

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito Científico
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**“El pensamiento digital como competencia clave para el futuro del trabajo en las
empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año
2020.”**

***“Digital thinking as a key competence for the future of work in large organizational
family companies of Salta Capital in 2020.”***

Autor: Juan Pablo Terroba

LEG. VRHU10697

Tutora: Lic. Daniela Soledad Rinconez

Noviembre de 2020.

Seminario Final. Entregable 4

Contenido

Resumen y Palabras Claves.....	6
Abstract y Keywords.....	7
Introducción.....	8
Métodos.....	19
<i>Enfoque</i>	19
<i>Alcance</i>	20
<i>Diseño y tipo</i>	20
<i>Población y muestra</i>	20
<i>Participantes</i>	21
<i>Métodos de recolección de información</i>	21
<i>Materiales, instrumentos de recolección de información y análisis de datos</i>	21
<i>Definición conceptual</i>	22
<i>Definición operacional</i>	23
Resultados.....	24
<i>Resultados de análisis descriptivo correspondiente a la variable 1: habilidades, conocimientos y actitudes del mercado laboral del futuro</i>	24
<i>Resultados de análisis explicativo correspondiente a la variable 2: proceso de transformación digital</i>	27
<i>Resultados de análisis correlacional correspondiente a la variable 3: liderazgo y compromiso hacia nuevas formas de gestión</i>	30
Discusión.....	32
Bibliografía.....	43
Anexos.....	45
<i>Anexo 1: Modelo de consentimiento informado</i>	45
<i>Anexo 2: Modelo de formulario de encuesta</i>	47

<i>Anexo 3: Entrevista destinada: Gerentes y/o dueños.....</i>	<i>49</i>
<i>Anexo 4: Transcripción de entrevistas</i>	<i>50</i>
<i>Anexo 5: Gráficos de encuestas</i>	<i>56</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición operacional	23
Tabla 2. Correlación entre las aplicaciones usadas en su vida cotidiana para comunicarse y herramientas digitales usadas en el trabajo	24
Tabla 3. Entrevistas sobre pensamiento digital en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	25
Tabla 4. Correlación entre herramienta digital que usa en su vida cotidiana y la necesidad de capacitación en el uso de nuevas tecnologías	28
Tabla 5. Entrevistas sobre capacitación al personal	29
Tabla 6. Correlación entre las herramientas de almacenamiento de datos que usa en la empresa y la utilidad de la incorporación de herramientas digitales en el trabajo	30
Tabla 7. Entrevista sobre pensamiento y transformación digital.....	31

Este trabajo está dedicado a mis padres Luis y Michela, por alentarme siempre a seguir adelante mostrándome el camino del esfuerzo y sacrificio para conseguir los logros.

A mi hermano Nicolás por su apoyo y conocimiento en este campo de estudio, a mi padrino Marcelo siendo siempre un ejemplo como persona y profesional.

A Dios, por brindarme la fuerza para no darme por vencido ante las dificultades para continuar con esta carrera, con ánimos de superación y de conseguir nuevos logros.

Vamos por más.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar la importancia del desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el mundo laboral del futuro en los líderes y sus colaboradores en las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020. Las empresas analizadas fueron León vidrios y Mundopack, dónde se llevaron a cabo encuestas a los empleados y entrevistas a los gerentes. De los resultados se advirtió que las empresas utilizan herramientas digitales en su vida cotidiana como por ejemplo, las redes sociales pero ninguno de los empleados utiliza las redes sociales corporativas, por lo que se debe incentivar su uso interno. Además, los gerentes conciben al pensamiento digital en el cumplimiento de los logros corporativos, ajustándose a los nuevos tiempos para aumentar la calidad del producto y abarcar el mercado con los nuevos canales de venta digital. También, se observó el compromiso de los nuevos líderes, conformados por las generaciones entrantes del grupo familiar para llevar adelante esta transformación que repercute en la manera de gestionar las personas que trabajan en las empresas, ya que las competencias requeridas para cumplir con los objetivos organizacionales y las nuevas necesidades del cliente han cambiado, siendo una de las más importantes la comunicación tanto interna como externa para afrontar estos cambios. Si bien cada empresa transita su propio camino y a su debido tiempo, se aprecia que ambas están abordando la transformación digital como un nuevo desafío, están listas para enfrentarlo, con ánimos de seguir creciendo.

Palabras claves: empresa familiar, transformación digital, liderazgo.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyse the importance of the development of new competencies and skills for the future world of work in leaders and their collaborators in family businesses of large organizational size of Salta Capital in 2020. The companies analysed were León Vidrios and Mundopack, where employee surveys and managers were interviewed. The results show that companies use digital tools in their daily lives, such as social networks, but none of the employees use corporate social networks, so their internal use should be encouraged. In addition, managers conceive digital thinking in the fulfilment of corporate achievements, adjusting to the new times to increase product quality and cover the market with new digital sales channels. Also, the commitment of the new leaders was observed, made up of the incoming generations of the family group to carry out this transformation that has repercussions in the way of managing the people who work in the companies, since the skills required to meet the organizational objectives and the new needs of the client have changed, one of the most important being both internal and external communication to face these changes. Although each company travels its own path and in due course, it is appreciated that both are approaching digital transformation as a new challenge, they are ready to face it, with the desire to continue growing.

Keywords: family business, digital transformation, leadership.

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de investigación es analizar la importancia del desarrollo de nuevas competencias para el mundo laboral del futuro, dado que los empleos de la era digital cambiarán y requerirán el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los gerentes y sus empleados.

El tema resulta oportuno teniendo en cuenta la situación causada por la pandemia del Coronavirus (COVID-19), dónde las empresas deben actualizar su dinámica para que su trabajo diario se ajuste a las exigencias del mercado y los procesos organizacionales resulten eficientes en esta época de crisis sanitaria y económica.

Cabe destacar, que en el lugar de residencia del investigador que es la ciudad de Salta Capital, dónde muchas de las empresas son de carácter familiar, las cuales han crecido en el mercado aumentando de tamaño organizacional y complejizando sus procesos en cuanto a las tecnologías de la comunicación e información (TICs).

Por lo tanto, este estudio se centra en el análisis de dos empresas locales de tipo familiar de gran envergadura: por un lado, León Vidrios S.R.L. y por otro lado, Mundopack S.R.L. La primera, es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Salta Capital, dedicada a la comercialización y colocación de vidrios para edificaciones y automotores con una trayectoria de más de 50 años de en el mercado. Actualmente, cuenta con una estructura que incluye a 25 empleados en relación de dependencia.

La segunda, es una empresa familiar de Ciudad de Salta Capital, dedicada la actividad industrial y comercial con la producción de embalajes y envases descartables en la Provincia de Salta y de Jujuy para el mercado mayorista y minorista. Tiene una trayectoria de 25 años en el mercado y hoy en día, cuenta con una estructura que incluye a 26 empleados en relación de dependencia.

Se considera que la relevancia social de la presente investigación es conocer si las empresas familiares salteñas están preparadas para adaptarse a la transformación digital, identificando las competencias demandadas por las nuevas tecnologías y conocer si los procesos que tienen esas empresas de tipo familiar, acompañan a sus necesidades actuales y la de sus clientes.

El ámbito del trabajo se enmarca dentro de la gestión empresarial y de los recursos humanos. Sin embargo, necesita también conocimientos del ámbito de la informática. Se trata de un proyecto útil ya que puede dar a conocer ventajas competitivas y valor agregado para las empresas.

La implementación de recursos digitales permite a las empresas controlar de forma más rápida todas las partes que la componen de una forma integrada, reducir costos y brinda facilidad para las auditorías tanto internas como externas. Además, permite un mayor conocimiento del cliente y una monitorización de las interacciones con la empresa.

Como así también, en cualquier empresa desde hace muchas décadas sus funciones y proyección sobre el resto de la organización y su entorno están transformándose rápidamente con la creciente presencia de la digitalización, las nuevas tecnologías y su impacto, tanto en las personas que integran la estructura organizativa, como en los procesos y dinámica de esa estructura.

Una empresa próspera exhibe innovación, eficiencia, estructura flexible y para ello requiere nuevas habilidades en sus organizaciones y en sus recursos humanos. Por lo que, la gestión eficaz de la fuerza laboral es un elemento clave para el desarrollo de una empresa durante sus procesos de adaptación e innovación a los tiempos.

Es así, que se vive en una época crítica que busca nuevas competencias para la implementación de nuevas tecnologías y lograr su supervivencia ante la era digital. Hoy crear y retener talento es una de las necesidades más importantes, así como la de satisfacer las necesidades de la fuerza laboral multigeneracional que hoy componen las empresas.

Resulta un verdadero desafío para el profesional de recursos humanos implementar el pensamiento digital como plan estratégico para una actualización integral de estas empresas; no obstante, hoy se transita por una sociedad ágil, cambiante y que demanda lo mismo de las empresas con las que se relaciona.

Los gestores de personas, deben ejercer el liderazgo en el proceso de transformación digital en las organizaciones, para conseguirlo al ritmo necesario. Será clave identificar si las personas que actualmente lideran las organizaciones están preparadas para afrontar los nuevos desafíos que se plantean en la era de la digitalización.

Los antecedentes investigativos al respecto de este tema son cinco: en primer lugar, se tiene la investigación de Borregón Garrido (2018), sobre “La transformación digital: Su impacto en la gestión de Recursos Humanos”, quien expresa:

Son diversas las áreas de la empresa en las que puede impactar la digitalización, así como muchas las formas de hacerlo, pero si algo es claro es que la dirección de recursos humanos debe estar preparada para dirigir el cambio: sus funciones son la única llave para abrir la puerta de la transformación digital, devolviéndole está el favor mediante la evolución y desarrollo de dichas funciones gracias a las nuevas tecnologías (p. 2).

De ese estudio con relación a la presente investigación es que ambas tratan el tema de pensamiento digital en las empresas y cómo este influye en la gestión del talento necesario a partir de la incorporación de nuevas tecnologías. Pero se diferencia en que, el citado trabajo tiene como principal objetivo observar lo que desde la Dirección de Recursos Humanos es posible hacer por la transformación digital de la empresa y cómo se plasma la digitalización en aspectos concretos de la Dirección de Recursos Humanos.

En segundo lugar, se encuentra la publicación de Bensusan; Eichhorst y Rodríguez, (2017), quienes abordan el tema de “Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones” y exponen que “hay que reconocer que se trata de una tarea compleja pues siempre hay una elevada incertidumbre al respecto, en vista de que las mismas empresas suelen dudar sobre las necesidades de calificación de sus empleados” (p. 7).

De esta manera, se aprecia que la publicación expuesta trabaja la importancia de que las empresas capaciten a sus empleados para promover y desarrollar las nuevas competencias demandadas por los nuevos puestos de trabajo y las nuevas tecnologías de la era digital como así también, el impacto que tendrá la reorganización de los procesos productivos en las relaciones laborales incluyendo la nueva organización del trabajo, las nuevas responsabilidades y exigencias que tendrán los trabajadores.

En el trabajo de referencia y el que aquí se presentará se destaca el rol clave de la formación y del análisis permanente de los cambios en la demanda del talento y competencias como la adaptación correspondiente de contenidos y metodologías.

En tercer lugar, se tiene la publicación de Zarzalejos, J. et al. (2016), sobre “La transformación digital” quienes afirman que:

El actual contexto digital al que se enfrenta nuestra sociedad incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión de las organizaciones. Los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no abrazan la era digital. El cambio está teniendo lugar en las relaciones sociales y personales pero también en nuestros consumidores, en nuestros públicos de interés y en los empleados (p. 9).

De esa publicación, se destaca el abordaje del tema de transformación digital entendiéndolo como un cambio que se produce a nivel social primero para luego, repercutir en las organizaciones y por consiguiente, en la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocio incorporando nuevas tecnologías que implican un acompañamiento de los recursos humanos para capacitar y desarrollar las nuevas competencias que se ajusten a los nuevos requerimientos.

En cuarto lugar, se encuentra el trabajo de Hualde, A. (2019), que trata la temática de “El trabajo y el empleo en la era digital ¿una nueva ola de precarización?”, dónde se expone:

Los avances tecnológicos de las últimas décadas han modificado las formas de producción, organización y consumo de las economías contemporáneas. Por ello no es de extrañar que las transformaciones en curso hayan dado lugar a una gran cantidad de análisis relacionados con varias dimensiones del fenómeno entre las cuales el presente y el futuro del trabajo y del empleo tienen un papel muy relevante pues se pronostican riesgos inminentes en estos ámbitos de la acción social. (p. 3).

De esa investigación se destaca el tema de la transformación tecnología en el trabajo y en la forma de producir, destacando la idea de que la extensión y profundización en la automatización del trabajo que alterará el mercado laboral y las formas de trabajar como así también, las garantías asociadas al empleo creando un panorama de incertidumbre en relación al progreso considerando los efectos negativos de la tecnología en los mercados del trabajo.

Por último, se presenta una investigación realizada en Salta Capital, lugar de residencia del investigador de Victorio (2019) sobre “El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares”, quien realiza un estudio de una de las empresas que aquí se analiza que es León Vidrios y expone:

Actualmente en el mundo del trabajo, vivimos un fenómeno que ha despertado gran interés: el 85% de los profesionales se relaciona con al menos 3 generaciones distintas en su lugar de trabajo. Esta diversidad generacional no es un factor menor dentro de una empresa, ya que cada generación está compuesta por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno significativamente distinto al de aquellos perteneciente a la generación anterior. La convivencia de estas generaciones implica un gran desafío para todos, pero especialmente para aquellos que se encargan de la dirección de personas. (p. 5)

Cabe destacar, que de la investigación citada, el pensamiento digital se atraviesa en la transgeneracionalidad de los líderes de una empresa que pueden aportar nuevas formas de gestión pero que se enfrentan con la resistencia al cambio de anteriores gestiones. Resulta interesante tener presente el tema de la diversidad generacional

porque en esta investigación se indagarán en los aspectos del pensamiento digital y las edades de las personas que trabajan en las empresas familiares analizadas.

En cuanto a la teoría que se circunscribe a esta investigación se tienen seis ejes temáticos que resultan claves para el análisis de este manuscrito: empresas familiares; el pensamiento digital en el mercado laboral; las organizaciones y su forma de afrontar el proceso de transformación digital; los líderes en la era del pensamiento digital en el trabajo; el valor estratégico en las empresas; y la conectividad y diálogo en ámbitos multidimensionales de trabajo. Es así, que en cuanto al tema de las empresas familiares, en la investigación de Victorio (2019), se las define y caracteriza de la siguiente manera:

Una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes: • La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco. •El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa. •Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia (Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar, 2008, p. 15, en subreferencia de Victorio, 2019, p. 30).

Asimismo, se tiene el tema de pensamiento digital en el mercado laboral, Halpern y Valderrama (2018), plantean que:

Conocemos por digitación, que es la conversión técnica de información en formato análogo (de señales, sonido, imagen, texto, etc.) a líneas de dígitos binarios o bytes legible por computadoras. Es decir, es el proceso en el que se convierte información del plano físico al digital.

Desde la aparición de internet estas capacidades de la información digital se han ido incrementando exponencialmente a escala global, logrando transmitir grandes volúmenes de información en cuestión de segundos.

La transformación digital es tanto efecto como respuesta de las organizaciones a la digitalización de la sociedad e implica tanto la adopción de nuevas tecnologías digitales - incluida la digitalización de ciertos objetos y procesos – como también una serie de cambios al interior de las empresas.

En otras palabras, la transformación digital requiere una profunda re-organización de cómo se hacen los negocios en las empresas a través de tecnologías digitales, que conllevaría a beneficios visibles y otros menos visibles y un mejor rendimiento frente a la competencia (Westerman, et al. 2014, en subreferencia de Halpern y Valderrama, 2018, pp. 11-13).

Otro de los ejes teóricos mencionados antes es sobre los líderes en la era del pensamiento digital en el trabajo, donde se adhiere a lo expuesto por Borregón Garrido (2018), en cuanto a las capacidades de liderazgo: el líder digital: el “how” de la transformación digital. La autora mencionada expresa:

No son pocos los gurús que dicen que en las empresas es necesario “dejar florecer miles de flores” en su interior; sin embargo, la práctica nos ha acabado demostrando que es importante que haya un líder que tome el control. No se tiene por qué tener todo planeado, pero sí es necesaria una visión clara y amplia del futuro que se quiere para la empresa (Westerman, 2014).

Visión transformadora: Para que la transformación digital pueda tener éxito en la organización es necesario que su líder sea capaz de transmitir al conjunto de los participantes de la empresa cuál es la visión de futuro que pretende para la entidad, presentándolo como una nueva oportunidad más atractiva que la situación actual.

Compromiso y Gobierno Digital: Tan importante es que el líder tenga clara la visión digital que quiere implantar en la empresa, como conseguir que la gente la siga; solo si existe un compromiso por todos los participantes de la empresa, y en especial, por los diferentes grupos de trabajadores, la transformación digital podrá tener éxito. (Westerman, 2014).

Capacidades tecnológicas de liderazgo: Las capacidades tecnológicas pueden entenderse como un elemento transversal y necesario a todos los pilares de la transformación digital. La empresa, por una parte, ha de tener como entidad una serie de capacidades digitales. (Digital Business y la Consultora Capgemini en 2011, en subreferencia de Borregón Garrido, 2018, pp. 23-26)

Casi finalizando este marco teórico, se aborda el tema del valor estratégico en las empresas y se retoma a Borregón Garrido (2018), que expone:

Cuando pensamos en conseguir unas buenas capacidades digitales en la empresa, utilizar redes sociales o nuevos sistemas informáticos en la empresa no es el objetivo, sino que hay que ir más allá. Estas son meras herramientas que deben servirnos para cambiar la forma en que actuamos en las áreas clave de la empresa, la forma en la que se hacen negocios. Westerman (2011) junto con otros analistas hacen hincapié en las áreas clave de actuación para las empresas que deciden digitalizarse:

Experiencia del consumidor: El área del consumidor es, sin duda, una de las que más ha sufrido –o se ha beneficiado– de las ventajas que la transformación digital puede traer; al fin y al cabo, en nuestros días el consumidor es quien tiene la última palabra, y el que ha de dar el visto bueno al producto o servicio y quien además juzga –y cada vez con más información a su alcance gracias al uso de Internet. (Westerman et al, 2011).

Modelos de negocio: Tal y como han dicho algunos ejecutivos, “no es tanto cambiar la forma de usar la tecnología, sino cambiar la forma de hacer negocios” (Westerman et al, 2011). Ante ello, las empresas tradicionales se ven obligadas a actuar al respecto, tanto para aprovechar las oportunidades que el mundo digital ofrece, como para defenderse de la amenaza de estas otras entidades que sí se aprovechan de ellas en un mercado donde cada vez hay menos barreras de entrada. (Borregón Garrido 2018, pp. 15-18).

El último eje teórico a desarrollar es conectividad y diálogo en ámbitos multidimensionales de trabajo, dónde Halpern y Valderrama (2018), expresan que:

Digitalización de contenidos y datos: La digitalización de contenidos y datos, así como las nuevas tecnologías de comunicación digital, han abierto nuevas oportunidades con respecto a dónde, cuándo, cómo y quién hace el trabajo.

Flexibilidad y Productividad: Los medios digitales facilitan la conciliación laboral-familiar por la flexibilidad que permiten.

Oportunidades laborales globales: En un escalón superior, encontramos que la flexibilidad laboral está ayudando a globalizar las oportunidades de trabajo para gente que vive en áreas remotas.

Desarrollo de comunidades: Las organizaciones pueden y deben usar los medios digitales a su alcance para comunicarse con sus empleados y ayudarles a crecer y auto realizarse. (Halpern y Valderrama, 2018)

En consecuencia, el problema de esta investigación es ¿Cuáles son las nuevas competencias y habilidades para el mundo laboral del futuro que requieren los líderes y sus colaboradores en las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020?

Entonces, el problema de investigación se basa en los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren en el mercado laboral del futuro empresas familiares de Salta? ¿Cómo las empresas familiares estudiadas se encuentran preparadas para atravesar el proceso de transformación digital? ¿Cómo los líderes de las empresas familiares estudiadas están comprometidos con la

nueva forma de gestionar personas, equipos y procesos para entregar mejoras a la experiencia de sus clientes?

Es así, que el objetivo general de este estudio consiste en: Analizar la importancia del desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el mundo laboral del futuro en los líderes y sus colaboradores de las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020.

En cuanto a los objetivos específicos, se tiene:

- Describir las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren en el mercado laboral del futuro en las empresas familiares de Salta.
- Identificar si las empresas familiares estudiadas se encuentran preparadas para atravesar el proceso de transformación digital.
- Analizar si los líderes de las empresas familiares estudiadas están comprometidos con la nueva forma de gestionar personas, equipos y procesos para mejorar la experiencia de sus clientes.

MÉTODOS

Enfoque

Esta investigación presentó un enfoque mixto donde se combinaron los métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio orientado a analizar la importancia del desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el mundo laboral del futuro en los líderes y sus colaboradores de las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020.

Alcance

El alcance del estudio tuvo un alcance descriptivo y explicativo a fin de desarrollar cada objetivo de investigación planteado entendiendo las causas de los fenómenos que permitan analizar si las empresas familiares estudiadas se encuentran preparadas para atravesar el proceso de transformación digital y si sus líderes están comprometidos con la nueva forma de gestionar personas, equipos y procesos para mejorar la experiencia de sus clientes.

Diseño y tipo

El diseño de investigación fue no experimental transversal porque “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández Sampieri; Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 152), dónde se recolectaron los datos en dos empresas familiares de gran envergadura de Salta Capital en el año 2020.

Población y muestra

La población estuvo conformada por todas las personas que trabajan en León Vidrios y en Mundopack de la ciudad de Salta en el año 2020, que se estiman en un total de 25 y 26 empleados, respectivamente. El criterio del muestreo para la encuesta fue probabilístico aleatorio simple y se determinó al azar una cantidad de empleados de ambos sexos y distintas edades, contemplando como unidad de análisis a un 30% de la planta del personal (es decir, 7 u 8 trabajadores).

Para las entrevistas se operó con muestras no probabilística intencional que según Hernández Sampieri et al (2014), “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 189).

Participantes

Los participantes de este estudio fueron los empleados de la muestra mencionada para practicarles la encuesta y los jefes o dueños de cada empresa para llevar a cabo la entrevista. Cabe destacar, que previamente a la aplicación de entrevistas y encuestas se les brindó a los participantes un consentimiento informado, para que manifiesten su voluntad de participar de la investigación garantizando el anonimato y la confidencialidad de los datos.

Métodos de recolección de información

Se recurrió a métodos tradicionales de las ciencias sociales, el método comparativo, el método de encuesta de opinión y el método estadístico, encuestas con cuestionarios de preguntas cerradas y entrevistas semiestructuradas en León Vidrios y Mundopack con el propósito de indagar si los líderes de las empresas familiares estudiadas construyen equipos diversos en edad, género, orígenes, capaces de incrementar la conectividad y el diálogo en ámbitos multidimensionales.

Materiales, instrumentos de recolección de información y análisis de datos

Para esta investigación mixta se utilizaron como técnicas de recolección de información las encuestas de opinión (Anexo 2) y las entrevistas (Anexo 3), como instrumento de la encuesta se utilizó el cuestionario donde previamente se les envió un Consentimiento informado a los participantes (Anexo 1).

Las encuestas fueron enviadas a los gerentes de las empresas analizadas mediante Google Forms® para que las distribuyan a través del sistema de mensajería WhatsApp® adecuando así, la recogida de datos a la situación de distanciamiento social a causa del Covid-19 donde los participantes seleccionados para este estudio pudieron

seleccionar la opción que consideraron adecuada contando las preguntas con varias opciones de respuesta.

En el caso de las entrevistas, fueron dirigidas a los gerentes de las empresas analizadas y se utilizó como instrumento la guía de pautas sabiendo que al ser entrevistas semiestructurada, el proceso de indagación es flexible para que ocurra un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado.

Para el análisis de datos cuantitativos se utilizó como soporte informático el programa de Microsoft Excel para la tabulación de datos recopilados en los cuestionarios y en cuanto al análisis de contenido cualitativo, se utilizó el método comparativo constante de Sirvent, T. (2004) en programa Microsoft Word.

Definición conceptual

En relación a los objetivos específicos de este trabajo, los conceptos claves de este estudio fueron: empresa familiar, transformación digital y liderazgo. Una empresa es familiar cuando:

Una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia. (Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar, 2008, p. 15, en subreferencia de Victorio, 2019, p. 30)

En cuanto a la transformación digital:

Es tanto efecto como respuesta de las organizaciones a la digitalización de la sociedad e implica tanto la adopción de nuevas tecnologías digitales - incluida la digitalización de ciertos objetos y procesos – como también

una serie de cambios al interior de las empresas. (Westerman, et al. 2014, en subreferencia de Halpern y Valderrama, 2018, pp. 11-13)

Por último, el liderazgo plantea la figura de un líder que es:

Aquel que puede influir en los demás y se ocupa de que alcancen sus metas. El liderazgo es el proceso por el que una persona ejerce influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades. El liderazgo suele ser consecuencia del aprendizaje laboral. (Mochón, Sáenz, 2014, p. 424)

Definición operacional

De acuerdo con los objetivos específicos de este trabajo, se establecen variables de estudio asociadas a su vez, a la definición conceptual previamente expuesta. Las variables que se presentan a continuación fueron medidas a través de entrevistas y encuestas diseñadas para este estudio.

Variable 1: habilidades, conocimientos y actitudes del mercado laboral del futuro

Variable 2: proceso de transformación digital.

Variable 3: liderazgo y compromiso hacia nuevas formas de gestión.

Tabla 1. Definición operacional

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Variable habilidades, conocimientos actitudes mercado laboral del futuro	1: Tecnología de la información y la comunicación (TICs)	Entrenamiento específico para el puesto.	Identificación sobre el uso de las TICs que intervienen en su labor (Encuestas).

Variable 2: proceso de transformación digital.	Tareas diarias y tecnología	Habilidades, actitudes, competencias y destrezas.	Logro de objetivos. Reducción de tiempo y costos. Desempeño superior. (Entrevistas)
Variable 3: liderazgo y compromiso hacia nuevas formas de gestión.	Liderazgo en los Recursos Humanos y Gestión y dirección estratégica	Tipos de líderes y gestión orientada al pensamiento digital. Planificación, organización, dirección, control.	Designación de líderes de equipos de trabajo para resolver problemas y dudas en cuanto a las TICs. (Entrevistas)

RESULTADOS

Resultados de análisis descriptivo correspondiente a la variable 1: habilidades, conocimientos y actitudes del mercado laboral del futuro.

A fin de abordar el primer objetivo de trabajo que planteó describir las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren en el mercado laboral del futuro en las empresas familiares de Salta, la asociación entre las diferentes dimensiones consideradas, se llevaron a cabo los correspondientes análisis de correlación bivariadas de Spearman, cuyos resultados se detallan en la tabla 2.

Tabla 2. Correlación entre las aplicaciones usadas en su vida cotidiana para comunicarse y herramientas digitales usadas en el trabajo

Aplicaciones usadas en su vida cotidiana para comunicarse	Valor	Valor	Herramientas digitales usadas en el trabajo	Valor	Valor
	absoluto	relativo		absoluto	relativo
			Página web oficial de la	2	10%

empresa					
Aplicaciones usadas en su vida cotidiana para comunicarse	Valor absoluto	Valor relativo	Herramientas digitales usadas en el trabajo	Valor absoluto	Valor relativo
Redes Sociales	5	21%	Redes sociales corporativas	0	0%
Mensajería instantánea	15	62%	Software de procesos de gestión	2	10%
Videoconferencias	3	13%	Apps de Google	9	48%
Ninguna de las anteriores	1	4%	Ninguna de las anteriores	6	32%

Se aprecia que los encuestados utilizan las redes sociales en su vida cotidiana (21%) pero ninguno utiliza las redes sociales corporativas. Sin embargo, un 13% de los participantes utiliza videoconferencias (Meet, Zoom, Facetime, otros) en su vida diaria pero un 48% usa en el trabajo las apps de Google (Drive, planillas, documentos, Mail, otros). En tanto que en las entrevistas a los gerentes de las dos empresas analizadas para este estudio, se obtuvo que:

Tabla 3. Entrevistas sobre pensamiento digital en el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Empresa 1		
Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Empresa 1		
Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Pensamiento digital en el	Hacemos foco en la calidad y	Utilización de canales digitales.

cumplimiento de los objetivos de la empresa tiempo de entrega teniendo un sistema digital y actualizando que pueda aumentar las ventas y abarcar el mercado de Salta Capital, el interior y otras provincias. Aumentar las ventas. Abarcar el mercado.

Empresa 2

Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Pensamiento digital en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	El desarrollo del pensamiento digital en la empresa de forma actual y permanente contribuirá de una manera eficiente y eficaz a cumplir con los objetivos de la misma. minimizando costos y maximizando beneficios.	Minimizar costos y maximizar beneficios.

A partir de los resultados de las entrevistas, los gerentes conciben al pensamiento digital en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se entiende como “actualizar la cabeza” a los nuevos tiempos para aumentar la calidad del producto, reducir los tiempos y abarcar el mercado con los nuevos canales de venta digital.

Además, este tema representa la implementación necesaria para minimizar costos y maximizar beneficios siendo una oportunidad y desafío para adaptarse a las necesidades actuales del cliente.

Resultados de análisis explicativo correspondiente a la variable 2: proceso de transformación digital.

Con el propósito de identificar si las empresas familiares estudiadas se encuentran preparadas para atravesar el proceso de transformación digital, se obtuvo de las encuestas lo siguiente:

Tabla 4. Correlación entre herramienta digital que usa en su vida cotidiana y la necesidad de capacitación en el uso de nuevas tecnologías

Herramienta digital que usa en su vida cotidiana	Valor absoluto	Valor relativo	Necesidad de capacitación en el uso de nuevas tecnologías	Valor absoluto	Valor relativo
Teléfonos Celulares inteligentes (Smartphones)	14	67%	Para mejorar el trabajo diario y ser más ágiles	12	37%
Ordenadores de cualquier tipo (Notebook, Tablet, PC de escritorio)	7	33%	Para optimizar procesos	10	30%
Relojes inteligentes (Smatwatch)	0	0%	Para acompañar las necesidades del cliente	10	30%
Ninguno de los anteriores	0	0%	No resulta necesaria la capacitación	1	3%

El 100% de los encuestados utiliza las herramientas digitales en su vida cotidiana y el 97% considera necesaria la capacitación en el uso de nuevas tecnologías siendo conscientes de que son fundamentales para mejorar el trabajo diario, optimizar procesos y acompañar a las nuevas necesidades del cliente. Al respecto, en las entrevistas se abordó el tema de la capacitación y se destacan los siguientes resultados:

Tabla 5. Entrevistas sobre capacitación al personal

Empresa 1		
Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Capacitación al personal	El personal de la empresa se fue adaptando a la era digital para trabajar diariamente y poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
Empresa 2		
Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Capacitación al personal	Capacitaciones online desde Buenos Aires a través de zoom de nuestros proveedores para un mejor y eficiente manejo de herramientas y optimización de insumos ahorrando costos y tiempo.	Mejor y eficiente manejo de herramientas y optimización de insumos ahorrando costos y tiempo.

La capacitación es impartida por la empresa teniendo en cuenta la importancia de la adecuación a los nuevos tiempos y acompañar los cambios para poder satisfacer las necesidades del cliente.

Asimismo, la capacitación es impartida por los proveedores en lo productos que ellos comercializan pero no en cuanto al desarrollo del pensamiento digital y la implementación de nuevas tecnologías, por lo que la empresa lo percibe como la posibilidad de un mejor y eficiente manejo de herramientas y optimización de insumos ahorrando costos y tiempo.

Resultados de análisis correlacional correspondiente a la variable 3: liderazgo y compromiso hacia nuevas formas de gestión

Por último, para poder analizar si los líderes de las empresas familiares estudiadas están comprometidos con la nueva forma de gestionar personas, equipos y procesos para mejorar la experiencia de sus clientes se exponen los siguientes resultados obtenidos de las encuestas:

Tabla 6. Correlación entre las herramientas de almacenamiento de datos que usa en la empresa y la utilidad de la incorporación de herramientas digitales en el trabajo

Herramientas de almacenamiento de datos que usa en la empresa	Valor	Valor	Utilidad de la incorporación de herramientas digitales en el trabajo	Valor	Valor
	absoluto	relativo		absoluto	relativo
Pendrive	6	32%	Mejora de comunicación interna y externa	5	12%
Discos externos	8	42%	Acceso a información relevante sobre clientes, proveedores, productos y servicios	10	26%
CDs	0	0%	Automatización de procesos en la empresa	10	26%
Todas las anteriores	1	5%	Reducción de tiempos de respuesta	5	12%
Ninguna de las anteriores	4	21%	Disminución de costos por errores	5	12%

Se aprecia que las nuevas tecnologías de almacenamiento son las más usadas por los encuestados (pendrive con 32% y discos externos con 42%) y que mayoría de los participantes considera que el uso de nuevas herramientas digitales favorecerá la automatización de procesos en la empresa (26%) como así también, el acceso a información relevante sobre el cliente (26%). En tanto que en las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados al respecto:

Tabla 7. Entrevista sobre pensamiento y transformación digital

Empresa 1		
Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Pensamiento y transformación digital	La transformación digital fue avanzando rápidamente ya que en general trabajamos con redes sociales (...) generando de esta manera más ventas.	Poder efectuar venta digital y nuevos canales de pago.
Empresa 2		
Observable	Comentario	Análisis (Categorización)
Pensamiento digital	Con respecto al pensamiento digital me parece de suma importancia aplicarlo ya que existen programas y redes sociales que nos podrían aumentar las ventas y tener una mayor publicidad.	Programas y redes sociales para aumentar las ventas y tener una mayor publicidad.

De acuerdo con las entrevistas que el pensamiento y transformación digital les resulta una herramienta para poder efectuar venta digital y nuevos canales de pago. También, este tema es entendido como la posibilidad de aplicar toda la tecnología

disponible que pueda favorecer a la empresa tanto en ventas como en publicidad y en organización interna de la misma.

DISCUSIÓN

El objetivo general de este trabajo fue analizar la importancia del desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el mundo laboral del futuro en los líderes y sus colaboradores de las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020.

De este objetivo, se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las nuevas competencias y habilidades para el mundo laboral del futuro que requieren los líderes y sus colaboradores en las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020?

A raíz de las entrevistas y encuestas realizadas, se pudieron abordar cada uno de los objetivos específicos planteados teniendo en primer lugar, describir las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren en el mercado laboral del futuro en las empresas familiares de Salta, advirtiendo que esas empresas se enfrentan a una transformación digital en la vida de las personas por la incorporación de nuevas tecnologías que modifican a diario la manera en la que se relacionan entre ellas, con los clientes y con los consumidores.

Esta transformación no es ajena y repercute indudablemente en la manera de gestionar a las personas que trabajan en las empresas, ya que las competencias requeridas para cumplir con los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente han cambiado dado que, entre las más importantes, se pueden identificar a la comunicación tanto interna como externa para afrontar estos cambios.

Entonces, resulta clave una comunicación clara, fluida y con interacción para identificar qué es lo que el mercado y los clientes esperan de la empresa y en función de eso, poder transmitir a los colaboradores lo que la gerencia espera de ellos. Así, a través de una sólida comunicación interna, se pueden abrir las puertas para detectar a tiempo necesidades de capacitación en los aspectos a mejorar.

Otra competencia que se destaca es la adaptabilidad al cambio, entendiendo que la manera en que las personas se relacionan entre sí, con sus proveedores y clientes ha cambiado, más aun, teniendo en cuenta la situación de pandemia por Covid-19, donde se vio acelerada la forma de consumir de las personas en casi todos los rubros.

En segundo lugar, se tuvo el objetivo de identificar si las empresas familiares estudiadas se encuentran preparadas para atravesar el proceso de transformación digital; en este caso, se entendió la importancia de poder adaptarse lo más rápido posible a las nuevas demandas de los clientes para la subsistencia de las empresas, lo que implica que los colaboradores estén preparados como principal ventaja competitiva.

Por último, se tuvo el objetivo de analizar si los líderes de las empresas familiares estudiadas están comprometidos con la nueva forma de gestionar personas, equipos y procesos para mejorar la experiencia de sus clientes, lo que resulta una competencia clave en el proceso de transformación digital dado que el liderazgo en la gestión de recursos humanos es fundamental porque cada colaborador que integra la empresa debe sentirse parte importante de un todo, entendiendo la finalidad de su trabajo diario y cómo repercute dentro y fuera de la empresa.

De esta manera, el trabajo en equipo es uno de los elementos cruciales en toda organización empresarial cuando el mismo es coordinado por un líder idóneo, puesto que cuando sus miembros están comprometidos y trabajan de manera articulada en el

logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si por el contrario, hay discordia y descoordinación, lo más probable es que los resultados sean negativos.

Por otra parte, los resultados hallados en esta investigación se relacionan con el marco teórico dado que se abordó el tema del pensamiento digital en el mercado laboral, dónde Halpern y Valderrama (2018), quienes plantean que “desde la aparición de internet estas capacidades de la información digital se han ido incrementando exponencialmente.” (en subreferencia de Friedrich et al. 2012)

En este sentido, ambas empresas estudiadas trabajan en incorporar nuevas tecnologías en sus procesos como respuesta a las necesidades de los clientes. Por su parte, Mundopack está en vías de incorporar un nuevo sistema de logística para seguimiento de sus productos a los clientes en miras de mejorar la toma de decisiones y reducir los tiempos de respuesta.

También, se puede mencionar la incorporación de nuevos canales de venta digital como respuesta a la dificultad de la venta tradicional ocasionada por la situación del Covid-19 puesto que la manera de consumir de los clientes cambió y es un desafío para las empresas acompañar este cambio manteniendo el volumen de ventas.

Como se dijo en el marco teórico, la transformación digital requiere “una profunda reorganización de cómo se hacen los negocios en las empresas a través de tecnologías digitales (...)” (Westerman, et al. 2014, en subreferencia de Halpern y Valderrama, 2018, pp. 11-13)

Entonces, las empresas analizadas se encuentran en un proceso de ajuste tecnológico para reorganizarse incorporando la transformación digital, lo que se

advierte de manera marcada en la habilitación de nuevos canales de venta digital en ambas empresas analizadas.

También, se advirtió un marcado cambio tecnológico en la producción de las empresas estudiadas al incorporar nuevas máquinas que incrementan la capacidad instalada. Por eso, será clave que los colaboradores puedan acompañar a este cambio entendiendo las necesidades de capacitación para llevar adelante las tareas incluyendo las nuevas tecnologías.

Otro de los ejes teóricos mencionados fue sobre los líderes en la era del pensamiento digital en el trabajo, donde se adhirió a lo expuesto por Borregón Garrido (2018), en cuanto a las capacidades de liderazgo en la transformación digital. La autora mencionada expresa que “no son pocos los gurús que dicen que en las empresas es necesario “dejar florecer miles de flores” en su interior; sin embargo, la práctica nos ha acabado demostrando que es importante que haya un líder que tome el control.” (en subreferencia de Westerman, 2014)

En esta posición se encuentran las nuevas generaciones familiares que se incorporan de manera activa como actores principales de la transformación digital y se posicionan como los líderes de esta transformación, ya que cuentan con una visión transformadora sabiendo que solamente si existe un compromiso de todos los participantes de la empresa, la transformación digital tendrá éxito.

A su vez, estas nuevas generaciones cuentan mayormente con capacidades tecnológicas de liderazgo, fundamental para lograr la transformación digital al tener mayor contacto y apertura a las herramientas digitales tanto a lo largo de su vida cotidiana como en su formación educacional, puesto que se observó de las encuestas realizadas para esta investigación que el 88% tienen entre 22 y 39 años, siendo nativos

digitales y teniendo un mayor conocimiento, manejo y permeabilidad a incorporar nuevas tecnologías lo que permite implementar con mayor facilidad la transformación digital en las empresas.

Retomando a Westerman et al (2011), quienes hacen hincapié en las áreas clave de actuación para las empresas que deciden digitalizarse; en relación a los resultados obtenidos en esta investigación, se apreció que la experiencia del consumidor ha cambiado, permitiendo más de un canal de comunicación e incorporando la digitalización del procesos de compra. Es así, que es fundamental que las empresas puedan acompañar este cambio.

Es por esto, que ambas empresas estudiadas debieron habilitar nuevos canales como: página web y redes sociales para ofrecer sus productos en el mercado y generar una nueva posibilidad de compra.

Los autores mencionados hablan entonces de modelos de negocio, expresando que “no es tanto cambiar la forma de usar la tecnología, sino cambiar la forma de hacer negocios” (Westerman et al, 2011). Estos nuevos modelos tuvieron su revolución en forma de startup como alternativas a los negocios más tradicionales.

De acuerdo con Borregón Garrido (2018), “las empresas tradicionales se ven obligadas a actuar al respecto, tanto para aprovechar las oportunidades que el mundo digital ofrece (...)” (pp. 15-18)

Cabe destacar, que en la empresa Mundopack la digitalización abrió nuevas posibilidades en mercados que no eran cubiertos hasta el momento porque a través de la incorporación de nuevos canales de venta digital y de una modernización en su sistema de logística pueden trazar un seguimiento del producto y dar una mejor respuesta y experiencia al cliente.

Por último, en cuanto a la conectividad y diálogo en ámbitos multidimensionales de trabajo, Halpern y Valderrama (2018), expresan que “muchos trabajos ahora se pueden hacer en cualquier lugar, en cualquier momento, facilitados por la disponibilidad de datos digitales, Internet de alta velocidad y una mejor tecnología de mensajería, audio y video”.

En relación a esto, se observó en las empresas estudiadas que no tienen desarrollada la modalidad de trabajo remoto que tanto se vio fomentada por la situación de aislamiento social y preventivo social por Covid-19.

Cabe destacar, que ambas empresas ingresaron dentro de lo que se consideró como “actividades esenciales” y por eso, que mantuvieron las oficinas abiertas pero con muchos menos clientes debido a la situación mencionada; se entiende que en el área de producción y tareas manuales es mucho menos factible aplicar el trabajo remoto, pero las actividades administrativas o comerciales podrían desarrollar esta modalidad representando una posibilidad de mejora.

Por lo tanto, se los empleados encuestados están familiarizados con el uso de nuevas aplicaciones digitales para relacionarse e interactuar con sus pares y con la sociedad. Se infiere entonces, que la manera en la cual las personas se comunican ha cambiado lo que repercute en la comunicación que demandan tanto los clientes como los proveedores con las empresas.

Asimismo, de las encuestas realizadas para esta investigación, se obtuvo que el 93% de los encuestados utiliza alguna aplicación como herramienta para comunicarse en su vida cotidiana siendo los más utilizados los servicios de mensajería instantánea como WhatsApp y Mail. El 30% utiliza alguna red social para este fin y el 18%

herramientas de videoconferencias. Sólo el 6% no utiliza ninguna aplicación digital para comunicarse.

Esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores ya utilizan alguna aplicación como herramienta digital para comunicarse en su vida cotidiana, entendiendo los beneficios que estas generan. De esta manera, es más fácil implementarlas en sus trabajos diarios para reducir tiempos, costos y disminuir posibilidades de errores.

Es un desafío que las empresas puedan desarrollar estos nuevos canales de comunicación como una herramienta para relacionarse de manera ágil, precisa y remota con sus clientes, reconociendo las nuevas necesidades.

Lo expresado se replicó en las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas quienes manifestaron que la digitalización de los procesos es una tarea pendiente de mucha importancia en estos últimos tiempos entendiendo que los objetivos de venta se vieron afectados por la pandemia y la imposibilidad de vender y ofrecer sus productos por canales online por falta del desarrollo del pensamiento digital con nuevos procesos y falta de capacitación del personal en este aspecto.

En definitiva, según Halpern y Valderrama (2018), la digitalización está creando un nuevo entorno laboral, en constante cambio, al que hay que saber adelantarse, adaptarse e integrarse, lo que se considera prioritario para el avance de la sociedad, de las empresas y para un desarrollo más equitativo de las relaciones interpersonales.

Hoy, a través de la digitalización se tiene acceso a un mayor flujo de información, de los clientes, colaboradores y proveedores, por lo que resulta clave para las empresas poder aprovechar esta información como una oportunidad de identificar mejoras que las acerquen al cumplimiento de los objetivos planteados lo que se advirtió en las entrevistas porque los gerentes expresaron la ambición de la empresa a ir por más

en el mercado, intentando captar nuevos clientes a través del desarrollo de nuevos canales, potenciados por el contexto de pandemia.

Es así, que la importancia y significado de toda la investigación, así como la forma en la que encaja en el conocimiento disponible sobre el tema de las empresas analizadas radica en que ambas identificaron las dificultades que representa el no tener incorporada la transformación digital con respecto al mercado actual y las necesidades del cliente y decidieron abordar este tema pero se encuentran en etapas diferentes.

Entonces, es importante que tanto los directivos como los empleados sepan acompañar este cambio de la mejor manera posible, detectando las necesidades de capacitación en cuanto al pensamiento digital y efectuarlas a tiempo.

Por un lado, Mundopack cuenta con una estructura moderna y actualizada, pero aun en vía de desarrollo y siempre mirando a la posibilidad de aumentar su producción y canales de venta en nuevos mercados. Sus dueños y gerentes manifiestan su compromiso con el cambio que implica la transformación digital, la incorporación de nuevas tecnologías y entienden como esto repercute sus clientes y proveedores. La dirección tiene la convicción de avanzar sobre la digitalización de procesos en sus canales de venta como así también en un nuevo sistema de gestión para la planta de fabricación donde los objetivos son el de obtener mayor información, corregir desviaciones y optimizar la toma de decisiones.

Por otro lado, León Vidrios se encuentra atravesando un proceso de recambio generacional en su dirección con la incorporación de los nietos al mando del negocio. En este cambio, la empresa supo detectar la necesidad de actualización en sus procesos y la incorporación de la transformación digital.

Al igual que Mundopack, la empresa muestra un déficit de capacitación sobre este tema ya que hasta el momento la única es proporcionada es por los proveedores y sobre los productos que estos ofrecen pero no sobre la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas digitales.

En cuanto a los resultados hallados con los estudios existentes, se tiene en primer lugar, que la investigación de Borregón Garrido (2018), sobre “La transformación digital: Su impacto en la gestión de Recursos Humanos”, aborda el tema de pensamiento digital en las empresas pero no lo hace en empresas familiares como en este estudio.

En segundo lugar, se consideró la publicación de Bensusan, Eichhorst y Rodríguez (2017), quienes analizan el tema de “Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones”, haciendo énfasis en la capacitación para promover y desarrollar las nuevas competencias y las nuevas tecnologías de la era digital como se lo hizo en este trabajo. Sin embargo, en la presente investigación se trataron casos puntuales y sus realidades empresariales en cuanto al pensamiento digital en el trabajo.

En tercer lugar, se tuvo en cuenta la publicación de Zarzalejos et al. (2016), sobre “La transformación digital” donde se destaca el abordaje del tema de transformación digital de los recursos humanos para desarrollar las nuevas competencias que se ajusten a los nuevos requerimientos.

En cuarto lugar, se consideró el trabajo de Hualde (2019), que trata la temática de “El trabajo y el empleo en la era digital ¿una nueva ola de precarización?” donde destaca el tema de la transformación tecnología en el trabajo y en la forma de producir que es una materia pendiente en las empresas analizadas en este estudio.

Por último, se presentó la investigación realizada en el lugar de residencia del investigador que es la ciudad de Salta Capital donde se aborda el caso de León Vidrios que es una de las empresas analizadas en este trabajo; el estudio de Victorio (2019) sobre “El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares” expone que el pensamiento digital se atraviesa en la transgeneracionalidad de los líderes de una empresa que pueden aportar nuevas formas de gestión.

Para cerrar este estudio, se reconocen las limitaciones de la investigación basadas en que las empresas analizadas están predispuestas y preparadas para abordar los cambios necesarios que las lleven a una verdadera transformación digital, asumiendo que hoy encuentran dificultades para cumplir con sus objetivos planteados al no tener desarrolladas nuevas tecnologías que demanda el mercado, la actividad y los clientes.

Se menciona también, que las empresas cuentan actualmente con un asesoramiento externo en gestión de calidad, lo cual favorece mucho el abordaje de la transformación digital siendo imprescindible para las debidas certificaciones pero deberían incorporar a un profesional en recursos humanos para que se encargue de este proceso.

Asimismo, especial referencia merece la situación actual de pandemia de Covid-19 que puso en mayor evidencia la ausencia de tecnología y digitalización en las empresas analizadas siendo las principales dificultades de ello el no poder vender sus productos de manera presencial teniendo que habilitar canales digitales para tal fin; además, tuvieron problemas de logística, entrega y recepción de mercadería a clientes y por parte de proveedores; y tuvieron que adecuar los sistemas apresuradamente sin

capacitación previa para poder seguir trabajando de manera remota en algunos puestos de trabajo.

Finalmente, las recomendaciones para otros estudios vinculados a este tema radican en que la gestión de los recursos humanos debe establecer un cambio de mentalidad tendiente a la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos laborales que se vea fomentada por la inclusión de las nuevas generaciones a la dirección de las empresas.

Por lo tanto, la inclusión de un profesional en recursos humanos que gestione el talento de los más jóvenes empleados resulta crucial dado que ellos son los encargados de liderar este cambio, generando espacios de debate y capacitación tanto a la dirección, como al resto de los colaboradores de las empresas para que todos comprendan la importancia de actualizarse y de cómo esto influye en su trabajo diario y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bensusan, G; Eichhorst, W. y Rodríguez, J. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones*. Publicación de las Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42539-transformaciones-tecnologicas-sus-desafios-empleo-relaciones-laborales-la>
- Borregón Garrido, A. (2018). *La transformación digital: Su impacto en la gestión de Recursos Humanos*. (Trabajo de Fin de Grado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34485/TFG-E-668.pdf;jsessionid=1D4575689B13122667BE4E44F9A60678?sequence=1>
- Halpern, D. y Valderrama, M. (2018). *Adaptando la a la Sociedad Empresa Digital*. Pontificia Universidad Católica de Chile: Claro Empresas, Tren Digital. Recuperado de https://www.academia.edu/37158226/Transformaci%C3%B3n_Digital
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.) México: Mc. Graw-Hill/Interamericana. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hualde, A. (2019). El trabajo y el empleo en la era digital ¿una nueva ola de precarización? *Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball*

– *QUIT*. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de <http://relats.org/documentos/ED.Hualde.feb.pdf>

Mochón, Sáenz. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en casos latinoamericanos*. México: Alfaomega. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/472726723/Capitulo-1-pdf>

Sirvent M. T. (2006). *El Proceso de Investigación*. (2ª Ed.) Facultad de Filosofía y Letras, Departamento de Ciencias de la Educación, Investigación y Estadística Educacional I, Universidad Nacional de Buenos Aires. Recuperado de http://postitulo.socioeducativa.infod.edu.ar/archivos/repositorio/500/718/Sirvent_El_proceso_de_investigacion.pdf

Victorio, M. (2019). *El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares*. (Tesis de Licenciatura en Recursos Humanos). Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta, Argentina. Recuperado de http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=1977

Zarzalejos, J; Huichalaf, P; Rodríguez, J; Espinoza, P. y Monteiro, B. (2016). La transformación digital. *Revista Uno*. Madrid: Desarrollando Ideas. Llorente y Cuenca. Recuperado de <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de consentimiento informado

Consentimiento Informado para el Trabajo Final de Grado sobre “El pensamiento digital como competencia clave para el futuro del trabajo en las empresas familiares de gran tamaño organizacional de Salta Capital en el año 2020.”

Investigador: Juan Pablo Terroba

Institución: Universidad Siglo 21.

Esta investigación resulta relevante porque busca analizar el proceso de transformación digital y los beneficios de la intervención de los líderes y colaboradores en ese proceso en una empresa familiar de gran tamaño organizacional que debe adaptarse a los cambios requerido por el mercado en épocas de crisis sanitarias donde resulta urgente las habilidades y competencias en el uso de la tecnología en los procesos organizacionales.

Este Formulario de Consentimiento Informado se dirige a los empleados de la empresa León Vidrios / Mundopack.

Parte I: Información

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o decidir no hacerlo. No se compartirá la identidad de aquellos que participen en la investigación. La información recogida se mantendrá confidencial. No tendrá riesgos personal ni laborales al participar de este estudio.

Usted no tiene por qué tomar parte en esta investigación si no desea hacerlo. Puede dejar de participar en la investigación en cualquier momento que quiera. Es su elección y todos sus derechos serán respetados.

Parte II: Formulario de Consentimiento

He sido invitado a participar en la investigación de trabajo final de grado de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Entiendo que contestaré preguntas de una entrevista/encuesta. Se me ha proporcionado el nombre de un investigador que puede ser fácilmente contactado usando el nombre y la dirección que se me ha dado de esa persona.

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento.

Firma del Participante _____

Firma del Investigador _____

Fecha y lugar _____

Anexo 2: Modelo de formulario de encuesta

Edad

Antigüedad en la empresa

1 ¿Qué herramientas digitales utiliza en el trabajo diario?

- Página web oficial de la empresa
- Redes sociales corporativas
- Software de procesos de gestión (de inventario, de logística, etc.)
- Apps de Google (Drive, planillas, documentos, Mail, otros)
- Ninguna de las anteriores

2 ¿Qué instrucción tienen los usuarios de estas herramientas?

- Capacitación que le brinda la empresa
- Se enseñan entre compañeros
- Manual de instrucciones
- No hay instrucciones al respecto

3 ¿Por qué resulta necesaria la capacitación en el uso de nuevas tecnologías?

- Para mejorar el trabajo diario y ser más ágiles
- Para optimizar procesos
- Para acompañar las necesidades del cliente
- No resulta necesaria la capacitación

4 ¿Qué aplicaciones usa en su vida cotidiana para comunicarse?

- Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn)
- Mensajería instantánea (Mail, WhatsApp, Messenger)
- Videoconferencias (Meet, Zoom, Facetime, otros)
- Ninguna de las anteriores

5 ¿Que herramienta digital usa en su vida cotidiana?

- Teléfonos Celulares inteligentes (Smartphones)
- Ordenadores de cualquier tipo (Notebook, Tablet, PC de escritorio)
- Relojes inteligentes (Smatwatch)
- Ninguno de los anteriores

6 ¿Qué herramientas de almacenamiento de datos usan en la empresa?

- Pendrive
- Discos externos
- CDs
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

7 ¿Cuál es la utilidad de la incorporación de herramientas digitales en su trabajo?

- Mejora de comunicación interna y externa
- Acceso a información relevante sobre clientes, proveedores, productos y servicios
- Automatización de procesos en la empresa
- Reducción de tiempos de respuesta
- Disminución de costos por errores
- Seguridad

Anexo 3: Entrevista destinada: Gerentes y/o dueños

Información específica del entrevistado

Edad:

Antigüedad:

1 ¿Qué rol desempeña en la empresa?

Información general de la empresa y su composición

2 ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?

2 ¿Cuántos empleados tiene? ¿A qué rangos de edades pertenecen?

3 ¿Qué antigüedad tienen los empleados en promedio?

4 ¿Cómo es la división por áreas o departamentos?

5 ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a las actuales demandas del mercado y del cliente frente a los cambios sociales provocados por la pandemia?

Información sobre pensamiento digital

6 ¿Qué es para Ud. el pensamiento y transformación digital en las empresas?

7 ¿Con qué herramientas digitales cuentan actualmente para desarrollar el trabajo?

8 ¿Cuáles son las capacitaciones que recibe el personal en este ámbito?

9 ¿Cómo considera que el desarrollo del pensamiento digital contribuiría en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Anexo 4: Transcripción de entrevistas

Entrevista a Mundopack

Edad:

Antigüedad: 18 años

1 ¿Qué rol desempeña en la empresa?

GERENTE GENERAL MUNDOPACK SRL

Información general de la empresa y su composición

2 ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?

Le empresa cuenta con 2 unidades de negocios. Fábrica de film y bolsas de polietileno y venta de envases descartables. Nuestros clientes son del rubro de Industria, comercio, agro y minería divididos en las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, La Rioja, Catamarca, Buenos Aires y el país vecino Uruguay.

2 ¿Cuántos empleados tiene? ¿A qué rangos de edades pertenecen? ¿Qué antigüedad tienen los empleados en promedio?

Hoy en la planta tenemos 14 empleados directos más 4 indirectos. Los rangos etarios van desde 23 a 50 años con un promedio de antigüedad 12 años.

4 ¿Cómo es la división por áreas o departamentos?

GERENCIA GENERAL, y por abajo en el mismo orden la empresa cuenta con área de producción, mantenimiento, extrucción, corte, impresión y asesoramiento externo que se compone de legales, contable, calidad y sistemas.

5 ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a las actuales demandas del mercado y del cliente frente a los cambios sociales provocados por la pandemia?

Actualmente en cuanto a la demanda de mercado estamos a tope de nuestra capacidad de producción. En este último año realizamos una fuerte inversión en maquinaria para aumentar el 60% de la capacidad.

Estamos a la espera de una nueva actualización en una de las máquinas para elevar un 80% la capacidad de producción.

Con respecto a la Pandemia tuvimos dificultades con respecto a demoras en abastecimiento de materia prima por parte de nuestros proveedores, cierre de algunos clientes total o parcialmente y una demora por parte nuestra en entrega de productos por la logística.

En relación a esta situación tomamos como medidas, aumentar stock mínimo de insumos, cambios en logística con nuevos proveedores y habilitamos nuevos canales de pago incorporando tecnología.

En la empresa tuvimos un solo caso de covid positivo, que fue debidamente informado a tiempo y aislado. No modifíco nuestra producción.

Información sobre pensamiento digital

6 ¿Qué es para Ud. el pensamiento y transformación digital en las empresas?

Nosotros como empresa tenemos la convicción de avanzar mucho en el tema digital, actualmente contamos con Página web, Instagram, y con respecto a eso realizamos una implementación de modificaciones en nuestra página web para poder efectuar venta digital y nuevos canales de pago. Actualmente nos encontramos en la fase de implementación de un sistema digital para la planta de fabricación de polietileno que nos ayudará a obtener información, corregir desviaciones y optimizar la toma de decisiones como así también hacer las correcciones necesarias en nuestro sistema productivo y de calidad.

7 ¿Con qué herramientas digitales cuentan actualmente para desarrollar el trabajo?

Actualmente contamos con 3 pc en la planta y tenemos el objetivo de incorporar 3 más con un nuevo sistema de facturación digital que abraza a todo el sistema productivo.

8 ¿Cuáles son las capacitaciones que recibe el personal en este ámbito?

En cuanto a la capacitación que se brinda a los empleados en este tema es impartida por la empresa y hace foco en el manejo de pc y de las herramientas necesarias para el normal funcionamiento de las mismas. Para nosotros es muy importante incorporar estos cambios.

La idea final es implementar un nuevo sistema de logística para seguimiento de los productos con código QR. Esto va a permitir el seguimiento tanto por la empresa como los clientes y optimizar los tiempos.

9 ¿Cómo considera que el desarrollo del pensamiento digital contribuiría en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Como empresa estamos pronto a certificar normas de calidad, dentro de los procesos que tenemos hacemos foco en la calidad y tiempo de entrega teniendo un sistema digital y actualizando nuestra cabeza y pensamiento vamos a aumentar la calidad del producto y reduciendo esos tiempos como principal objetivo. El cliente va a tener el seguimiento constante de su producto brindando tranquilidad al tener una trazabilidad del producto.

Entrevista a Mundopack (II)

Edad: 40 Años

Antigüedad: 22 años

1 ¿Qué rol desempeña en la empresa?

GERENTE UNIDAD DESCARTABLES

2 ¿Cuántos empleados tiene? ¿A qué rangos de edades pertenecen? ¿Qué antigüedad tienen los empleados en promedio?

Actualmente esta unidad de negocios tiene 6 empleados y sus edades varían entre los 30 y 45 años. Todos los colaboradores tienen una antigüedad mayor a 5 años.

4 ¿Cómo es la división por áreas o departamentos?

Tenemos 4 áreas, estas son administración, ventas, depósito, logística y entrega.

5 ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a las actuales demandas del mercado y del cliente frente a los cambios sociales provocados por la pandemia?

Actualmente la empresa se encuentra atravesando varios cambios con respecto a la pandemia, sobre todo en las modificaciones de algunos rubros donde fuimos implementando varios artículos debido a la gran demanda de los clientes con respecto a las ventas por delivery y packaging en general.

6 ¿Con qué herramientas digitales cuentan actualmente para desarrollar el trabajo?

La transformación digital fue avanzando rápidamente ya que en general trabajamos con redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp donde publicamos nuestros artículos y permanentemente recibimos pedidos y consultas por dichos medios generando de esta manera más ventas.

7 ¿Cuáles son las capacitaciones que recibe el personal en este ámbito?

El personal de la empresa se fue adaptando a la era digital para trabajar diariamente y poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

8 ¿Cómo considera que el desarrollo del pensamiento digital contribuiría en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

A medida que pasan los días la empresa tiene que incorporar artículos de rotación masiva donde a través de la utilización de canales digitales pueda aumentar las ventas y de esta manera llegar a abarcar el mercado de Salta Capital, el interior y otras provincias.

Entrevista a empresa León Vidrios

Edad: 26 Antigüedad: 5 años

1 ¿Qué rol desempeña en la empresa?

Gerente administrativo contable de la empresa.

León vidrios SRL es una empresa familiar fundada hace 60 años por Susana y Edmundo. Compuesta por dos socias gerente y ahora se incorpora la tercera generación. Es una empresa que adapta y satisface las necesidades de los salteños y busca actualizarse y mejorar día a día.

2 ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?

La empresa se dedica a la comercialización, previsión y colocación de vidrios y espejos para obras y colocación de cristales para autos.

2 ¿Cuántos empleados tiene? 26 Empleados ¿A qué rangos de edades pertenecen?

La empresa tiene 26 Empleados en relación de dependencia, y sus edades varían en un rango entre 24 a 60 años.

3 ¿Qué antigüedad tienen los empleados en promedio?

Los empleados tienen en promedio una antigüedad de 20 años.

4 ¿Cómo es la división por áreas o departamentos?

León Vidrios tiene una Gerencia a la cabeza, y no hay jefaturas intermedias, Las áreas son: Sector Seguros, Sector Taller de Colocación, Sector Deposito, Sector Comunicaciones y Marketing, Sector Administrativo Contable

5 ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a las actuales demandas del mercado y del cliente frente a los cambios sociales provocados por la pandemia?

Con respecto a las demandas actuales del mercado y de clientes frente a la situación actual de la provincia, la misma disminuyo notablemente ya que la misma permaneció

cerrada varias semanas disminuyendo sus ventas, ya que no ofrecemos ventas de manera On line. Además contamos con menos personal debido a que los mismos se encontraban con problemas de salud debido a esta pandemia

Con respecto al pensamiento digital me parece de suma importancia aplicarlo ya que existen programas y redes sociales que nos podrían aumentar las ventas y tener una mayor publicidad. En ese sentido seguimos trabajando para poder actualizarnos.

6 ¿Qué es para Ud. el pensamiento y transformación digital en las empresas? Para mí el pensamiento digital es aplicar toda la tecnología disponible, que nos pueda favorecer a la empresa. Para mí es de suma importancia que las empresas tengan en cuenta este aspecto y lo apliquen. Ya que es muy favorable tanto en ventas como en publicidad y en organización interna de la misma

7 ¿Con qué herramientas digitales cuentan actualmente para desarrollar el trabajo? Actualmente la empresa cuenta con herramientas digitales para trabajar de forma interna con el programa Syndeo gestión, solicitud de turnos online para colocación de cristales de vehículos. Además utilizamos redes sociales como Facebook e Instagram

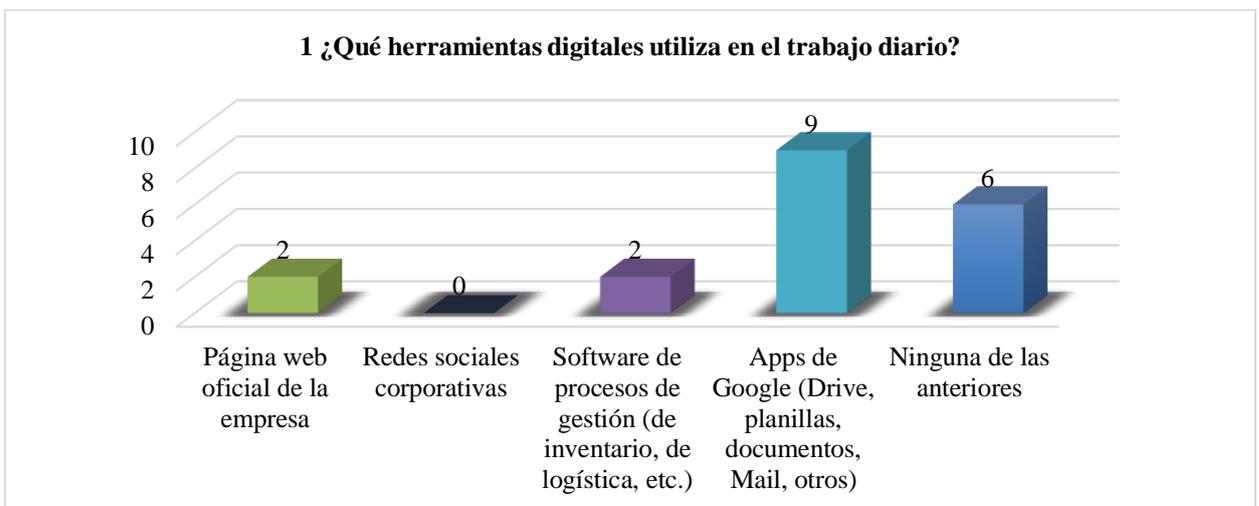
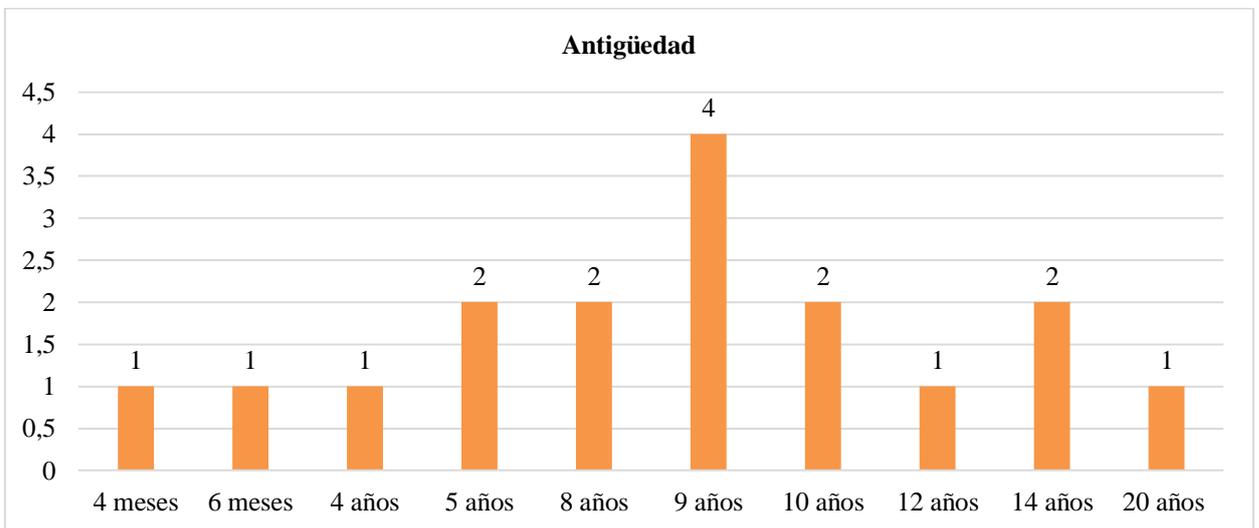
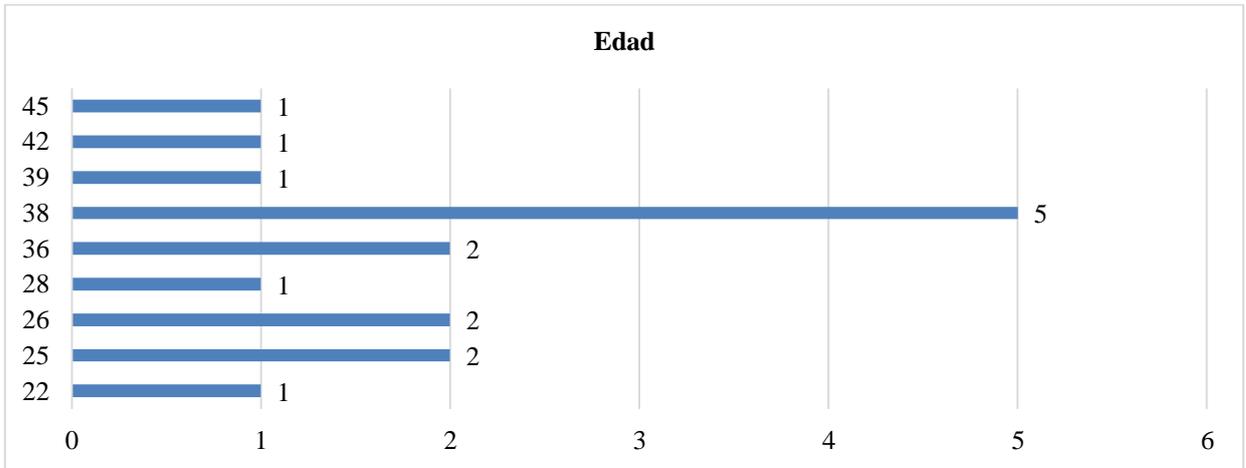
8 ¿Cuáles son las capacitaciones que recibe el personal en este ámbito?

Capacitaciones online desde Buenos Aires a través de zoom que nos brindan nuestros proveedores de cristales de autos, para un mejor y eficiente manejo de herramientas y optimización de insumos ahorrando costos y tiempo

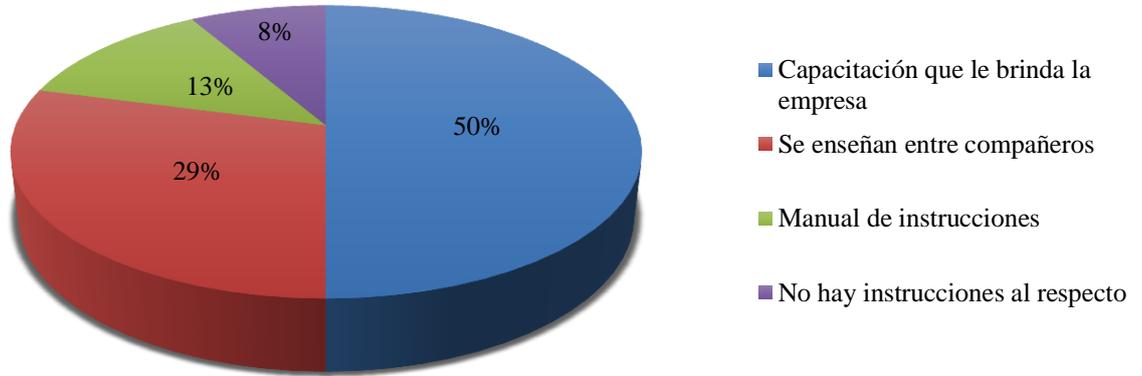
9 ¿Cómo considera que el desarrollo del pensamiento digital en la empresa contribuiría en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Considero que el desarrollo del pensamiento digital en la empresa de forma actual y permanente contribuirá de una manera eficiente y eficaz a cumplir con los objetivos de la misma. Minimizando costos y maximizando beneficios.

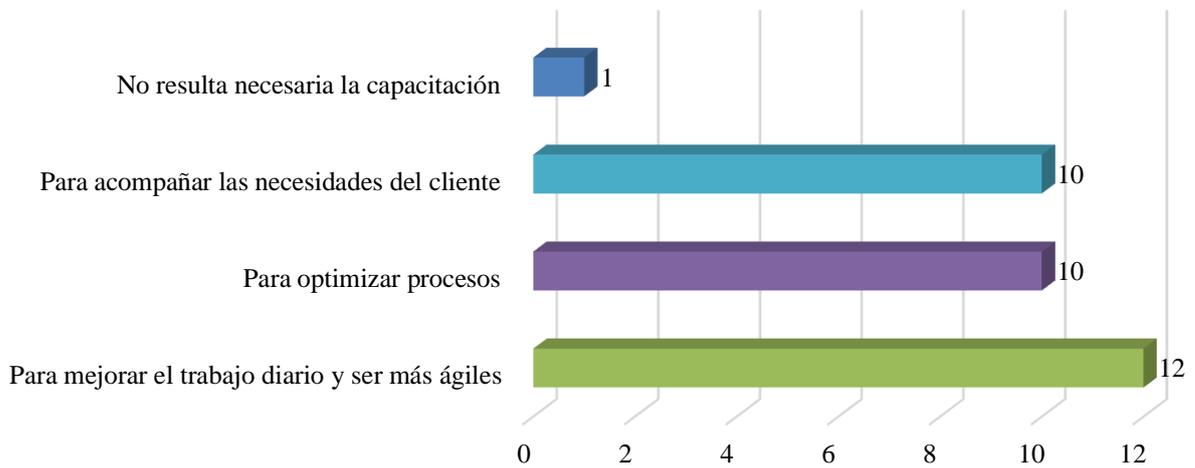
Anexo 5: Gráficos de encuestas



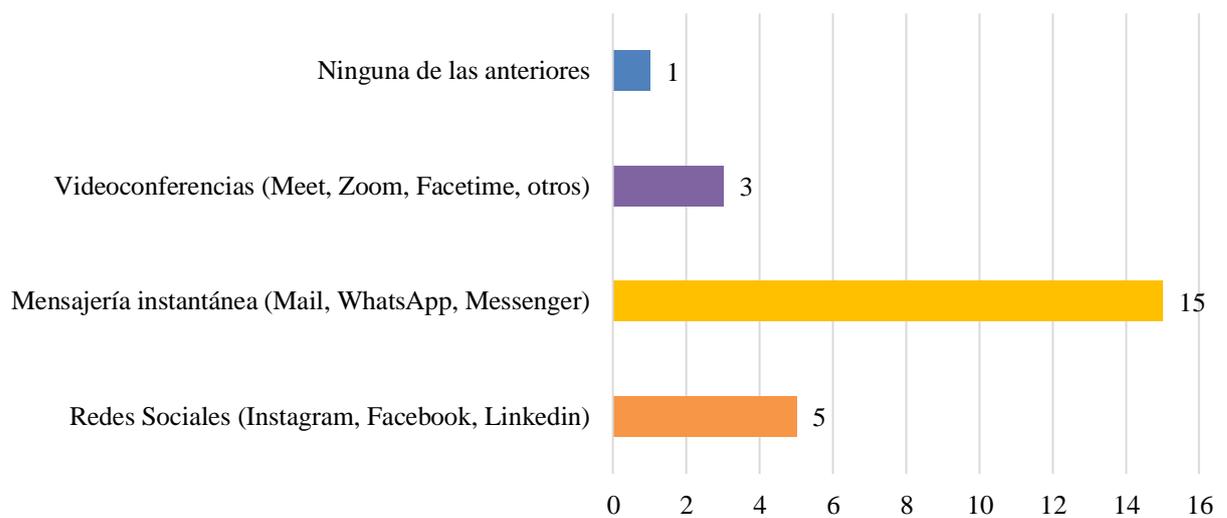
2 ¿Qué instrucción tienen los usuarios de estas herramientas?



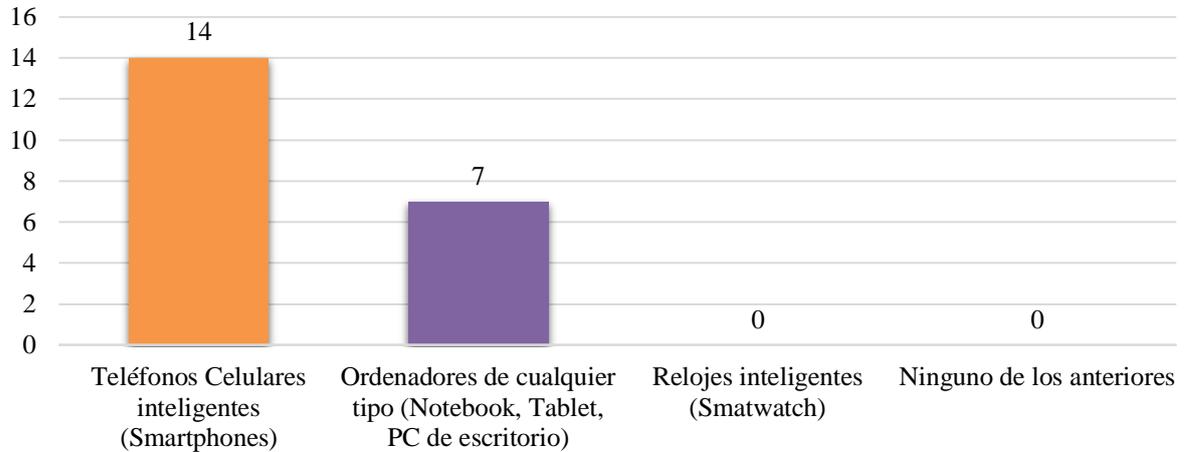
3 ¿Por qué resulta necesaria la capacitación en el uso de nuevas tecnologías?



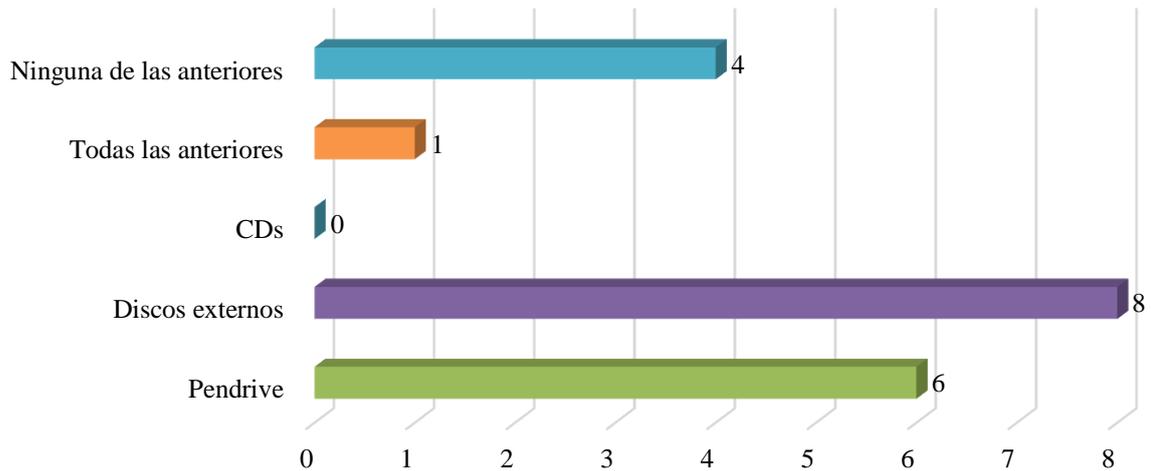
4 ¿Qué aplicaciones usa en su vida cotidiana para comunicarse?



5 ¿Qué herramienta digital usa en su vida cotidiana?



6 ¿Qué herramientas de almacenamiento de datos usan en la empresa?



7 ¿Cuál es la utilidad de la incorporación de herramientas digitales en su trabajo?

