

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Cultura digital y competencias necesarias para tener un perfil más empleable**

**Digital culture and necessary skills to have a more employable profile**

Silva Diego Fernando

Legajo: VRHU12022

Tutor: Rinconez, Daniela Soledad

Neuquén Capital, julio 2021

## **Agradecimientos**

El presente trabajo lo dedico a Dios por ser luz y guía en todo momento. Por bendecirme con la vida, acompañarme a lo largo de este camino y ser un pilar en aquellos momentos de dificultad.

A mi madre Maria Angelica Suazo y a mi padre Francisco Fernando Silva por brindarme amor incondicional, por ser ese ejemplo que me inspira a diario para educar a mis hijos. Por enseñarme los valores de la bondad, honestidad, justicia y solidaridad.

A Nina y Mateo Silva mis hijos, a Josefina Balestrini mi pareja, a ellos les agradezco por ser mi mundo, los amores de mi vida, mis fans incondicionales, Gracias, Gracias, Gracias.

Gracias por todo lo que soy.

Gracias por todo lo que tengo.

Gracias por todo lo bueno que ahora fluye hacia mí.

## **Resumen**

El presente estudio analiza la importancia de desarrollar competencias digitales para tener un perfil competitivo. La revolución que atraviesa al mercado laboral no queda circunscrita únicamente al marco tecnológico-productivo, sino que se revela en los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y educativos; dando forma también a nuevas formas de trabajo. En tal sentido, la promoción de la cultura digital y el desarrollo de nuevas habilidades aparecen como un desafío más para las organizaciones y las personas que trabajan en ellas. Se utilizó el análisis cualitativo - cuantitativo de contenidos con carácter exploratorio y descriptivo, no experimental y de tipo transversal. Se realizó entrevistas y encuestas a los empleados de las empresas seleccionadas. Como resultado, se identificaron habilidades necesarias en un perfil digital, planes de acción implementados por las organizaciones para adaptarse al contexto. Como conclusión se pudo validar que el desarrollo de competencias digitales genera mayores oportunidades en el campo laboral.

**Palabras clave:** digital, competencias, transformación, generaciones.

## **Abstract**

This study analyzes the importance of developing digital skills to have a competitive profile. The revolution that is going through the labor market is not limited only to the technological-productive framework, but it is revealed in the economic, social, cultural, political and educational aspects; also shaping new ways of working. In this sense, the promotion of digital culture and the development of new skills appear as one more challenge for organizations and the people who work in them. The qualitative-quantitative analysis of contents was used with an exploratory and descriptive, non-experimental and cross-sectional nature. Interviews and surveys were conducted with the employees of the selected companies. As a result, necessary skills were identified in a digital profile, action plans implemented by organizations to adapt to the context. As a conclusion, it was possible to validate that the development of digital skills generates greater opportunities in the labor field.

**Key Words:** digital, skills, transformation, generations.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Métodos .....</b>	<b>18</b>
Diseño .....	18
Población .....	18
Instrumentos.....	19
Análisis de datos .....	20
<b>Resultados.....</b>	<b>22</b>
Competencias digitales .....	22
Transformación digital.....	23
Las generaciones y el perfil digital .....	24
<b>Discusión .....</b>	<b>29</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>41</b>
Anexo I: Acta de consentimiento informado .....	41
Anexo II: Encuestas .....	43
Anexo III: Entrevistas .....	45

## Introducción

En el contexto actual, los nuevos usos de la tecnología forman parte de un proceso evolutivo que se da a nivel global y en todos los ámbitos de la sociedad. Acompañado de cambios disruptivos y una acelerada transformación de la forma en la que las personas trabajan, aprenden y se relacionan. Es así, que los efectos de la revolución tecnológica plantean nuevos desafíos al mercado laboral actual y futuro, es por este motivo que se propone indagar respecto a la importancia que tiene para quienes deseen acceder a un empleo, el desarrollo de nuevas competencias digitales para tener un perfil más atractivo.

En otras palabras, las formas tradicionales de trabajo se están transformando día a día, las personas y las organizaciones se encuentran ante la necesidad de adquirir nuevas formas de trabajar y habilidades del contexto digital que emergen como una necesidad potenciada si se desea ser competitivo en el mercado.

En este sentido, podemos definir al trabajo en su forma tradicional, como una actividad natural orientada a un fin específico, a la producción de un bien, o prestación de un servicio dando lugar a una realidad objetiva que trasciende la motivación económica del ser humano. El trabajo requiere no solo del esfuerzo físico, la formación profesional o experiencia acumulada, sino también de la creatividad, involucramiento y capacidad para resolver o actuar ante determinadas situaciones que se puedan presentar en las organizaciones Neffa J. C., (2014).

Neffa J. C., (2014) en su trabajo de investigación realiza su abordaje a las problemáticas del mercado de trabajo en Argentina, define al trabajo como una actividad que involucra a todo el ser humano, tanto en sus dimensiones fisiológicas y biológicas,

como en sus dimensiones psíquicas y mentales. La actividad laboral requiere no sólo del esfuerzo físico, necesita también de la formación profesional y la experiencia acumulada, la creatividad, el involucramiento, la capacidad para resolver problemas y hacer frente a los frecuentes incidentes en las empresas y organizaciones. Cuando nos referimos al trabajo realizado con el objetivo de obtener a cambio un ingreso, estamos en presencia de un empleo.

Respecto al marco legal, en Argentina, el empleo se encuentra legislado bajo Ley de Contrato de Trabajo 20.744;<sup>1</sup>, la cual refiere a la existencia de relación laboral cuando una persona en forma voluntaria y personal desarrolla tareas para otra persona física o empresa, bajo su dependencia, recibiendo una remuneración a cambio. A su vez, presume que, si se cumplen las condiciones anteriores, existirá una relación de trabajo aun cuando las partes - trabajador y empleador- no celebren un contrato de trabajo por escrito generándose para ambas partes todos los derechos y obligaciones propios de ella.

No obstante, a raíz de que el mercado laboral se sigue transformando y en consecuencia las relaciones laborales surgen nuevas modificaciones como la Ley de Teletrabajo N°27.555 (2020)<sup>2</sup>, como necesaria para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. El contrato de teletrabajo se da en la existencia de actos, obras o cuando se prestan servicios propios del contrato de trabajo, ya sea desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación (TIC's).

---

<sup>1</sup><https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/marcolegal>

<sup>2</sup><https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's), se pueden definir según Sánchez Duarte, (2008) como aquellas tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información. La autora cita en dicho estudio como definición específica, la del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2002):

“...Las TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) –constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional– y por las Tecnologías de la Información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces)”

La llegada del universo de las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación), y las nuevas tendencias como la denominada cuarta revolución 4.0, abrieron el paso a nuevas tareas al integrar las herramientas digitales, la robotización, el Big Data como la nueva especialidad más demandada por las empresas para convertir los datos en conocimiento<sup>3</sup> Cristina, (2016), la interacción a través de la Nube, el Internet de las cosas y la Inteligencia Artificial (IA) entre los más destacados.

Se han desarrollado numerosos estudios internacionales que han puesto en evidencia el impacto que la digitalización va a tener en el entorno laboral, tal es así, que según un estudio realizado por la consultora española McKinsey, más de 275 millones de trabajadores en todo el mundo tendrán que cambiar de trabajo debido al impacto de la digitalización y la automatización para el año 2030, por otro lado afirma que el 37% de los

---

<sup>3</sup><https://goo.gl/mVEuXi>



trabajadores teme que la automatización ponga en riesgo sus puestos de trabajo Canfranc Rodríguez & Villar García, (2019).

Las nuevas tecnologías que hace no más de una década atrás eran de acceso exclusivo a una pequeña porción de la población, hoy tienden a ser universales y de fácil acceso. Las nuevas generaciones desarrollan sus primeras interacciones y aprendizajes con el mundo a través de las TIC's. De esta manera, el uso de las TIC's se presenta en primera instancia, como parte de la solución si se desea desarrollar las competencias de los individuos para que participen activamente en la sociedad y en un futuro cada vez más inmerso en lo digital.

Ante este nuevo panorama, es posible citar a modo de antecedente el trabajo de investigación realizado por Christoph & Robert, (2019), para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el cual los autores si bien destacan que el uso de las nuevas tecnologías, las comunicaciones, la robótica, los nuevos materiales, y la internet de las cosas, será de ayuda para mejorar el bienestar de las personas, es necesario también, que estos avances vengan acompañados por políticas que favorezcan la igualdad en términos de acceso al conocimiento y desarrollo de estas nuevas competencias.

Para la definición de competencias, Alles, (2005), realiza su aporte citando el concepto de Spencer y Spencer, como una característica subyacente en el individuo que está relacionada con un estándar de efectividad o performance aplicada a un trabajo o situación. Como característica subyacente, refiere a que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento ante distintas situaciones o desafíos laborales. Entonces, la competencia es la encargada de originar o anticipar el comportamiento y predice quien hace algo bien y quien no, medido con cierto criterio o

estándar de efectividad. Para concluir, siguiendo con Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, aquellas formas de comportamientos o de pensar que generalizan diferentes situaciones, son características fundamentales del hombre, su personalidad, comportamiento, que generan su desempeño en un puesto de trabajo.

Para citar otro antecedente que se relaciona con el caso en estudio, es posible recuperar del trabajo de investigación realizado por Vivanco & Gorostiaga, (2017), se menciona aquí el desarrollo del programa Conectar Igualdad<sup>4</sup> como medio de abordaje en las instituciones educativas para la promoción de la cultura digital. El Ministerio de Educación de Argentina desde el año 2010, se propone mediante este plan entregar una notebook a estudiantes y docentes de escuelas secundarias estatales, así como de educación especial y de institutos de formación docente de gestión estatal. A su vez, busca capacitar a la planta docente en el uso de la herramienta mediante propuestas educativas que favorezcan su incorporación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los autores plantean que, desde que se lanza Conectar Igualdad como política nacional, aparecen orientaciones para atender la diversidad cultural de los sujetos de la educación, e incluso se considera a la cultura digital como nuevo contexto diverso a ser atendido.

Ante la emergente necesidad de transformación de las instituciones que surge como consecuencia de los constantes avances tecnológicos, el desafío se presenta en promover el desarrollo de las nuevas competencias requeridas en el mercado laboral, el cual debe estar acompañada por un proceso que involucre a todos los agentes, el sistema educativo, las organizaciones, el sistema de producción, y las políticas de estado. Los sistemas educativos y de capacitación, deberán rediseñar sus planes de estudio, proveer habilidades abiertas y

---

<sup>4</sup> <https://www.educ.ar/>

en permanente aprendizaje si se desea para preparar a los jóvenes para desenvolverse en la sociedad de la información con las competencias esenciales que serán demandadas en el mercado laboral futuro Christoph & Robert, (2019).

En la actualidad, la pandemia COVID 19 ha forzado a la sociedad y a las organizaciones a tener que adaptarse rápidamente al contexto y buscar herramientas para dar respuesta a la continuidad de la enseñanza. Recientemente, el Ministerio de Educación de la Nación a través de Educ.ar Sociedad del Estado, lanzó la primera etapa de la plataforma educativa JUAN MANSO, Plan Federal, (2020)<sup>5</sup> que permite vincular a alumnas, alumnos y docentes mediante aulas virtuales gratuitas con contenidos abiertos y multimedia para los niveles primario y secundario. Además, cuenta con espacios para hacer las tareas y agruparlas por materia.

Por acceso equitativo se entiende la disponibilidad de conectividad a costos razonables y al alcance de los sectores económicamente menos favorecidos, así como de la capacitación básica en el manejo de las herramientas, para que más personas puedan utilizarlas independiente- mente del género, origen social, etnia o credo. Esto evita que las TIC's se conviertan en un factor de exclusión para los sectores sociales menos favorecidos.

Además de las mencionadas acciones llevadas adelante por el estado argentino en la educación primaria y secundaria, se están implementando políticas para fomentar el desarrollo de nuevas competencias digitales destinadas a los jóvenes entre 18 y 30 años, tal como lo es el plan FORMAR<sup>6</sup> del ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, que consiste en el desarrollo de jornadas abiertas con el nombre de “Feria Futuro”, que recorre

---

<sup>5</sup><https://www.argentina.gob.ar/educacion/juana-manso>

<sup>6</sup><https://www.argentina.gob.ar/formar>

el país con el fin de conectar a los participantes con especialistas en recursos humanos para ayudarlos a definir su perfil laboral, identificar sus competencias, capacitarse y recibir orientación. Ahora bien, para lograr un mayor alcance en el desarrollo de programas educativos y disminuir cualquier desigualdad de oportunidades es que los programas deben tener alcance a toda la población y ser de fácil acceso para las distintas generaciones, entendiendo que cada grupo etario se aproxima de forma distinta al trabajo y exige diferentes dinámicas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, (2018)<sup>7</sup>, define a las competencias digitales como un conjunto de competencias que permiten el uso de los dispositivos digitales, de las aplicaciones de la comunicación y de las redes para acceder a la información para poder llevar a cabo una mejor gestión de éstas. Estas habilidades facilitan el intercambio y la creación de contenidos digitales, la comunicación y colaboración, así también brindan solución a los problemas en la vida cotidiana, el trabajo y las actividades sociales en general. Las competencias digitales en un nivel avanzado permiten a los usuarios un mayor desarrollo y uso de las tecnologías digitales de manera útil y transformacional.

Se han desarrollado distintos informes acerca de las nuevas tendencias del mercado laboral, en el plano internacional podemos mencionar el estudio realizado por Fundación Telefonía Movistar, (2021) Chile<sup>8</sup>, en el cual tomando la información de las fuentes de datos de las consultoras Bolsa Nacional de Empleo, Chiletrabajos.cl, Laborum de Bumeran y trabajando.com, indagaron sobre cuáles son los puestos y habilidades digitales más demandados por el mercado laboral, durante el periodo Enero-Abril 2021. Los resultados

---

<sup>7</sup> <https://es.unesco.org/>

<sup>8</sup> <https://www.fundaciontelefonica.com.ar/empleabilidad/habilidades-para-el-empleo/#demanda>

mostraron que, respecto a los perfiles profesionales más demandados en el mundo digital, ordenados de mayor a menor según su demanda se encuentran:

1. Desarrollador de Software.
2. Administrador de Sistemas.
3. Digital Project Manager.
4. Especialista en Marketing Digital.

Por otro lado, el presente estudio arribó a la conclusión que las categorías de las habilidades más solicitadas por las empresas son en primer lugar, las habilidades digitales esenciales como office 365, comunicación en internet, en segundo lugar, habilidades técnicas de los perfiles más digitales como java, email-marketing, y por ultimo las habilidades transversales o blandas como trabajo en equipo o liderazgo. A la hora de analizar el potencial de un perfil, las habilidades digitales tales como búsqueda de información de calidad en internet, paquete de Office y organización de documentos, herramientas para trabajar online en equipo, comunicación en internet y redes sociales, seguridad en la red, y conocimientos sencillos de creación de contenido web, aparecen como esenciales.

Luego, entre las habilidades técnicas más buscadas por las organizaciones se mencionan conocimientos en Java, Cloud Computing, Git, JavaScript, HTML, entre otros. No obstante, las habilidades transversales o blandas aparecen también como las más importantes para desempeñar cualquier labor en el mundo digital, de esta manera se destacan: resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, coordinación con otros, inteligencia emocional, juicio y toma de decisiones, orientación al servicio, negociación, flexibilidad cognitiva.

En relación con lo desarrollado hasta aquí, uno de los desafíos que atraviesa la gran mayoría de las organizaciones en la actualidad es el de los procesos de cambio estructurales, que, junto a la digitalización, se enfrenta a un escenario laboral único en el que convergen cuatro generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centenials.

Se puede entender como definición de Generación a un grupo de personas nacidas en los mismos años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave, incluyendo experiencias históricas o sociales cuyos efectos sean relativamente persistentes a lo largo de sus vidas. Molinari, (2011) describe a los distintos tipos de generaciones que pueden convivir en el mercado laboral, entre los que se encuentran: Los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1964, de mentalidad optimista, idealista y competitiva. Los Generación X: nacidos entre 1964 y 1980, vieron a sus padres despedidos o pobremente recompensados por años y años de dedicación y esfuerzo. Crecen en un mundo online: teléfono celular, cable e internet, acceden con facilidad a mucha información. Los Generación Y: nacidos entre 1981 y 2000 También conocidos como los Millenials, son protagonistas, nativos digitales, tienen la tecnología incorporada a su cuerpo. Valoran la diversidad, son flexibles, innovadores, resilientes, tienen mucha información. Se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes. Por último, los conocidos como Generación Z o centennials, son los nacidos a principios del XXI, y que tienen hoy alrededor de los 20 años están comenzando a integrarse en el mercado laboral, su característica predominante es su enorme dominio de la tecnología y de las redes sociales. Son autodidactas y creativos, gracias a la información que les proporciona Internet.

En efecto, otro antecedente de investigación que aporta al tema de estudio es el trabajo realizado por Rivoir & Morales, (2019), en el cual a través un abordaje crítico de la apropiación de las tecnologías digitales en América Latina menciona, se indaga respecto a la problemática generacional y las dificultades que se producen a través de la incorporación de las TIC's en la vida cotidiana. Para caracterizar estas desventajas utiliza el término de brecha digital, la cual hace referencia a las desigualdades en el acceso, la infraestructura y la conectividad, económicas, educacionales, geográficas, de género, entre otras. En tal sentido, quienes se ven mayormente afectadas son las personas mayores quienes además de verse afectadas por las mismas variables que afectan a la totalidad de la población, tienen amplias dificultades para la adopción de las nuevas tecnologías. Por este motivo para poder acercar un principio de solución o de reducción de desigualdad, se requieren acciones y políticas públicas específicas. Éstas necesariamente debieran incorporar la formación en competencias digitales con el fin de permitirles identificar factores beneficiosos para su vida, superar limitaciones en el uso, mejorar sus oportunidades informativas, en pos de desarrollar las habilidades necesarias para el nuevo contexto digital.

Como estrategia promotora de la cultura digital para fomentar la empleabilidad en adultos mayores de 18 años, empresas como YPF y Telefónica desde sus fundaciones brindan cursos gratuitos para quienes deseen mejorar sus oportunidades de empleo. Fundación Telefónica mediante el programa "Conecta Empleo" ofrece un catálogo de más de 20 cursos online y gratuitos orientados a ofrecer formación específica y transversal para impulsar la empleabilidad digital, entre los que se puede tener acceso a cursos tales como 'Introducción a Internet de las Cosas', 'Introducción al Big Data' y 'Uso eficiente del Smartphone'. Con el fin de impulsar la empleabilidad digital tanto para personas en

situación de desempleo como para profesionales que buscan reinventarse, como resultado de la edición conecta empleo del 2020, destacan haber logrado capacitar a un total de 35.233 personas solo en Argentina<sup>9</sup> (Fundación Telefónica, 2020). Fundación YPF, a su vez, pone a disposición en su web “Fundación YPF LAB”, un espacio de educación técnica profesional con el objetivo de contribuir con el desarrollo sostenible en las comunidades a partir de la formación y la mejora de las oportunidades de empleabilidad de la población. En conjunto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y en forma articulada con organismos educativos provinciales, nacionales y municipales, Fundación YPF ofrece 44 cursos de modalidad virtual, entre los que se destacan cursos de formación profesional, eficiencia energética y energías renovables (Fundación YPF, 2020).

Como antecedente local y aporte al propósito de esta investigación, es posible citar el acuerdo realizado entre el gobierno de Neuquen a través de la Secretaría de planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE)<sup>10</sup>, con Fundación Telefonica Movistar, con el fin de desarrollar en conjunto un programa de capacitación y formación vinculado a las nuevas profesiones que se están definiendo en el presente y que tendrán más demanda en el futuro, la llamada “Nueva Empleabilidad”. Mediante esta alianza estratégica el gobierno busca incentivar la formación digital de las personas de la comunidad para aumentar sus posibilidades de acceder a los empleos de calidad.

El programa de capacitación consta de 12 cursos cortos que permiten a los participantes formarse en competencias digitales como programación, desarrollo de videojuegos, creación de apps, marketing digital y desarrollo web, entre otros y cuentan con asistencia de un tutor y participación en foros. Los mismos son de acceso gratuito, y están

---

<sup>9</sup>, <https://www.fundaciontelefonica.com.ar/empleabilidad/>

<sup>10</sup><https://www.copade.gob.ar/nuevos-cursos-para-fortalecer-la-empleabilidad/>



destinados al público en general, ya sean estudiantes, emprendedores/as, innovadores/as, creativos/as y toda aquella persona que tenga interés en aprender sobre las nuevas herramientas de la era digital. Entre los cursos disponibles, podemos mencionar Uso Eficiente de Smartphone en la Gestión de Proyectos, Introducción a Internet de las Cosas (Iot), Diseño Web con Html5 + Css, Marketing Digital, Fundamentos de la Programación, Gestión de Proyectos con Metodologías Ágiles y Enfoques Lean y Ciberseguridad en el Entorno Educativo.

El presente trabajo se relaciona con los antecedentes, ya que el impacto de las nuevas tecnologías y las competencias digitales son los ejes principales, como así también se investiga la importancia del desarrollo de nuevas habilidades en las distintas edades para hacer frente al mercado laboral futuro.

Esta investigación difiere con respecto a sus antecesores, ya que la muestra a estudiar está delimitada únicamente a los empleados de las organizaciones seleccionadas, las cuales pertenecen a la ciudad de Neuquen.

El presente estudio busca validar como hipótesis tentativa, que el desarrollo de nuevas habilidades digitales genera mayores oportunidades de crecimiento en el campo laboral, independientemente de la franja etaria a la que pertenezca el colaborador de las organizaciones estudiadas.

El objetivo general de este estudio es analizar la importancia del desarrollo de nuevas competencias digitales para participar del mercado laboral futuro estudiando a tres organizaciones de la ciudad de Neuquén capital que ofrecen servicios en el rubro de telecomunicaciones, soluciones digitales e informáticas.

A su vez, se definen como objetivos específicos:

- Identificar y describir habilidades y conocimientos que se requieren para tener un perfil digital acorde a las organizaciones estudiadas.
- Analizar el proceso de transformación digital en las organizaciones seleccionadas.
- Analizar las distintas generaciones en base al perfil digital.

## Métodos

### Diseño

La presente investigación tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, ya que no existen investigaciones precedentes en el ámbito local y a pesar de ser un tema estudiado en varios países, se considera factible de ser utilizado a los fines propuestos ya que en la ciudad de Neuquen los conceptos no han sido abordados en profundidad. A su vez, el enfoque de la investigación es de tipo mixto (cualitativo - cuantitativo) ya que la recolección de información se realiza a través de las respuestas de los colaboradores encuestados y de los referentes entrevistados, con el fin de recabar datos sobre la cultura digital y competencias necesarias para tener un perfil más empleable en el mercado laboral futuro. En este caso fue una investigación con diseño no experimental de tipo transversal ya que no se modificó ninguna variable.

El enfoque es no probabilístico con un muestreo de juicio no intencional con el fin de ampliar la información acerca del tema estudiado.

### Población

La población representada está compuesta por todas las empresas del rubro de informática y tecnología de la Ciudad de Neuquen entre las 76 en total registradas según los datos que aporta el sitio de empresas Neuquen Soy Ciudad.<sup>11</sup>

Para realizar esta investigación la muestra utilizada fueron 3 empresas del rubro de tecnología y telecomunicaciones: dos de servicios tecnológicos e informática, y una de telecomunicaciones.

---

<sup>11</sup><http://neuquen.soyciudad.com/empresas/categoria-informatica-tecnologia.htm>

El estudio fue destinado al total de la plantilla activa de las organizaciones seleccionadas, entre los que se encuentran directivos, gerentes y jefes, mandos medios y operarios.

1. Empresa N°1: compuesta por un total de 36 colaboradores, brinda servicios de telecomunicaciones.
2. Empresa N°2: compuesta por un total de 11 empleados, brinda servicios integrales de telecomunicaciones, asistencia y servicios informáticos.
3. Empresa N°3: compuesta por un total de 6 empleados, se especializa en las tecnologías de la información, asesoramiento y optimización desde la Informática.

Para la investigación se realizaron 3 entrevistas a los referentes del área de Recursos Humanos, y 1 encuesta a cada colaborador de la plantilla activa, para esto se adjunta en el anexo N°1 el Consentimiento Informado correspondiente. Las organizaciones fueron seleccionadas de modo no aleatorio de acuerdo con la similitud de los servicios que brindan según el sector al que pertenecen, con el fin de poder arribar a conclusiones válidas.

#### Instrumentos

En el proceso del estudio de las organizaciones, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue encuesta, la cual fue elaborada a base de un cuestionario con 13 preguntas estructuradas y semiestructuradas enfocadas a los integrantes de las empresas, con el fin de conocer sus preferencias y elecciones frente a la tecnología y las habilidades digitales con las que cuentan para desempeñar sus tareas.

Dicha encuesta fue realizada durante el periodo mayo - junio del año 2021 momento en cual transcurre la situación de pandemia mundial en cual se encuentran vigentes las pautas comunes de Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo Obligatorio (DISPO) generando la imposibilidad de interactuar con las personas. Por tales motivos se decide elaborar un formulario de Google Forms. Cabe destacar que esta herramienta brinda la ventaja de tabular, procesar y analizar los datos de una manera ágil y sencilla accediendo a los resultados a través de gráficos representativos. En el anexo N°2 se encuentra presente el modelo de encuesta.

Como complemento se realizan tres entrevistas semiestructuradas a los referentes del área de Recursos humanos. Mediante preguntas abiertas se indagó respecto a determinados ejes referidos al manuscrito científico y características propias de la organización. En el anexo N°3 se encuentra presente el modelo de entrevista.

#### Análisis de datos

Luego de la recopilación de los datos e información de las distintas fuentes, se efectuará el análisis e interpretación del contenido para elaborar conclusiones y un aporte significativo y real al mundo empresarial. El análisis de los datos ha sido cualitativo en entrevistas y cuantitativo en cuestionarios. Los datos obtenidos de las entrevistas y las encuestas son utilizados para el análisis de diversas variables a saber:

- Competencias digitales

Las competencias digitales se definen como el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten un uso seguro y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Se constata que el uso que se hace de las tecnologías y su apropiación se vincula con las habilidades y competencias

digitales, las cuales también tienen influencia sobre las condiciones de vida de las personas. Rivoir & Morales, (2019), recuperan el concepto del Van Dijk (2008) quien menciona que se adquieren las siguientes competencias digitales en forma progresiva: a) Operacionales y Formales; b) Informativas; c) Comunicacionales d) Estratégicas; e) Creación de contenidos.

- Transformación digital

Hace referencia a aquellas acciones implementadas por las organizaciones para adaptarse a las demandas de la era digital y transitar dicha transformación, las mismas pueden ser a través del uso de nuevas herramientas o tecnologías, o de métodos de capacitación para desempeñar correctamente una tarea que requiera del uso de estas.

- Las generaciones según el perfil digital

Competencias personales y tecnológicas, es decir conocimientos o habilidades digitales de los trabajadores según franja la franja etaria a la que pertenecen.

## Resultados

La muestra estuvo constituida por 3 organizaciones con una plantilla de 53 empleados en total. Con el fin de preservar su identidad serán denominadas: Empresa N°1, Empresa N°2, Empresa N°3. Es importante mencionar como dato significativo que la organización N°1 es la que cuenta con mayor número de colaboradores y es la única que opera en varios países de Hispanoamérica.

### Competencias digitales

Al indagar a los referentes del área de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas acerca de las habilidades y conocimientos que se requieren para tener un perfil digital, se obtuvieron los datos que se observan en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Competencias digitales que consideran necesarias para tener un perfil atractivo*

Empresa N°1	Empresa N°2	Empresa N°3
Manejo de paquete de Office y herramientas digitales, perfil comercial, curioso, visionario, creativo, emprendedor, entusiasta, con vocación de servicio, que entregue resultados ambiciosos, que simplifique las cosas, capacidad de negociación, mejora continua. Por último, buena comunicación y trabajo en equipo.	Conocimiento de corriente continua y alterna, circuitos serie y paralelo. Aplicaciones y herramientas digitales, unidades de medición. Conocimientos básicos de instalación de software, de Telefonía Básica, Adsl y Fibra óptica.	Saber adaptarse a los cambios, liderazgo, capacidad de resolución.

**Nota.** Fuente: elaboración propia.

## Transformación digital

En cuanto al proceso de transformación digital, se buscó indagar respecto a los planes de acción implementados por las organizaciones ya sea desde la incorporación de nuevas herramientas de gestión, como así también conocer cuáles son las modalidades de capacitación o entrenamiento adoptadas. La información aquí aportada por los referentes del área de Recursos Humanos genera un aporte acerca de los medios utilizados para adaptarse a las demandas de la era digital. Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2

*El proceso de transformación digital*

Empresa N°1	Empresa N°2	Empresa N°3
Implementaron un ecosistema digital formado por herramientas de comunicación y desarrollo como Workplace, Office 365, Microsoft Teams, SuccessFactors. Cuenta con programas de capacitación y desarrollo para sus empleados a través de plataformas web, e-learning, aula virtual.	Tuvieron la necesidad de transformarse acorde a las necesidades demandadas por mercado y los clientes. La aparición de nuevos productos tecnológicos los llevó a ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos. Se capacitan mediante cursos online, aula virtual.	Consideran necesario segmentar el trabajo que realizan y dedicarse a ciertas herramientas y objetivos. Evaluar si el pedido de desarrollo de un sistema abre la puerta a nuevas tecnologías que ameriten que investiguen acerca del tema, por ejemplo, comenzara a desarrollar aplicaciones para móviles que en un principio las tercerizaban en otros desarrolladores. Dividir el trabajo de desarrollo según las plataformas en las que se van a utilizar. Mantenerse informados en todo momento sobre nuevas herramientas, haciendo mucho I+D (investigación y Desarrollo). Utilizar ciertas herramientas que nos permitan optimizar los tiempos de trabajo. Se capacitan mediante cursos online, e-learning, Webinar.

**Nota.** Fuente: elaboración propia.



## Las generaciones y el perfil digital

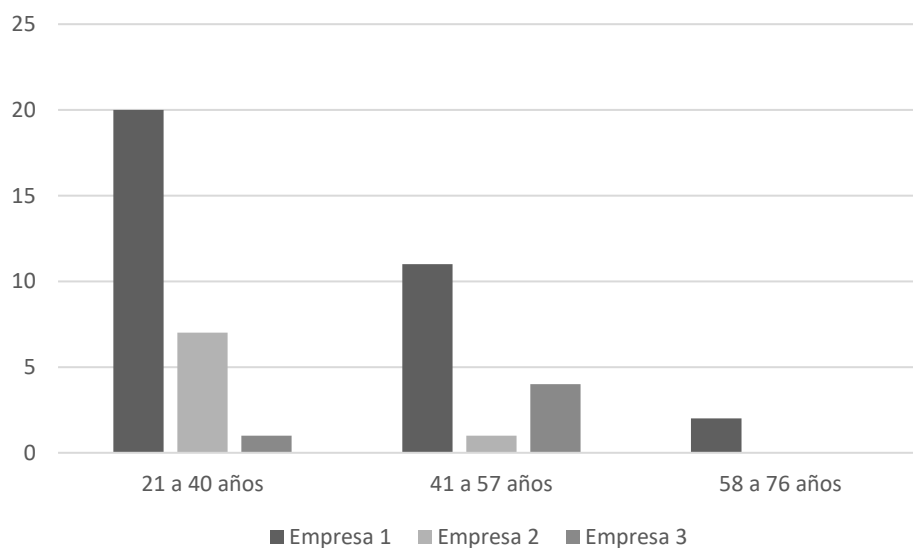
Para analizar este punto, se realizó una encuesta destinada al total de la plantilla de las organizaciones, teniendo en cuenta como dato relevante la siguiente participación lograda:

1. Empresa N°1: participación del 91,67%, con un total de 33 respuestas.
2. Empresa N°2: participación del 72,73%, con un total de 8 respuestas.
3. Empresa N°3: participación del 83,33%, con un total de 5 respuestas.

Se obtuvieron como resultado los datos a observar en los siguientes gráficos segmentados en: franja etaria, cargo que ocupa, uso y manejo de herramientas digitales:

**Figura 1**

*Franja etaria según empresa*



**Fuente.** Elaboración propia

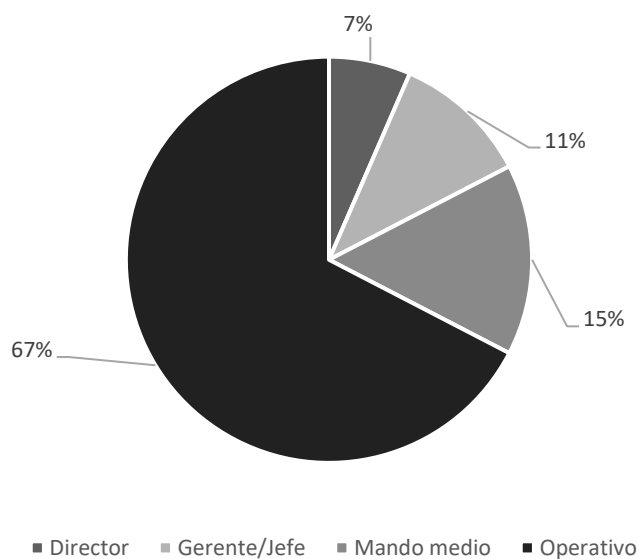
Interpretación:

Respecto a la franja etaria los resultados muestran lo siguiente:

1. La Empresa N°1: tiene 20 empleados en la franja etaria de 21 a 40 años, 11 entre 41 a 57 años y 2 entre los 58 a 76 años.
2. La Empresa N°2: tiene 7 empleados entre 21 a 40 años, y solo 1 entre los 41 a 57 años.
3. La Empresa N°3, cuenta con 1 empleado entre los 21 a 40 años y 4 entre los 41 a 57 años.

Se puede observar que del total de los empleados encuestados el mayor porcentaje lo ocupan los Millenials, con mayor participación en la empresa N°1.

**Figura 2**  
*Cargo que ocupa según jerarquía*



**Fuente.** Elaboración propia

### Interpretación:

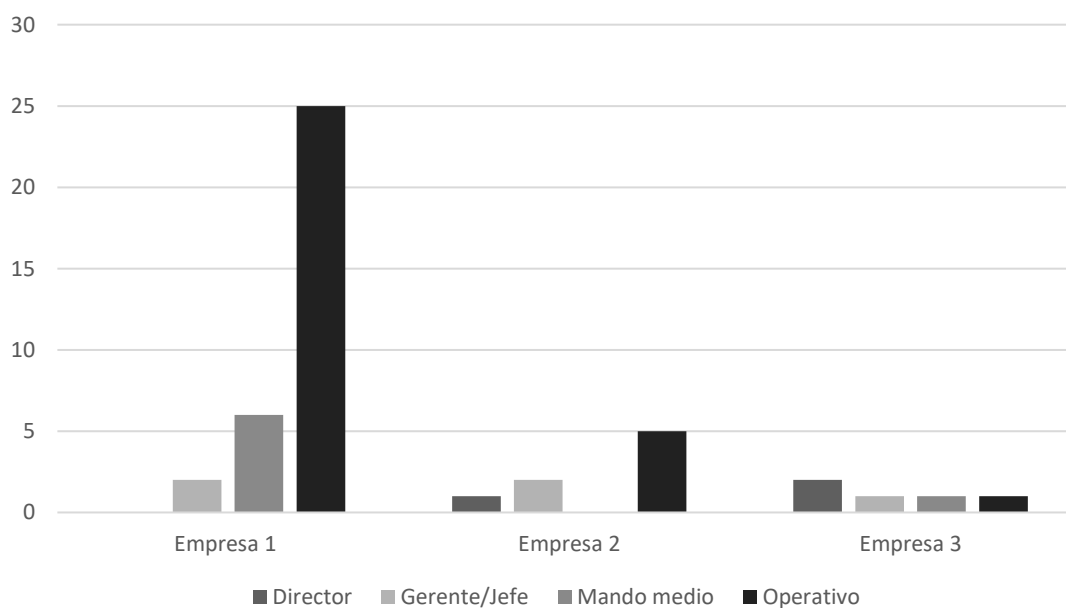
Se observa de las respuestas obtenidas que en las tres empresas:

1. 7% comprende a directores.
2. 11% al cargo de gerente/jefe.
3. 15% a mandos medios.
4. 67% a la planta de operarios.

De los resultados se aprecia que el mayor porcentaje de la población encuestada la ocupa la planta operativa.

**Figura 3**

*Cargo que ocupa por empresa*



**Fuente.** Elaboración propia

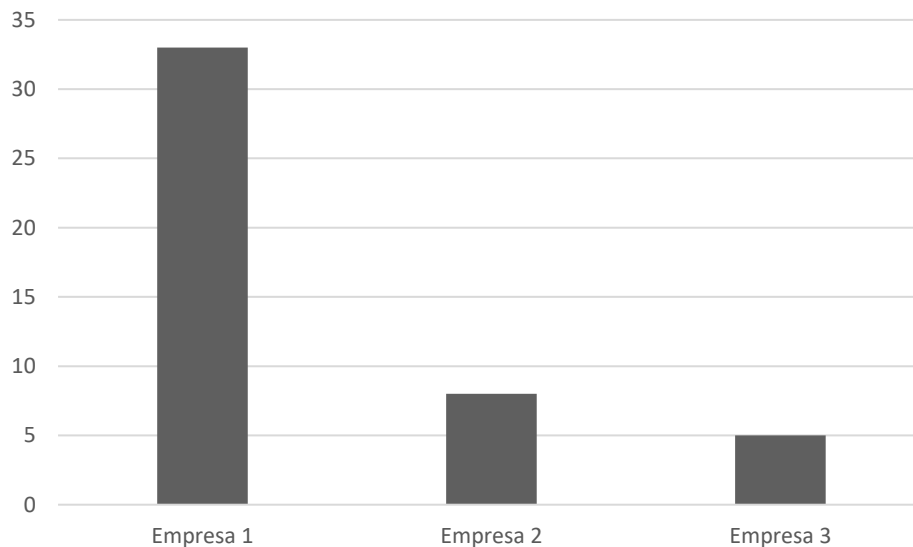
### Interpretación:

Los resultados según rango jerárquico por empresa muestran que:

1. Empresa N°1: 2 respuestas fueron respondidas por gerente/jefe, 6 corresponden a mandos medios y 25 a la planta operativa.
2. Empresa N°2: 1 respuesta corresponde a un director, 2 al cargo de gerente/jefe y 5 a operarios.
3. Empresa N°3: 2 respuestas corresponden a directores, 1 a gerente/jefe, 1 a mando medio y 1 al cargo operativo.

#### **Figura 4**

##### *Uso y manejo de herramientas digitales*



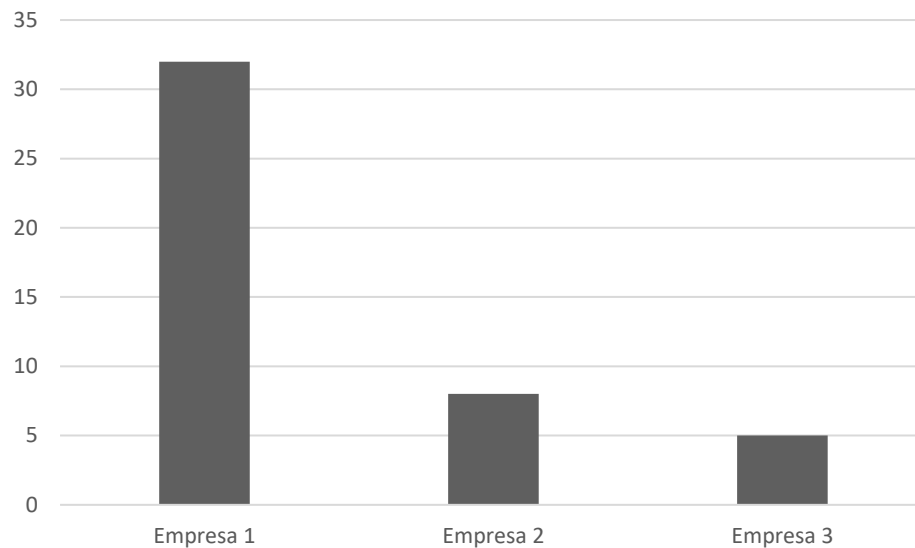
**Fuente.** Elaboración propia

#### Interpretación:

Respecto a quienes, si consideran necesario capacitarse en el uso de herramientas digitales, los resultados muestran:

1. Empresa N°1: 33 empleados, sobre 33 respuestas lo que representa el 100%.
2. Empresa N°2: 8 empleados, sobre 8 respuestas lo que representa el 100%.
3. Empresa N°3: 5 empleados. Sobre 5 respuestas lo que representa el 100%.

**Figura 5**  
*Conocimientos de herramientas digitales*



**Fuente.** Elaboración propia

**Interpretación:**

Los resultados muestran lo siguiente respecto del conocimiento informático:

1. Empresa N°1: 32 empleados si conocen o utilizaron herramientas digitales y 1 empleado no, sobre 33 respuestas lo que representa el 96,88%.
2. Empresa N°2: 8 empleados si conocen o utilizaron herramientas digitales, sobre 8 respuestas lo que representa el 100%.
3. Empresa N°3: 5 empleados si conocen o utilizaron herramientas digitales, sobre 5 respuestas lo que representa el 100%.

## Discusión

Remitiéndonos al objetivo general de este trabajo de investigación, que tiene como finalidad analizar la importancia del desarrollo de nuevas habilidades o competencias digitales para tener un perfil más competitivo con mayor participación del mercado laboral, es posible afirmar que las empresas estudiadas cuentan con planes de trabajo para potenciar la promoción de la cultura digital y el desarrollo de habilidades. Vale recordar que Chiavenato, (2020) define a las competencias como aquellos atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización con el objetivo de contar con perfiles más competitivos dentro de su plantilla.

No obstante, el acceso a nuevas tecnologías y programas de desarrollo del personal está condicionado por la necesidad de cada organización frente a los desafíos que presenta el contexto y la demanda del mercado, como así también el tipo de servicio que ofrecen a sus clientes.

El primer objetivo específico del trabajo consiste en identificar y describir habilidades y conocimientos que se requieren para tener un perfil digital acorde a las organizaciones estudiadas.

Si bien cada empresa cuenta con una estrategia diferente para potenciar las competencias digitales de sus empleados, es posible observar en los resultados de investigación que la necesidad de desarrollo de las distintas habilidades está condicionada según el puesto o rol que desempeña el empleado y los objetivos que tiene en la organización. A su vez, los perfiles demandados por las empresas estudiadas se encuadran según las tecnologías utilizadas para trabajar en cada área, y la responsabilidad de su tarea, ya sea operario del área administrativa o técnica, mando medio, jefe/gerente o director.

En este aspecto, al igual que en el antecedente de investigación de Christoph & Robert, (2019), también se evidenció la relación directa que existe entre el papel que desempeñan las competencias laborales requeridas por las tecnologías emergentes y las herramientas necesarias que están implicadas en el proceso de transformación. Las tres empresas indicaron que a la hora de analizar el potencial de un perfil, buscan que sus candidatos cuenten con competencias digitales básicas tales como buen manejo de paquete de Office y conocimiento de herramientas digitales. En este sentido, las habilidades tales como búsqueda de información de calidad en internet y redes sociales, ser creativo, emprendedor, entusiasta, con vocación de servicio, que entregue resultados ambiciosos y que simplifique las cosas aparecen como esenciales. Por último, coinciden en que las habilidades transversales o blandas son primordiales para desempeñar cualquier labor, de esta manera destacan que el saber adaptarse a los cambios, el liderazgo, capacidad de resolución y trabajo en equipo, aparecen como aquellas que ponderan sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

El segundo objetivo consiste en analizar el proceso de transformación en las organizaciones estudiadas y comprender desde la voz de los referentes de recursos humanos entrevistados cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas para adaptarse a las nuevas realidades y demandas de la era digital.

En concordancia al trabajo de investigación realizado por Christoph & Robert, (2019), en el cual se analizan los cambios tecnológicos y su impacto en el mundo laboral, las competencias y habilidades productivas para una matriz productiva en Argentina, los resultados obtenidos en este estudio marcan un mismo lineamiento en el que las organizaciones se encuentran en la necesidad de transformarse, tanto en materia productiva

y organizacional, como así también en lo institucional, con el objetivo de desarrollar programas de capacitación y formación vinculados a las demandas de la era digital.

En cuanto a las acciones implementadas para adaptarse a las nuevas realidades, la cultura digital y transitar este proceso de transformación, es posible mencionar dos ejes de trabajo expuestos por los entrevistados. El primero de ellos, hace referencia a la incorporación de nuevas herramientas para el desarrollo de competencias y habilidades digitales.

En este sentido, la puesta en marcha de un ecosistema digital compuesto por herramientas de comunicación y trabajo en red tales como workplace, Office 365, Microsoft Teams, y Success Factors aparece como una solución para las empresas y consecuencia del contexto mismo que las lleva a la necesidad de actualizarse. A su vez, de las entrevistas se pudo conocer que varias organizaciones en su búsqueda por no “desaparecer” y residir a la vanguardia de la era digital, se vieron obligadas a migrar sus sistemas de gestión a programas de CRM (Customer Relationship Management). Estas nuevas herramientas se posicionan como preferencia para las empresas que anhelan automatizar sus fuerzas de ventas, organizar y gestionar cada proceso de venta individual, desde la captación del cliente hasta el análisis de satisfacción.

Por otro lado, y en consecuencia del marco de la pandemia del Coronavirus (COVID-19) y de las medidas decretadas debido a la situación sanitaria, las tres empresas se vieron forzadas a constituir nuevas modalidades de trabajo como por ejemplo el home office (teletrabajo). A su vez, aquellas que se habían anticipado al uso de las herramientas nuevas de gestión previamente mencionadas, pudieron transitar este proceso de manera más ágil y con mayor facilidad para adaptarse a los cambios.



De la misma forma, como se menciono en los antecedentes la aparicion de nuevas tecnologias se manifiestan como condicionantes que fuerzan una mayor amplitud de la gama de productos y servicios a ofrecer si se desea tener presencia en el mercado. Este punto se pudo validar con las respuestas de los entrevistados quienes hicieron referencia a la necesidad de transformarse constantemente en busqueda de la satisfaccion de sus clientes y como un desafio para quienes lideran las organizaciones a re pensar sus estrategias.

Ahora bien, la rapidez con la que se mueve el mercado tecnológico con su multiplicidad de lenguajes, herramientas y formatos, la amplitud de conocimientos necesarios para atender todas las demandas y el cambio de paradigma que se viene dando hace unos años, llevaron a las empresas encuestadas a mantenerse informados en todo momento sobre nuevas herramientas, haciendo mucho I+D (investigación y Desarrollo) y a emplear nuevos sistemas de gestion que les permitan optimizar los tiempos de trabajo.

El segundo de los ejes a mencionar se ocupa de subrayar los aspectos multidimensionales de los procesos de aprendizaje que convergen entre los sistemas formales de capacitación, los procesos informales de formación en el trabajo y los aprendizajes interactivos. En esta linea, las tres empresas coinciden en contar con programas de formacion a traves de plataformas web, e learnings, aula virtual, webinar entre otras, para capacitar al total de su plantilla.

En síntesis, el total de las organizaciones encuestadas muestra preferencia por el uso de plataformas virtuales para formar a sus empleados, lo que genera beneficios en el ahorro de costes y tiempo para su implementación. En tal sentido, Chiavenato, (2020) meciona que existe una tendencia en las organizaciones a invertir en el desarrollo de las personas para acompañar los cambios a los que se enfrentan, de esta manera los empleados se tornan mas

eficientes en lo que hacen, aportando nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, y modifican sus hábitos y comportamientos colaborando con el éxito que persiguen las organizaciones a través del cambio y la innovación. Estos resultados confirman lo esperado y van en la línea de los hallazgos de otros estudios en los cuales habían encontrado validez empírica de organizaciones que tuvieron que transformarse para no perder participación en el mercado laboral.

El tercer objetivo consiste en analizar las distintas generaciones que pertenecen a la nómina activa de las organizaciones encuestadas.

En contraposición a la investigación de Rivoir & Morales, (2019), en el cual se hace mención a que el acelerado desarrollo tecnológico y la creciente incidencia de las TIC en la vida cotidiana, deja a las personas mayores como uno de los grupos más vulnerables de la sociedad excluidos de sus beneficios y oportunidades, el presente estudio muestra resultados diferentes en cuanto al perfil según la franja etaria.

Rivoir & Morales, (2019) utiliza el término de brecha digital para caracterizar a la desigualdad que se gesta a partir de la expansión de las TIC a nivel mundial. En sus orígenes esta desigualdad digital, hace referencia a las desigualdades en el acceso, la infraestructura y la conectividad. Sin embargo, en la medida que avanza el uso de las nuevas tecnologías se evidencian nuevos elementos a tener en cuenta para la reducción de las desigualdades, de esta manera el desarrollo de nuevas habilidades y competencias adquieren un protagonismo excepcional. La brecha digital afecta a las personas mayores específicamente, y aunque los estudios demuestran que a partir del uso de las TIC's obtienen una amplia gama de beneficios, existen distintas variables como la edad cognitiva,

la ansiedad tecnológica o el nivel de audacia, entre otras que generan limitaciones y obstáculos en este grupo etario.

Los resultados de la investigación sobre este punto son distintos ya que en la población estudiada no se observa evidencia que justifique la creencia de que las TIC son de beneficio exclusivo para las generaciones de nativos digitales, mientras que los mayores serían foráneos en la materia, incluidas las dificultades para su adopción.

Ahora bien, siguiendo con el objetivo de estudio en este punto los resultados obtenidos en las encuestas a los empleados de las 3 empresas, muestran que el 61% pertenece a la zona etaria de 21 a 40 años, el 35% de 41 a 57 años y 4% de 58 a 76 años. En este sentido, continuando la línea teórica de Molinari, (2011), se puede deducir que el mayor porcentaje de la muestra está comprendido por personas nacidas entre 1981-2000, la generación Y también conocidos como Millennials o nativos digitales. Lo siguen los nacidos entre 1964-1980, los de la Generación X, quienes crecen en un mundo online, esta generación está caracterizada por la aparición del teléfono celular, cable e internet, y el acceso con facilidad a mucha información. Por último, y en menor porcentaje los nacidos entre 1945-1964, los Baby Boomers de mentalidad optimista, idealista y competitiva.

Por otra parte, la diferencia en cantidad de empleados que existe entre las empresas estudiadas puede ser considerada una limitación de esta investigación, por lo que se debe considerar en una futura investigación un análisis de estas variables con empresas de estructuras similares en la medida que sea posible. A su vez, las encuestas fueron realizadas en el contexto actual de pandemia mundial con restricciones vigentes de Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo Obligatorio (DISPO), esta carencia de medios para acceder a la recolección de datos es otra limitante.

Respecto a la participación según cargo jerárquico, se observa de las respuestas obtenidas en las encuestas a las tres empresas, que un 7% comprende a directores, 11% al cargo de gerente/jefe, 15% a mandos medios, 67% a la planta de operarios.

Entre las fortalezas se destaca, que el total de los encuestados manifiesta interés en capacitarse en el uso de nuevas herramientas digitales por lo cual podemos concluir al igual que en la investigación de Rivoir & Morales, (2019), que las personas consideran efectivamente que a partir del perfeccionamiento en el uso de las TIC pueden mejorar sus oportunidades de crecimiento en la empresa en la que trabajan.

En cuanto al conocimiento que tienen los empleados de las herramientas digitales, se recupero del estudio realizado por Fundación Telefónica Movistar, (2021), el listado que surge como resultado del análisis de las consultoras referentes en empleabilidad para las categorías de las habilidades más solicitadas por las empresas entre los meses de Enero-Abril 2021. De esta forma, en el universo de las competencias digitales más demandadas puede agruparse según el conocimiento de los usuarios en:

1. Información y análisis de datos.
2. Comunicación y colaboración.
3. Creación de contenido en formato digital.
4. Seguridad de datos.
5. Resolución de problemas.

Sobre este punto, de los resultados obtenidos en las encuestas vale destacar que el 98% de la muestra tiene conocimiento de al menos 1 herramienta digital, siendo el 2% para el grupo de empleados comprendidos en la franja etaria de 1945 a 1964.

Sin embargo, el total de los empleados reconoce también tener oportunidades en cuanto al conocimiento de todas las herramientas necesarias para tener un perfil más competitivo en el contexto digital.

En esta línea, de las herramientas digitales en la que más conocimientos tienen los encuestados es en ofimática siendo el 98% de la muestra, le sigue marketing digital con el 82%. A su vez, análisis de datos aparece como la de menor conocimiento por parte de los encuestados con un 33% sobre el total de respuestas.

En cuanto a los resultados según franja etaria, los denominados Baby Boomers (1945-1964), no tienen conocimiento de herramientas digitales de programación ni de seguridad, los de la generación X (1964-1980) el 100% conoce ofimática y la que menos conoce es análisis de datos con el 31%, por último los Millennials (1981-2000) el 100% conoce ofimática y la que menos conoce es análisis de datos y base de datos con el 32%

Ahora bien, cuando se realiza la apertura por cargo se verifica que la población de directores, gerentes y jefes tienen mayor conocimientos de las herramientas digitales que el resto de los cargos. De esta manera se pueden posicionar según sus conocimientos de la siguiente manera:

1. En el cargo director el 100% conoce 5 de las 8 herramientas digitales relevadas siendo el 33% para herramientas de gestión y análisis de datos.
2. En el cargo gerentes y jefes el 100% conoce 4 de las 8 herramientas digitales relevadas siendo la más baja con el 60% para análisis de datos y de gestión.
3. En el cargo MM el 100% solo conoce 1 herramienta digital la de ofimática siendo la más baja análisis de datos con el 29%.

4. En el cargo operativo el 97% conoce de ofimática siendo la más baja Análisis de datos con el 29%.

Como conclusión general, es posible afirmar que los resultados arrojados son satisfactorios ya que se pudo obtener información de relevancia en las respuestas de los referentes de Recursos Humanos, pudiendo llegar a una deducción respecto a la importancia que tiene el desarrollo de nuevas competencias digitales para participar del mercado laboral futuro. Además, en conformidad con los antecedentes antes mencionados, junto con la bibliografía aquí presentada fue posible identificar y describir aquellas habilidades y conocimientos necesarios para tener un perfil digital y competitivo según la mirada de las organizaciones estudiadas.

Los resultados de esta investigación evidencian que la transformación cultural y digital atraviesa a las organizaciones forzándolas a tomar decisiones todo el tiempo. Se encuentran ante el desafío de ser ágiles frente a los cambios, asertivos con sus decisiones, y optar por estrategias que estén alineadas a la rapidez con la que se mueve el mercado tecnológico. En consecuencia, para sobrellevar estos cambios las organizaciones deberán invertir no solo en tecnología, sino también en el desarrollo de las personas. Apoyar la formación digital de sus recursos para aumentar sus posibilidades de acceder a puestos de calidad, desarrollar nuevas competencias y habilidades para afrontar los desafíos y oportunidades del futuro.

Como fortaleza, este estudio reúne información no estudiada anteriormente sobre los planes de acción que están llevando a cabo las empresas con la finalidad de no dejar de ser competitivos en un mercado de cambios constantes y en el cual la satisfacción del cliente continúa siendo una prioridad. Además, las encuestas realizadas permitieron validar

también la hipótesis inicial que afirma que el desarrollo de nuevas habilidades digitales genera mayores oportunidades de crecimiento en el campo laboral. La franja etaria no aparece ya como un limitante, y el inicio de la problematización ya no se veía el sesgada por la creencia de que las TIC son un espacio de oportunidades para las generaciones mas jóvenes.

En consecuencia, se pudo hallar evidencia suficiente para afirmar que existen distintos actores trabajando para disminuir la brecha digital, desde programas de capacitación gratuitos impulsados por las organizaciones, hasta políticas de estado con el fin de fomentar la empleabilidad de todas las generaciones. Con la promoción de la cultura digital y el desarrollo de nuevas competencias y habilidades es posible lograr mayor igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión.

Esperando que los aportes de este estudio sirvan de precedente, se sugiere como futuras líneas de investigación analizar las nuevas formas de liderazgo e indagar de qué manera las organizaciones están trabajando para entregar mayor valor y cuáles son las estrategias con las que cuentan para mejorar la experiencia de sus clientes.

## Referencias

- Alles, M. A.** (2005). *Desempeño por competencias, Evaluación de 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Canfranc Rodríguez, P., & Villar García, J. P.** (2019). *Sociedad Digital en España*. Madrid, España: Taurus.
- Chiavenato, I.** (2020). *Gestion del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Christoph, E., & Robert, V.** (2019). *Cambio Tecnológico y Futuro del Trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_734829.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_734829.pdf).
- Cristina, Juan.** (2016). *Los perfiles profesionales mas buscados de Big Data*. Recuperado de <https://eurecat.org/es/los-7-perfiles-clave-de-los-profesionales-del-big-data/>
- Fundacion Telefonica Movistar.** (2021). [Artículo en línea]. Recuperado de <https://www.fundaciontelefonica.com.ar/empleabilidad/habilidades-para-el-empleo/#demanda>
- JUAN MANSO, Plan Federal.** (2020). [Artículo en línea]. Recuperado de <https://juanamanso.edu.ar>
- Ley de Contrato de Trabajo 20.744;** Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos>
- Ley de Teletrabajo N°27.555.** (2020). Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Molinari, P.** (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: TEMAS.
- Neffa, J. C.** (2014). *Actividad, empleo y desempleo : conceptos y definiciones*. Buenos Aires, Argentina: CEIL-CONICET. Recuperado de: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf\\_461.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf).
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Educacion, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).** (2018). [Artículo en línea]. Recuperado de <https://es.unesco.org/>
- Rivoir, A. L., & Morales, M. J.** (2019). *Tecnologías Digitales - Miradas críticas de la apropiación en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Sánchez Duarte, E.** (2008). Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4781035.pdf>, 155-162.
- Vivanco, G., & Gorostiaga, J. M.** (2017). *Cultura Digital y Diversidad: Perspectivas de Discursos de Políticas TIC-EDUCACIÓN*. Recuperado de:



[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51279/CONICET\\_Digital\\_Nro.82143b7e-a0f6-4529-87e1-62a54f7d03e7\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51279/CONICET_Digital_Nro.82143b7e-a0f6-4529-87e1-62a54f7d03e7_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

## Anexos

### Anexo I: Acta de consentimiento informado



#### UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**Cultura digital y competencias necesarias para tener un perfil más empleable en el mercado laboral futuro.**” dirigido por el Sr. Silva Diego Fernando Investigador Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por la Prof. Rinconez Daniela Soledad.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación con ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa. Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la Información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

---

**Nombre Participante**

---

**Firma**

---

**Fecha**

---

**Nombre Investigador Responsable**

---

**Firma**

---

**Fecha**

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a Sr. Silva, Diego Fernando

Cel. 0299 - 154574508

e-mail. [diegofsilva22@hotmail.com](mailto:diegofsilva22@hotmail.com)

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con:

## Anexo II: Encuestas

A continuación, se exponen las encuestas dirigidas a los colaboradores de las empresas estudiadas

1. Nombre de la empresa en la que trabajas:
2. ¿En qué año naciste?
  - a) 1945-1964
  - b) 1964-1980
  - c) 1981-2000
  - d) 2001-2010
3. ¿Qué cargo o puesto ocupas actualmente?
  - a) Director
  - b) Gerente/jefe
  - c) Mando medio
  - d) Operativo
4. ¿Te interesa capacitarte en el uso de nuevas herramientas digitales?
  - a) SI
  - b) NO
5. ¿Consideras que el uso de las nuevas herramientas digitales puede brindarte mayores oportunidades crecimiento en tu empresa?
  - a) SI
  - b) NO
6. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta para análisis de datos? Por Ej. Google Analytics, Qlik...
  - a) SI
  - b) NO
7. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta de bases de datos? Por Ej. Base de datos, Datawarehouse, Microsoft SQL Server, MySQL... PostgreSQL
  - c) SI
  - d) NO

8. ¿Conoces o usaste alguna vez herramientas de Diseño? Por Ej. Illustrator, Photoshop,
- e) SI
  - f) NO
9. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta de Gestion? Por Ej. SAP, SCRUM...
- g) SI
  - h) NO
10. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta de Marketing Digital? Por Ej. Redes Sociales, Google Ads...
- i) SI
  - j) NO
11. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta de Ofimatica? Por Ej. Microsoft Office, Microsoft PowerPoint ...
- k) SI
  - l) NO
12. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta de programación? Por Ej. HTML, Java, Wordpress ...
- m) SI
  - n) NO
13. ¿Conoces o usaste alguna vez alguna herramienta de Seguridad? Por Ej. Firewall...
- o) SI
  - p) NO

### Anexo III: Entrevistas

Se realizará la siguiente entrevista a los distintos referentes de las organizaciones seleccionadas con el fin de conocer la postura de las organizaciones frente a la dinámica de la transformación digital, como también su opinión frente al tema estudiado.

- ¿Cuál es su principal función dentro de la organización?
  
- En su opinión, ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que enfrenta la empresa para adaptarse las nuevas realidades y demandas de la era digital?
  
- ¿Qué acciones están implementando para transitar dicha transformación?
  
- La empresa en la que trabaja, ¿Cuenta con programas de formación de las nuevas formas de trabajo?
  
- ¿Cuáles son las habilidades que considera necesarias para tener un perfil más competitivo dentro de la empresa?
  
- A la hora de contratar un nuevo empleado es un condicionante que el candidato cuente con el conocimiento de habilidades digitales?

Teniendo en cuenta las distintas generaciones que conviven en la empresa

¿Considera que el desarrollo de competencias digitales es un factor de incidencia en el desarrollo profesional del empleado?

La empresa en la que trabaja, ¿Cuenta con planes de acción para coordinar las distintas generaciones?