resultados en menores tiempos.

Desde este aspecto, es probable que el principal desafío sea afrontar el cambio tecnológico en curso mediante una apuesta colectiva y socialmente inclusiva. A nivel general, parece conveniente realizarlo a través de acciones concretas, tanto desde el ámbito de las políticas públicas como desde las estrategias empresariales (Lladós, 2018). Inclusive podemos agregar a los gremios en este proceso de formación que, en muchos

casos a través de sus mutuales o centros de formación, realizan capacitaciones gratuitas a los afiliados o a costos muy accesibles para personas interesadas que no se encuentran entre los trabajadores afines a su actividad.

Para conseguir el éxito en el futuro hay que capitalizar las oportunidades actuales. En todos los sectores, la tecnología juega un papel central generando valor, competitividad y eficiencia estructural. En un contexto comparativamente incipiente, las empresas de nuestro país tienen la posibilidad de apostar por una transformación digital que sirva de impulso para el crecimiento de su negocio, las haga visibles ante la competencia y las vuelva más eficientes. Para ello, es fundamental capacitar e involucrar a los empleados. La falta de competencias digitales dificulta el potencial de innovación y el progreso digital de las empresas (Siemens, 2017).

Con respecto a los cambios producidos en los puestos de trabajo, se pudieron detectar algunas modificaciones interesantes, algunas de estas fueron realizadas por una cuestión de necesidad y otras por temas de salud.

Como se pudo observar en los resultados, algunas actividades se modificaron específicamente las ventas, en parte los cambios en el modo de realizar las compras de los clientes, si bien la actividad de estas empresas no se vio interrumpida durante el Covid-19 por encontrarse dentro de las actividades esenciales según Decreto Presidencial 297/2020, no todas las personas estaban autorizadas a circular, por lo que, se modificó el modo de realizar las ventas. Como se mencionó anteriormente, hacia fines de marzo en la Argentina un 30% las personas que compraron a través de medios digitales lo hacía por primera vez (Weller J., 2020).

Esta realidad, obliga a cambiar el esquema de ventas tradicionales y obligó a una de las organizaciones a retirar personas de atención al público y ponerlas frente a una

computadora o a través de las redes sociales a vender sus productos como así también idear un sistema de reparto de las ventas realizadas también con personal propio.

Por otro lado, también existía un riesgo de salud para los empleados por que se debieron tomar medidas de prevención tanto físicas, en el puesto de trabajo, como preventivas con las personas con enfermedades de base que generaban un riesgo de comorbilidad elevado. En este sentido se los mantuvo aislado en sus domicilios, fueron provistos de computadoras portátiles para realizar modalidad de teletrabajo, especialmente en ventas a través de la web y atender las redes sociales.

Las suposiciones en base a las experiencias del Covid-19 incentivan un mayor aprovechamiento del teletrabajo inclusive una vez superado el impacto directo del virus en la economía y los mercados laborales. Hasta la existencia de una vacuna y un efectivo control sanitario de la enfermedad es muy probable que se mantengan las medidas de distanciamiento físico de manera preventiva y, por otro lado, el aprovechamiento de aspectos laborales, familiares y la reducción de tiempos muchas empresas y trabajadores podrían optar por esta modalidad en algunos casos buscando la combinación más conveniente entre el trabajo presencial y a distancia (Weller J., 2020)

Otro aspecto relevante detectado en una de las empresas, es que, contaban con vendedores viajantes y ante la imposibilidad de trasladarse entre las diferentes jurisdicciones del país, para visitar a sus clientes, cambiaron la modalidad y comenzaron a levantar los pedidos a través de internet y redes sociales, dejando un saldo sumamente positivo. En este caso quedo en evidencia que los tiempos se acortaron notablemente, las ventas virtualmente hasta tienen un leve aumento y los costos se reducen marcadamente, inclusive manteniendo el sueldo y las comisiones del empleado que pueden trabajar desde la comodidad de su casa. A futuro esta actividad será reemplazada definitivamente

manteniendo la misma cantidad de empleados, pero con la posibilidad de ampliar la cobertura de territorio y reduciendo notablemente los tiempos.

Si exclusivamente nos remitimos a la evidencia empírica, podemos decir que las capacidades para introducir cambios, innovar y desarrollar nuevos productos o servicios, más allá de lo que sucede contextualmente, están condicionadas por las competencias profesionales y técnicas de los empleados. En este caso el aprendizaje tecnológico cuenta con la ventaja de desarrollo más favorable sobre todo ante la pandemia. Pero evaluar cuáles son en general los efectos potenciales de la digitalización sobre el trabajo se convierte en una acción muy compleja y con un alto grado de incertidumbre (Alós, 2019).

Es por esto que las competencias de los empleados cobran una relevancia de gran magnitud, uno de los factores que tiene mayor incidencia en los niveles de empleo es la educación, las mejores oportunidades a la hora de conseguir empleo exigen un buen desarrollo de las competencias profesionales requeridas por las empresas; el sistema educativo por otro lado debe ser flexible y responder a las exigencias laborales; y el sector público debe facilitar la adaptación necesaria y posibilitar la cooperación entre los diferentes actores involucrados para conseguirlo. El pensamiento digital es uno de los principales motores de cambio en los perfiles laborales requeridos por las empresas. Existe un alto porcentaje de empresas que reconocen los cambios como consecuencia del desarrollo tecnológico y fundamentalmente en las necesidades de los clientes. Hoy las organizaciones deben dar soluciones a problemas nuevos y para eso deben ser innovadores. Los cambios mencionados no solo afectan el conocimiento que las empresas necesitan, sino también las competencias y las actitudes de sus colaboradores. Muchos de los nuevos modelos de negocio, como se dijo anteriormente, exigen un cambio en las habilidades demandadas, como son la capacidad analítica o la comunicación, y en las

actitudes, como la iniciativa, la autonomía o el sentido de compromiso (Blázquez, et al, 2020).

De acuerdo a la experiencia evidenciada actualmente, en general y específicamente en las empresas que formaron parte de esta investigación no hay dudas que las competencias mayormente requeridas de acuerdo a la demanda de los puestos de trabajo, son las relativas a conocimientos en el área tecnológica. Pero se observa también, y no por ello menos importante una creciente necesidad de capacidades relacionales, sociales y emocionales, relacionadas con las habilidades blandas (*soft skills*). También se ha producido un cambio en la forma de trabajar de las empresas y en las necesidades de los clientes. A causa de esto, se presenta muy importante desarrollar capacidades como el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación y el liderazgo transformacional, y actitudes como la adaptabilidad y la resiliencia (Blázquez, et al, 2020).

Las tendencias demostradas en este estudio y las necesidades actuales de las empresas generan un notable cambio en las competencias profesionales pretendidas para determinados puestos de trabajo. Sin embargo, las capacitaciones y el sistema educativo en su amplitud no responden con la funcionalidad y en los tiempos deseables para producir un cambio estructural en relación a los desafíos planteados. Quedan demostrados en el proceso de adaptación, de los empleados a las nuevas capacidades, son necesarios esfuerzos en dos direcciones. Por un lado, que los jóvenes se incorporan al mercado laboral sean formados en los distintos niveles educativos con las competencias necesarias. Por otro lado, las empresas deberán ser las responsables en llevar adelante un proceso de re-capacitación (*reskilling*) del personal. Para ello será necesario un esfuerzo compartido entre las asociaciones de empresarios, los gremios y el Estado (Blázquez, et al, 2020).

Asimismo, el Foro Económico Mundial (2019), expresa que el *reskilling* no está exento de retos. Principalmente, acarrea costos muy elevados, que lo deben asumir las

empresas y muchas de estas esperan de los gobiernos mayor participación en diversas áreas, como incentivos para implicarse en mayor medida en educación de sus empleados o capacitación profesional, pero sobre todo en ayudas fiscales para la formación, lo que pone de manifiesto el esfuerzo que están realizando en el *reskilling* y la adaptación de la fuerza laboral a las nuevas necesidades (citado en Blázquez, et al, 2020).

Las empresas entrevistadas hacen hincapié en la importancia que tienen, las habilidades de que han sido incorporadas por sus empleados durante todo el proceso de transformación digital de la estructura y de *reskilling* de los mismos.

Por otro lado, estas organizaciones consideran que todos los actores responsables en la formación profesional de los trabajadores pueden contribuir notablemente al desarrollo de las competencias profesionales de los jóvenes que ingresan al mercado laboral, aunque asignan diferentes niveles de responsabilidad a cada uno de estos. Para ellos, los centros educativos en los diferentes niveles tienen la función elemental en relación a este tema y poseen la capacidad tanto a nivel recursos humanos como en infraestructura para ofrecer una formación de calidad (Blázquez, et al, 2020).

En definitiva, en esta investigación se muestra claramente la influencia que posee la capacitación de los recursos humanos en un proceso de transformación digital y los cambios que produce sobre las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los empleados de la organización.

En principio, el trabajo presenta ciertas limitaciones que no pueden dejar de señalarse. Los resultados obtenidos en este estudio no se pueden generalizar, dado que se aplican a partir de una muestra muy reducida, no probabilística del tipo intencional, lo que presume un procedimiento arbitrario que no garantiza la representatividad de la muestra, muy común en los estudios con enfoque cualitativo, debido a que, se realiza teniendo en cuenta las necesidades del investigador.

Por otro lado, hay una limitación implícita con respecto a los datos suministrados por las empresas, que por una cuestión de confidencialidad no brindan los datos suficientes para poder hacer un análisis más profundo.

Como conclusión final de este trabajo y siempre teniendo en cuenta los datos aportados por las empresas entrevistadas, quedo evidenciado, que ante la disrupción de la pandemia Covid-19, las organizaciones que se encuentran con niveles avanzados de transformación digital y que cuentan con trabajadores capacitados en el manejo de redes informáticas y ventas digitales, obtienen una ventaja competitiva con respecto a la competencia; que les permite mantener los niveles de ventas e incluso aumentarlos. Por otro lado, se puede observar que la transformación digital debe estar acompañada de un proceso educativo de capacitación de los trabajadores en el que deben tomar partido varios actores, entre ellos, el Estado, las Instituciones Educativas, los Gremios y las Empresas.

Asimismo, por tratarse la pandemia de un fenómeno en curso, aún no hay en existencia demasiadas investigaciones sobre el tema a nivel local y nacional.

Finalmente, esta investigación, como toda exploración, genera nuevas preguntas y nuevas ideas que pueden ser objeto de interés para investigaciones futuras.

En primer lugar, sería conveniente partir de la presente investigación para realizar estudios con enfoque cuantitativo con el objetivo de plantear variables que sirvan para medir los cambios estructurales causados por la pandemia en las organizaciones, en relación a los niveles de transformación digital y grado de capacitación de los recursos humanos de estas.

Definitivamente, es muy interesante y necesario para nuestra profesión, continuar investigando la influencia del proceso de transformación digital tanto para las organizaciones como para los recursos humanos que se desempeñan en las mismas.

Referencias

- Alós, R. (2019). El empleo en España en un horizonte 2025. *Economía digital y políticas de empleo*, [documento en línea]. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/205105>.
- Blazquez, M, L., Masclans, J. y Canals, J. (2020). Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19, *The Education for Jobs (ExJ) Initiative*. Doi: <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-548>.
- Dell Technologies, (2018). Digital Transformation Index II, *Survey conducted by Vanson Bourne on behalf of Dell Technologies, August 2018*, [documento en línea]. Recuperado de <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm#scroll=off>
- European Comission, (2019). Report of the HLEG on the Impact of the Digital Transformation on EU Labour Markets. *Luxemburgo: Publications Office of the European Union*. doi: 10.2759/586795.
- Frey, C. B. y Osborne. M. A. (2013). The Future of employment [documento en línea]. Recuperado de <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010), *Metodología de la investigación* (5.a ed.). México D. F., MX: McGraw-Hill.
- Lladós, J. (2018). La transformación del empleo en España derivada de la automatización y la inteligencia [documento en línea]. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/19032>.
- OECD, (2019). The Future of Work, *OECD Employment Outlook 2019*: OECD Publishing, Paris, [documento en línea]. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.
- Organización Internacional del Trabajo, (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo. *Observatorio de la OIT Segunda edición. Estimaciones actualizadas y análisis* [documento en línea]. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf.
- Siemens, (2017). Estudio de digitalización en Argentina. *Compaginado por PwC Digital Services, para Siemens Argentina en 2017* [documento en línea]. Recuperado de <https://new.siemens.com/ar/es/compania/areas-tematicas/digitalizacion.html>.
- Weller J., Gontero S. y Campbell S. (2019). Cambio tecnológico y empleo: una perspectiva latinoamericana. Riesgos de la sustitución tecnológica del trabajo humano y desafíos de la generación de nuevos puestos de trabajo, *serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 201 (LC/TS.2019/37)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales, *Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- World Economic Forum, (2018), The future of Job Report 2018 [documento en línea]. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/>.

ANEXOS

Anexo I: Universidad Siglo 21

Consentimiento Informado para participantes de investigación.



Hola mi nombre es Damian Eduardo GUTIERREZ, soy alumno de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro realizando un estudio con el fin de definir indicadores para conocer acerca de los cambios de tecnología a los que se vieron obligadas las organizaciones como consecuencia de la pandemia Covid-19 y para ello queremos pedirle su colaboración.

Su participación en el estudio consistiría en responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

Su participación en el estudio es voluntaria, es su decisión si participa o no en el estudio. También es importante que sepas que, si en un momento dado ya no quiere continuar en el estudio, no habrá ningún problema, o si no quiere responder a alguna pregunta en particular, tampoco habrá problema.

Toda la información que nos proporcione nos ayudará a definir las principales competencias o habilidades, tanto requeridas por los trabajadores en esta situación particular, como las necesarias que a futuro deben desarrollar para sobrevivir a la transformación digital.

Esta información será confidencial. Esto quiere decir que no diremos a nadie sus respuestas, sólo lo sabré yo y las personas que forman parte del equipo de evaluación de este estudio.

Si acepta participar, le pido que por favor ponga una (✓) en el cuadro de abajo que dice “Sí quiero participar”, escriba su nombre y firma.

Si no quiere participar, no ponga ninguna (✓), ni escriba su nombre.

Sí quiero participar

Nombre y firma: _____

Desde ya le agradecemos su participación.

Damian Eduardo Gutierrez.

DNI: 27.041.352.

Firma:

Mar del Plata de septiembre de 2020.

Anexo II: Modelo de Entrevista

Presentación de la empresa

Presentación de la organización, año de fundación, misión, visión, valores, rubro en el que desempeña su actividad cantidad de empleados, ingresos aproximados.

¿Poseen un sector específico dedicado a los recursos humanos? ¿Esta profesionalizado?

Nivel de automatización digital de la Empresa

¿Su empresa ha pasado por el proceso de transformación digital?

¿Cuáles es el grado de automatización de los procesos de su Empresa?

¿Tuvo que modificar sus canales de ventas o logísticos?

¿Cómo ve el futuro de su negocio con los cambios tecnológicos y de hábitos?

Nivel de compromiso de los colaboradores con los cambios digitales.

¿De qué manera los colaboradores adoptaron los cambios tecnológicos?

¿Debieron realizar un proceso de adaptación y capacitación?

¿Las incorporaciones se seleccionan por criterios afectivos o por idoneidad del candidato?

¿Implementan algún programa de incentivos o premios?

Cambios producidos en los puestos de trabajo

¿En el contexto actual, hubo empleados que debieron ser readaptados en otro puesto de trabajo?

¿Hay flexibilidad con los empleados? Horarios, teletrabajo, etc.

¿Qué tipo de actividades dentro de su empresa considera que pueden ser reemplazadas?

Competencias digitales necesarias ante los cambios

¿Considera que sus empleados cuentan con las competencias digitales necesarias para adaptarse a los cambios en el contexto?

¿Debieron capacitar a los empleados en algún aspecto?

¿En qué temas particulares se realizan la mayor cantidad de capacitaciones normalmente?