



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Ana Rachel Rezende

La Transformación Digital; el Rol Impulsor en el
Desarrollo del Talento Humano.

Factor Clave para el Crecimiento y Competitividad de las
Pymes de la Industria del Juguete de CABA.

Tesis para Optar al Título de Doctora en Ciencias
Empresariales y Sociales

Director: Dr. Sebastián Mariano Giorgi

Buenos Aires, 2022

Resumen

El manuscrito reporta una investigación cuyo propósito es analizar la capacidad de las pymes pertenecientes a la industria del juguete de Argentina, para adaptarse a un sistema organizacional que les permita crecer y desarrollarse competitivamente, mediante el diseño de modelos de negocio basados en la transformación digital. La realidad de las empresas y negocios es adaptar su modelo de gestión empresarial a un contexto digital que resulta un desafío para el sector de RRHH. Se trata de un modelo innovador, más flexible que impone una nueva forma de entender y gestionar los elementos esenciales que componen una empresa. En tanto el mayor obstáculo está en la propia cultura de la organización y el *Know How* de los miembros que forman parte del proceso de cambio. El estudio se realizó mediante la revisión de la literatura seleccionada y la aplicación de técnicas propias del análisis cualitativo de contenidos, complementado con entrevistas en profundidad a los directivos de las pymes que fueran objeto de análisis. En relación a los resultados encontrados, las entrevistas arrojaron que, las estrategias para impulsar la formación y competencias del talento humano y su adaptación a los nuevos escenarios digitales, permite la transformación digital para el crecimiento y la competitividad de las Pymes de la industria del juguete de CABA. Se infiere que, los responsables de RRHH tienen la capacidad de liderar el cambio que supone la revolución digital, ya que tienen el poder de escoger y seleccionar a los perfiles tecnológicos más adecuados. La transformación digital representa para las pymes mayor competitividad en un ecosistema de convivencia y colaboración junto a las nuevas tecnologías y entornos digitales. Impulsar el desarrollo de estrategias basadas en el talento digital es diseñar e implementar acciones y programas de capacitación y desarrollo, gestión del talento y reinserción y transición laboral.

Palabras Clave: Transformación Digital-Talento Humano-Pymes-Competitividad

Abstract

The manuscript reports a research whose purpose is to analyze toy industry's SMEs capacity in the autonomous city of Buenos Aires to adapt to an organizational system that enables them to grow and develop competitively throughout the designs of business models based on digital transformation. The reality of companies and businesses is to adapt their business management model to a digital context, which is a challenge for the HR sector. It is an innovative more flexible model that imposes new means of understanding and managing the key elements that make up a company. The main obstacle lies in the company's own culture and the Know-how of the members who are part of the change process. The study was carried out through the review of the selected literature and the application of content qualitative analysis techniques, complemented by in-depth interviews with SMEs' executives under analysis. In relation to the results found, the interviews showed that the strategies to promote the formation and competences of human talent and their adaptation to new digital scenarios allow the digital transformation for Argentina's SMEs development and competitiveness. It is inferred that HR managers have the ability to lead the change brought about by the digital revolution as they have the power to choose and select the most suitable technological profiles. For SMEs, digital transformation represents greater competitiveness in a coexistence and collaboration environment along with the new technologies and digital environments. To promote the development of strategies based on digital talent is to design and implement development and training actions and programs, talent management and labor reinsertion and transition.

Keywords: Digital Transformation-Human Talent-SMEs-Competitiveness

Resumo

O manuscrito reporta uma investigação cujo propósito é analisar a capacidade das PMEs pertencentes a indústria do brinquedo da Argentina em adaptar-se a um sistema organizacional que as permita crescer e desenvolver-se competitivamente, mediante a adoção de modelos de negócios baseados na transformação digital, considerando o desafio real das empresas deste setor em amoldar seu modelo de gestão empresarial a um contexto digital cada vez mais presente no mundo dos negócios. A transformação digital representa para as PMEs maior competitividade em um ecossistema de convivência e colaboração junto às novas tecnologias e entornos digitais. Tal modelo de gestão é recente, inovador e mais flexível, impondo uma nova forma de entender e gerir os elementos essenciais que compõe uma empresa. Nesse contexto, o maior obstáculo está na própria cultura organizacional e no Know How das equipes que fazem parte do processo de mudança. O estudo realizou-se mediante a revisão de literatura e aplicação de técnicas próprias de análise qualitativa de conteúdo, complementadas por entrevistas em profundidade com a alta administração das PMEs que foram objeto de análise. Em relação aos resultados identificados, as entrevistas evidenciaram que o emprego de estratégias de impulsionamento da capacitação e das competências do talento humano para sua adaptação aos novos cenários digitais, permite a transformação digital das próprias PMEs da indústria do brinquedo de CABA. Igualmente, os responsáveis pela gestão dos Recursos Humanos podem efetivamente impactar no processo de mudança, gerada pela revolução digital, pois possuem a competência de seleccionar os perfis mais adequados e propensos à realidade tecnológica. Conclui-se que exercitar estratégias voltadas ao desenvolvimento do talento digital tem estreita correlação com desenhar e implementar ações e programas de capacitação e desenvolvimento, gestão do talento, reinserção e transição laboral das equipes das PMS.

Palavras Chave: Transformação Digital-Talento Humano-PMEs-Competitividade

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página

Dedicatoria.....	12
Agradecimientos.....	13
Introducción.....	14
CAPÍTULO I ESTADO DE ARTE.....	24
1.1. Primeras Teorías de los Recursos Humanos	24
1.2. La Gestión del Talento Humano en el Siglo XXI.....	28
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	35
2.1 Estrategias y Planificación de los Recursos Humanos en las empresas.....	35
2.2. La Administración de Recursos Humanos. Diferentes enfoques.....	43
2.3 Las actividades clave de la Administración de los Recursos Humanos en las empresas.....	51
2.3.1. Reclutamiento y Selección del Personal.....	53
2.3.2. Análisis y Descripción de Puestos.....	58
2.3.3. Capacidades y desarrollo de las personas.....	61
2.3.4. Planeación de la carrera profesional	70
2.3.5. Evaluación de Desempeño.....	72
2.3.6. Compensaciones e incentivos.....	76
2.3.7. Relaciones laborales con los empleados.....	81
2.3.8. Protección de la Seguridad y la Salud del personal.....	83
2.3.9. Auditorías del capital humano en la empresa.....	85
2.4. El desarrollo del talento humano en la empresa.....	87
2.5. Estrategias de Recursos Humanos en Escenarios Digitales.....	105
CAÍTULO III OBJETIVOS Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	116
3.1. Objetivos.....	116
3.1.1. Objetivo General.....	116
3.1.2. Objetivos específicos.....	116
3.2. Hipótesis	117
3.3. Método.....	118
3.3.1. Diseño.....	118
3.3.2. Variables.....	121
3.3.3. Unidad de Análisis.....	123
3.3.4. Tamaño de la Muestra.....	123
3.3.5. Recolección de Datos.....	124
3.3.6. Procedimiento para el análisis de datos.....	125
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	126
4.1. Resultados.....	126
4.1.1. La digitalización como oportunidad del contexto.....	126
4.1.2. Las Nuevas tecnologías en el contexto actual de las pymes.....	128

4.1.3. Las ventajas de la TD en las pymes.....	130
4.1.4. Factores clave para la planificación de la TD.....	132
4.1.5. La experiencia de las pymes en la TD.....	135
4.1.6. Formación y Competencias de los colaboradores de las pymes en el proceso de TD.....	137
4.1.7. Desarrollo de tecnologías de vanguardia para la optimización de procesos en las pymes.....	140
4.1.8. Los sistemas informáticos implementados por las pymes.....	143
4.1.9. La gestión empresarial de las pymes y los distintos enfoques de calidad en los procesos	145
4.1.10. El impulso de plataformas tecnológicas en la gestión de procesos de las pymes.....	147
4.1.11. El enfoque operativo y estratégico de las plataformas digitales implementadas por las pymes.....	149
4.1.12. El talento humano como factor clave en la gestión empresarial de las pymes.....	151
4.1.13. La gestión empresarial de las pymes en entornos digitales frente al COVID19.....	153
4.1.14. La oportunidades de crecimiento para los colaboradores de las pymes en entornos digitales.....	156
4.1.15. Herramientas clave para potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores en las pymes.....	159
4.1.16. Factores clave que impactan en la motivación del capital humano en las pymes.....	162
4.1.17. Aspectos clave para propiciar el trabajo en equipo en las pymes	165
4.1.18. Criterios para definir las características de los perfiles digitales, necesarios para hacer frente a la dinámica del contexto.....	168
4.1.19. Características clave de los colaboradores para alcanzar el talento digital en las pymes	171
4.1.20. Drivers para impulsar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores en entornos digitales.....	174
4.1.21. Estrategias de RRHH para la adaptación al cambio y gestión del talento humano en el proceso de TD en las pymes.....	177
4.1.22. La digitalización y automatización de las funciones de RRHH en las pymes.....	180
4.1.23. Cambios en las necesidades y expectativas de los colaboradores en entornos digitales...	180
4.1.24. El liderazgo digital en las pymes y las principales acciones para alcanzarlo.....	185
4.1.25. Técnicas para el análisis y descripción de los puestos de trabajo en las pymes.....	187
4.1.26. Criterios para impulsar las metodologías ágiles en las pymes.....	189
4.1.27. Implementación de metodologías ágiles en las pymes.....	192
4.1.28. Dificultades que presenta implementar metodologías ágiles en las pymes.....	194
4.1.29. Estrategias de atracción y retención de talento en las pymes en entornos digitales.....	197
4.1.30. Medición de la satisfacción de los colaboradores en las pymes.....	200
4.1.31. Criterios para atraer y retener talento en entornos digitales.....	202
4.1.32. Cómo desarrollar y retener talento en las empresas entornos digitales.....	204
4.1.33. Limitaciones para retener el talento digital en las pymes.....	207

4.2. Discusión.....	209
4.2.1. El impacto de la TD en el contexto de las Pymes.....	210
4.2.2. Desarrollo de un Plan de Digitalización en las Pymes.....	211
4.2.3. Los cambios que implica el proceso de TD en las Pymes.....	212
4.2.4. La TD como ventaja competitiva para las pymes.....	213
4.2.5. La curva de experiencia de la digitalización en las pymes.....	214
4.2.6. Los factores clave para el desarrollo de estrategias de diferenciación en las pymes.....	215
4.2.7. La optimización de procesos basados en las nuevas tecnologías.....	216
4.2.8. La importancia de procesos basados en la mejora continua en los entornos digitales.....	218
4.2.9. El uso de plataformas digitales que implican innovación en la gestión empresarial en las pymes.....	219
4.2.10. El desarrollo del talento humano para la optimización de la gestión empresarial en las pymes.....	220
4.2.11. El impacto de la crisis sanitaria generada por la pandemia, y la aceleración de la digitalización como en las pymes.....	221
4.2.12. Competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes.....	222
4.2.13. La evaluación de desempeño como herramienta clave para identificar las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes.....	223
4.2.14. Herramienta clave para potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes.....	224
4.2.15. La motivación como indicador clave en las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes.....	225
4.2.16. El trabajo en equipo, factor clave para lograr la motivación de los colaboradores de las pymes.....	227
4.2.17. El compromiso y desempeño de los colaboradores en los entornos digitales. Criterios para definir perfiles con capacidad de adaptarse al cambio.....	229
4.2.18. Características clave de los colaboradores para transformarse en talento digital en las pymes.....	231
4.2.19. Los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores de las pymes en entornos digitalizados.....	232
4.2.20. El criterio de los empresarios de las pymes para que las estrategias de RRHH se adapten a los requerimientos de los entornos digitalizados.....	235
4.2.21. Los cambios en las necesidades y expectativas de los colaboradores de las pymes a partir de la TD.....	237
4.2.22. Acciones desarrolladas por las pymes para alcanzar el liderazgo digital y aumentar la capacidad de los colaboradores.....	239

4.2.23. Analizar y describir los puestos de trabajo en entornos digitales.....	241
4.2.24. Las metodologías ágiles traspasan la esfera de las estructuras tradicionales.....	242
4.2.25. Las metodologías ágiles: ventajas y desventajas.....	244
4.2.26. La falta de experiencia: barrera clave para la implementación de metodologías ágiles..	246
4.2.27. Factores clave para atraer y retener talento digital en la pymes.....	247
4.2.28. La importancia de medir la satisfacción laboral. El clima laboral y la relaciones humanas como elementos determinantes.....	249
4.2.29. Criterios clave para identificar talentos potenciales en entornos digitales.....	250
4.2.30. Estrategias clave para el desarrollo de talento digital en las pymes.....	252
4.2.31. Principales dificultades para atraer y retener talento digital en las pymes.....	254
CAPÍTULO V SÍNTESIS, CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y REFLEXIONES FINALES.....	256
5.1. Síntesis de la Investigación.....	256
5.2 Contribuciones de la investigación.....	257
5.3. Reflexiones Finales.....	258
5.4. Los Niveles de Transformación Digital en las Empresas.....	260
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	262
ANEXO I: SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE.....	282
ANEXO II: FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA POBLACIONES FINITAS.....	283
ANEXO III: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A LOS DIRECTIVOS DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE DE CABA.....	284
ANEXO IV: RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS DE LAS PYMES EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	285

ÍNDICE DE FIGURAS

Página

Figura N° 1: Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa.....	33
Figura N° 2 Ciclo Evolutivo RRHH.....	34
Figura N° 3: Modelo de ARH a la medida en el contexto de las Pymes.....	38
Figura N° 4: El proceso de DO como un proceso de cambio.....	42
Figura N° 5: Los cinco subsistemas en la administración de RRHH y su interacción.....	47
Figura N° 6: Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo...	47
Figura N° 7: Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.....	48
Figura N° 8: Técnicas de la ARH que proporcionan datos y decisiones de la ARH basadas en datos.....	48
Figura N° 9: Retos clave de RRHH para los directivos actuales.....	49
Figura N° 10: Estructura general de la administración de recursos humanos.....	50
Figura N° 11: Fuentes de Reclutamiento.....	54
Figura N° 12: Herramientas de Selección.....	55
Figura N° 13: Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.....	56
Figura N° 14: Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.	65
Figura N° 15: Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.....	66
Figura N° 16: Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación en función a los contenidos de la capacitación.....	67
Figura N° 17: Sistema organizacional de capacitación.....	68
Figura N° 18: Modelo Operativo de RRHH de Alto Impacto.....	108
Figura N° 19 Determinación de las variables y su operacionalización.....	122
Figura N°: 20 Dominios para el Desarrollo de talento en escenarios digitales.....	258
Figura N° 21: Los Niveles de Transformación Digital de una Empresa.....	261

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Página

Gráfico N° 1: Oportunidades del Contexto digital.....	127
Gráfico N° 2: La aplicación de nuevas tecnologías en escenarios digitales.....	129

Gráfico N° 3: Ventajas clave de la transformación digital en las pymes.....	131
Gráfico N° 4: Factores clave del plan de transformación digital.....	134
Gráfico N° 5: Experiencia de las Pymes en transformación digital.....	136
Gráfico N° 6: Formación y competencia de los colaboradores en la transformación digital en las Pymes.....	139
Gráfico N° 7: Desarrollo de tecnologías de vanguardia.....	142
Gráfico N° 8: Sistemas informáticos implementados.....	144
Gráfico N° 9: Plataformas tecnológicas y la gestión empresarial.....	146
Gráfico N° 10: Factores que impulsan las plataformas tecnológicas en la gestión empresarial.....	148
Gráfico N° 11: Enfoque del uso de las plataformas tecnológicas.....	150
Gráfico N° 12: Perspectiva del talento humano como base de la gestión empresarial.....	152
Gráfico N° 13: Acciones empresariales en el contexto de la COVID-19.....	155
Gráfico N° 14: Oportunidades de crecimiento para los colaboradores.....	158
Gráfico N° 15: Herramientas clave para potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores.....	161
Gráfico N° 16: El impacto de la motivación en el capital humano de las Pymes.....	164
Gráfico N° 17: Claves para propiciar el trabajo en equipo.....	167
Gráfico N° 18: Características clave de los perfiles del talento digital.....	170
Gráfico N° 19: Características para transformarse en talento digital.....	173
Gráfico N° 20: Drivers para mejorar la satisfacción y compromiso de los colaboradores en escenarios digitales.....	176
Gráfico N° 21: Pautas clave de Recursos Humanos en la transformación digital.....	179
Gráfico N° 22: Impacto de la digitalización en el área de Recursos Humanos.....	181
Gráfico N° 23: Factores que impulsan el cambio de los colaboradores.....	184
Gráfico N° 24: Acciones para alcanzar el liderazgo digital en las Pymes.....	186
Gráfico N° 25: Técnicas para el análisis y descripción de puestos de trabajo.....	189
Gráfico N° 26: Razones para implementar metodologías ágiles en las Pymes.....	191
Gráfico N° 27: Implementación de metodologías ágiles en las pymes.....	193
Gráfico N° 28: Barreras para implementar las metodologías ágiles.....	196
Gráfico N° 29: Criterios para desarrollar estrategias de gestión que permitan retener el talento digital.....	199
Gráfico N° 30: Medición de los niveles de satisfacción de los colaboradores.....	201
Gráfico N° 31: Criterios para atraer y retener talento.....	203
Gráfico N° 32: Claves para desarrollar y retener talento digital en las pymes.....	206
Gráfico N° 33: Barreras para la retención de talento digital.....	208

ACRÓNIMOS

APO: Administración por Objetivos
ARH: Administración de Recursos Humanos
BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA
BPM: *Business Process Management*
CAIJ: Cámara Argentina de la Industria del Juguete
CO: Comportamiento Organizacional
CyD: Capacitación y Desarrollo
DO: Desarrollo Organizacional
DRH: Desarrollo de Recursos Humanos
EAD: Equipos de Alto Desempeño
FOP: Fundación Observatorio Pyme
IE: Inteligencia Emocional
MHR: Mercado de Recursos Humanos
MOOC: Massive Open Online Course
OIT: Oficina Internacional del Trabajo
OMS: Organización Mundial de la Salud
PDID: Plan de Desarrollo Individual de Desempeño
PWC: *PriceWaterhouseCoopers*
Pyme: Pequeña y Mediana Empresa
RAE: Real Academia Española
RSE: Responsabilidad Social Empresaria
RUPT: Rápido- Impredecible-Paradójico- Entrelazado
SGC: Sistema de Gestión de Calidad
TD: Transformación Digital
TI: Tecnología de la Información
TRC: Teoría de Recursos y Capacidades
VUCA: Volátil- Incierto-Complejo -Ambiguo

Dedicatoria

A mis abuelas.

Agradecimientos

A Dios, mi Maestro mayor, mi guía.

A mi familia, especialmente mis papás, por el apoyo y amor incondicional.

A Mariano por abrazarme en los momentos más difíciles.

Al profesor Sebastián que lo aceptó sin dudarlo.

A Gabriela por su preciosa colaboración.

Y a todos aquellos que de alguna forma me acompañaron en esta jornada.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación surge del análisis sobre el papel de la tecnología y la innovación en la construcción y sostenimiento de la competitividad de las Pymes pertenecientes a la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en un contexto que implica generar un cambio en la gestión de los RRHH. Se intenta abordar, mediante el uso intensivo del conocimiento, al desarrollo de nuevas prácticas y la búsqueda deliberada y sistemática de innovaciones como factores dominantes del éxito de las Pymes de la industria del juguete de CABA.

El proceso de planeación de Pymes es considerado como no estructurado, irregular, esporádico y reactivo, por lo que se revela las dificultades que las mismas presentan a la hora de enfrentar nuevos desafíos. Sólo una pequeña parte de las Pymes planifican y, cuando lo hacen, no es sostenible a largo plazo, por lo que es necesario recurrir a la planeación estratégica y así obtener mayor información y tomar mejores decisiones.

Todos los procesos son esenciales para la supervivencia y el éxito de las estrategias de RRHH y ningún proceso individual puede funcionar de forma aislada; tiene que haber un alto nivel de conformidad y cohesión entre los mismos. El diseño eficiente de los procesos, aparte de otras cosas, depende del grado de correspondencia de cada uno de estos. Esto significa que cada proceso está subordinado a otro, y cada uno de ellos comienza con la planificación de los RRHH con un valor agregado y de desarrollo continuo en cada uno de los procesos. (CepymeNews, 2019)

Si bien, el éxito del rendimiento de las Pymes no depende solo de la planificación estratégica, no obstante, existen mayores ventajas al planear que al no hacerlo. Las Pymes que planean, en comparación con las que no lo hacen, logran un mayor crecimiento en ventas, rendimiento de activos y márgenes de beneficios, poseen un nivel tecnológico superior, y tienden a ser más innovadoras. (Estrada, García, Sánchez, 2009)

Según los autores, la planificación formal proporciona tanto a las personas como a las organizaciones un mapa claro de las actividades que se tienen que seguir para un objetivo

determinado. La mayoría de las Pymes se caracterizan por tener una planificación más intuitiva, informal y tienden a orientarse a lo operativo o a corto plazo, que a lo estratégico o a largo plazo.

La dirección estratégica de recursos humanos (RRHH) en las Pymes, suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos, dado que la cultura interna de la estructura empresarial está impregnada de los valores, de su personalidad y de su visión de la empresa. (Camarena Adame y Saavedra García, 2018, .p.10)

Asimismo, Estrada, Sánchez y García (2009) destacan algunas de las barreras más influyentes que dificultan la planificación estratégica en la Pyme, entre ellas: el tiempo que los administradores dedican a planear; el desconocimiento del proceso y secuencia de la planificación y como utilizarse; la carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planificación; y la desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos.

Es así que hoy, las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y a una situación competitiva, por lo cual tienen que aprender y evolucionar buscando no solo el rendimiento, sino incluso la supervivencia. En tal sentido, podrán lograr una posición sólida y competitiva siempre que demuestren flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para lograr superar dichos desafíos. Por tanto, los avances tecnológicos son continuos y el capital humano se encuentra en el centro de los modelos empresariales que le dan mayor importancia a la cultura digital, en este sentido los departamentos de RRHH juegan un papel importante para el correcto cumplimiento de los objetivos de las empresas. (Cano Fernández, 2019)

Por otra parte, y de acuerdo a lo planteado por la autora, se puede decir que la clave en el crecimiento y competitividad de las Pymes de la industria del juguete de CABA, dentro de los nuevos escenarios digitales, demanda a los responsables de RRHH gestionarlo de manera óptima para un buen funcionamiento de toda la empresa.

Según Cano Fernández (2019) dicho capital humano representa la base del cambio de la transformación digital en una organización, lo que implica iniciar un proceso a fin de

identificar y retener a los mejores colaboradores. De esta manera, el nuevo modelo de negocio en la era digital podrá saber qué tipo de talento es el que se está buscando en el momento preciso, y realizar una correcta gestión del mismo.

Para Camarena Adame y Saavedra García (2018) la importancia de la aplicación de prácticas de capital humano en las Pymes para el éxito competitivo de las empresas, consiste en establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les permita crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Se trata de entender nuevas formas de trabajar, con visión de futuro y creatividad, donde las personas constituyen el principal activo de la organización. El crecimiento y la formación de los mismos supone la capacidad para alcanzar los objetivos de la empresa y los individuales, asimismo, lograr un mayor crecimiento y competitividad en el marco de los nuevos escenarios digitales.

Las Pymes, según Camarena Adame y Saavedra García (2018) deben tener una visión sólida a futuro, no sólo preocuparse por el presente, dado que en muchos casos suelen basar sus decisiones en miradas constantes al pasado. Por lo cual, deben desarrollar procesos de diseño de puestos más formalizados, planificando las tareas en un horizonte temporal superior, obteniendo así puestos ajustados a procedimientos predeterminados, a los que deben adaptarse los trabajadores.

Para Camarena Adame y Saavedra García (2018) el reto para los dirigentes de las Pymes consiste en cambiar la mentalidad respecto a la administración de los recursos humanos y plantear la necesidad de capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos. Se trata de estimular y promover el desarrollo de las personas en la empresa, apoyarlos en este sentido implica, por parte de los empresarios, estar pendiente de su desempeño, de sus habilidades, necesidades y capacidades.

La emergencia COVID-19 impone la necesidad de promulgar una Ley de Teletrabajo, pero no es menor la necesidad de promulgar una nueva Ley de PyMEs para incentivar creación de empleo, como también una Ley de Economía del Conocimiento que estimule la innovación

en las empresas. Este *clúster* de instituciones regulatorias, de alguna manera, determina el futuro de la modernización empresarial y la competitividad internacional de las empresas menores de Argentina. (Fundación Observatorio Pyme, 2020, p.8)

Continuando con el análisis de la FOP, en su informe “*Coronavirus V. ii: Teletrabajo en la postpandemia*” los cambios tecnológicos de los últimos tiempos y en particular la era digital y la revolución 4.0, se han visto acelerados por la incursión de la pandemia, un “cisne negro” que acarrea inmensos desafíos en muchos órdenes de la vida, pero en particular para las empresas en la organización interna de sus procesos y de sus relaciones tecno-sociolaborales.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico ha transformado las organizaciones de diversas formas y, prácticamente en todos sus sectores. En el caso de las áreas de RRHH el uso de la tecnología colabora con la alineación de la gestión del capital humano en los objetivos del negocio. De esta forma, las áreas de RRHH tienen mayor protagonismo en las empresas gracias a las soluciones tecnológicas presentes en el mercado. (Editorial LATAM, 2017)

En el artículo de la Editorial Latam (2017) se destaca también que, la tecnología es uno de los factores de transformación y gestión del talento en las organizaciones. Se convierte en un aliado a la hora de seleccionar, retener, desarrollar y formar al talento de forma adecuada y personalizada. El uso de una solución tecnológica permite llegar más allá en la relación con los empleados, llevar el control de su proceso dentro de la compañía, identificar sus fortalezas para potencializarlas y sus debilidades para capacitarlos.

En tanto, Chiavenato (2009) considera que administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas. Se trata de una actividad de suma importancia para quedar limitada a un departamento de la organización. Destaca el autor que, ya no es posible que sólo un área de la empresa consiga centralizar y encerrar en sus manos la administración de las competencias y los talentos de las personas en la organización. Significa que, la administración de los recursos humanos (ARH) con su rol

transversal y su foco en la persona se convierte en una estrategia clave de gestión del cambio, adaptando a las personas y procesos a los nuevos entornos.

Es así que, los nuevos escenarios digitales permiten identificar, innovar y expandir nuevas oportunidades y modelos de negocios. La transformación de los RRHH, el impacto de las nuevas tecnologías, y el compromiso de los empleados en un entorno de continuos cambios es clave para que las empresas puedan sobrevivir y ser competitivas. La innovación es permanente tanto dentro como fuera de la empresa, y para ello es necesario cambiar y readaptar la cultura, los procesos y las estrategias a los nuevos entornos digitales. (Ranera, 2015)

Para Rozas (2019) más allá de la motivación que impulse a las empresas, la demanda de talento digital va en aumento y no parece detenerse por ahora. La transformación digital ha traído la diversidad generacional y demográfica de los profesionales y la necesidad de captar un talento cada vez más escaso. Se trata principalmente de un planteamiento centrado en el talento humano y la capacidad para ejercer el liderazgo digital, lo que implica nuevas formas de pensar y actuar, sobre la base del diseño de estrategias y modelos de negocios inmersos en una cultura digital. Sistemas, procesos y procedimientos deben estar diseñados y orientados para que clientes, empleados, proveedores y accionistas disfruten de la mejor experiencia sobre la base de las tecnologías digitales.

En tanto el informe de Deloitte “*La cuarta revolución industrial está aquí ¿está usted preparado?*” indica que, en la medida en que las organizaciones buscan dar este salto de utilizar la tecnología para transformar su fuerza de trabajo, esta transición tiene que ser llevada a cabo teniendo en mente el punto de vista amplio. Si bien se impulsa la disrupción y el cambio, los humanos no funcionan bien en posiciones inestables, es necesario comprender cómo crear el tipo de estabilidad que los humanos necesitan en un entorno donde el cambio es hoy inevitable y cómo se desarrolla a una tasa muy rápida. Tal es así que, las empresas que quieren sobrevivir y ser competitivas, requieren de una visión firme de la alta dirección hacia los nuevos escenarios y el compromiso de los empleados en entornos de continuos cambios,

donde la principal aspiración de la transformación digital en Pymes es agilizar y simplificar procesos. (Deloitte, 2018, p.13)

Hablar de una nueva era digital no necesariamente implica hablar de menos capital humano, por el contrario, es destacar las culturas ágiles y flexibles al cambio, y con la disposición de integrar estas tendencias dentro de los valores e indicadores organizacionales. Por tanto, el talento humano juega un papel relevante en generar estas transformaciones al interior. Al respecto, en su informe “*Percepción de los Retos en la Gestión de Personas en el Entorno Digital*”, KPMG advierte que algunas organizaciones no han dimensionado que la gestión del talento es estratégica con el fin de poder atender los nuevos retos y desafíos. Esto se debe a que la gestión de personal y las tecnologías van a converger para generar una estrategia de talento apoyadas en las nuevas tecnologías. (KPMG, 2019)

Dice Ranera (2016) que, la puesta firme de la alta dirección hacia los nuevos escenarios y el compromiso de los empleados en un entorno de continuos cambios, está en el capital social, es decir el potencial de las relaciones personales y profesionales de los empleados en redes sociales externas y en redes sociales internas, que potencien la integración, la colaboración y la inteligencia colectiva. Es así que surge un nuevo modelo de gestión de personas que responda a las necesidades de negocio en tiempo real, lo que significa medir, analizar y visualizar mejor las oportunidades.

En tanto, la transformación digital en Pymes permite el rendimiento laboral dado que puede aumentar considerablemente, a partir de la automatización de una gran cantidad de rutinas diarias cuyo tiempo se puede emplear para el desarrollo de otras acciones que dan un mayor valor productivo. En un contexto empresarial, la digitalización y la transparencia ganan terreno día tras día, no quedarse atrás pasa por llevar a cabo una remodelación profunda de las empresas, no solo de herramientas, sino también de los procesos y de la cultura de la empresa. (NewsMDirector, 2020)

Es así que, las empresas más abiertas a las posibilidades de los nuevos entornos digitales son también flexibles a la hora de implementar ideas innovadoras. Se afianza así una visión

empresarial que valora especialmente la capacidad de ofrecer nuevas soluciones a procesos que ya existen. Al permitir nuevos canales de comunicación, la transformación digital en Pymes también mejora la experiencia de los clientes. (Bizneo, s/f)

La Fundación Observatorio Pyme (2020) en su informe *“Las Prácticas Formativas en Empresas: Un análisis de la experiencia internacional y del caso argentino para potenciar el rol de las PyME”* destaca que, dado un contexto donde la tecnología posibilita procesos automatizados e informatizados y con ello calificaciones diferenciadas y de mayor nivel, la oportunidad de las PyMES para sobrevivir en el mercado dependerá cada vez más de una dotación de personal formado en todos los niveles de la empresa. En tal sentido, la disponibilidad de personal formado de alta calificación se transforma entonces en una condición no sólo para mejorar la productividad y competitividad de las empresas existentes y para posibilitar además la aparición de nuevos emprendimientos, sino también para orientar las nuevas inversiones hacia actividades de mayor valor agregado.

De lo dicho, surge que las empresas requieren de formación y desarrollo de nuevos perfiles profesionales que ayudan a construir una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, con competencias y posiciones acordes al ambiente actual, y que potencien el talento humano capaz de impulsar la transformación. Asimismo, los principales desafíos que enfrentan hoy las Pymes están generados por factores tanto tecnológicos, como sociales y culturales. Por lo cual, existe una tendencia que impulsa a las mismas a competir por el talento, debiendo modificar y adaptar sus estrategias basadas en equipos y sistemas de trabajos flexibles.

En este sentido, la gestión de RRHH cumple un rol estratégico en el gerenciamiento de las personas en el marco la Era Digital. Debe conocer exhaustivamente a sus integrantes, de modo de detectar a los líderes naturales, a los talentos y, poder armar y coordinar equipos dinámicos ante los nuevos desafíos que encaran las organizaciones del tercer milenio. No siempre quien tiene más conocimiento es el mejor candidato para una tarea. (Moroni, 2019)

Para el autor, en la Era Digital, la naturaleza del “trabajo” está cambiando. Las tecnologías disruptivas como la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial han avanzado mucho en las últimas décadas. Las organizaciones deben adecuarse a un nuevo escenario empresarial y laboral. En este contexto dinámico, surgen las prácticas ágiles para utilizar el talento y administrar el desempeño que organiza a las personas por ámbito, necesidad del cliente y función. Las empresas que desarrollan prácticas de talento ágil, intentan analizar cómo los empleados experimentan el lugar de trabajo. Se trata de trabajar en unidades más pequeñas y multifuncionales.

Según Escarpenter de Aubarede (2017) director en la división de *Management Consulting Global Strategy Group*, las metodologías Agile son una herramienta importante para adaptarse muy bien a este nuevo contexto de mercado, aprovechando los cambios para crear valor y lanzar nuevas líneas estratégicas de negocio. Al mismo tiempo que se impulsa la transformación de una organización y su cultura de trabajo.

Por lo cual, es de destacar que la resiliencia se considera como la capacidad para poder evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya producido. También, como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas al transcurrir el tiempo y, por último, se asume como la capacidad de recuperación y adaptación luego de haber hecho frente a diversas consecuencias negativas de un evento. La organización resiliente exhibe dentro de su inventario de capacidades estratégicas un diverso y complejo conjunto de formas múltiples tendientes a la aplicación rápida, flexible y ágil, de un comportamiento dinámico, construido a partir de los recursos complementarios, las capacidades y las competencias de sus miembros. (Westrum, 2006, citado en Brondany, 2014, p.6).

Al respecto en el informe “*La Empresa Social en Acción: la paradoja como camino hacia adelante*” de Deloitte se destaca que, la reinención pasó de ser algo que puede amenazar la seguridad de los trabajadores a lo mismo que la define: los trabajadores que puedan renovar constantemente sus habilidades y aprender cosas nuevas, son aquellos que

tendrán mayores posibilidades de encontrar un empleo en el mercado laboral actual en constante cambio. (Deloitte, 2020, p.7)

A partir de las consideraciones que fueron destacadas, surge la necesidad de plantear el siguiente cuestionamiento: *¿Están dispuestos los empresarios de las Pymes de la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a impulsar la transformación digital centrada en el talento humano; que implique la capacidad para ejercer nuevas formas de pensar y actuar, sistemas de trabajo flexibles, diseño de estrategias y modelos de negocios basados en una cultura digital; para lograr nuevas oportunidades y mayor competitividad del negocio?*

Al respecto, y en respuesta a lo planteado se deriva que las empresas se están esforzando en usar datos y análisis avanzados para tomar mejores decisiones en cuanto a los RRHH. Las tres competencias en riesgo se relacionan con el análisis del personal, el uso de dichos datos para mejorar el entorno laboral, y las conductas de las personas. La forma en la que la gente trabaja y sus modos de relacionarse con las organizaciones están volviéndose más fluidas. Cada vez hay más contratistas y trabajadores autónomos, así como alianzas entre grandes organizaciones y pequeñas empresas emergentes que brindan acceso inmediato a la innovación y talento bajo demanda. Será cada vez más importante identificar dónde y cómo contactar a este tipo de capacidad. (PWC, 2018)

González (2017) presidente del BBVA, destaca que, en el gerenciamiento de las personas en la Era Digital, existe un concepto más para agregar a lo planteado, y es que los RRHH cumplen un rol estratégico importante, dado que deben conocer exhaustivamente a sus integrantes, de modo de detectar a los líderes naturales, a los talentos, y armar y coordinar equipos dinámicos ante los nuevos desafíos que encaran las organizaciones del tercer milenio. En tal sentido, las personas son las que deben planificar y llevar a cabo la transformación de las empresas para adaptarlas a los cambios tecnológicos y sociales. La idea que abre esta

investigación es la necesidad de mejorar la calidad del empleo para impulsar la innovación, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos de alta calidad.

El informe “*La cuarta revolución industrial está aquí ¿está usted preparado?*” de Deloitte, se refiere a que el desafío del negocio será encontrar maneras para diseñar y crear modelos que orienten el cambio transformador y que resulte un impacto social positivo. Al respecto, el informe destaca que, aprovechar las tecnologías de la Industria 4.0 para el impacto social puede ayudar a construir mercados, orientar la adopción y encender un foco poderoso para atraer y retener los mejores talentos. Las organizaciones también necesitarán considerar tanto la ética y la moralidad de la aplicación de tecnologías avanzadas más allá de las tradicionales preocupaciones por el riesgo de seguridad, privacidad, cumplimiento y calidad. (Deloitte, 2018, p.6)

Es importante resaltar que, la implementación de prácticas de trabajo con horarios flexibles y teletrabajo, esta última recientemente forzada por la pandemia, permitieron la creación de nuevas oportunidades laborales. Hoy día, las principales empresas están contratando conocimientos, independientemente de cuál sea su localización geográfica. Se destaca la facilidad para armar grupos de camaradería y éste es un capital social que, bien utilizado, permite distinguirse y sorprender al mundo, formando equipos que trabajan colaborando naturalmente para llegar a una solución consensuada. (PWC, 2020).

No es un dato menor, el hecho de que la pandemia ha acelerado imprevistamente el proceso de transformación digital, por lo cual que se preparan para sumar tecnología y ser más competitivas. Respecto a esta evolución de la TD, se advierte la presencia de más tecnología, más trabajo remoto, cambios en las operaciones y nuevas formas de conectar con clientes. Surge la necesidad de responder más rápido ante la coyuntura que potenció la capacitación y desarrollo del talento humano, y hoy podría decirse que las pymes argentinas avanzaron en un 70% en su proceso de TD. (La capital, 2021).

CAPÍTULO I

ESTADO DE ARTE

En el presente capítulo pretende exponer qué se ha hecho anteriormente y recientemente sobre el tema seleccionado, mediante la compilación de resultados de otras investigaciones y autores que abordaron a la temática. Se intenta lograr la integridad de la investigación con cierto rigor científico. La revisión literaria incluye investigaciones previas y trabajos vinculados con la problemática propuesta, como así también documentos científicos y artículos que implican un importante aporte para el desarrollo del tema en cuestión.

1.1. Primeras Teorías de los Recursos Humanos

Luego de la revolución industrial, aparecen las primeras teorías acerca de los RRHH y debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores, como jornadas largas, bajos salarios y falta de seguridad social. Es así que, entre el 1910 y el 1915 en Norteamérica se constituye el primer departamento de personal en su concepción de RRHH. (Tarantino, s/f)

En los albores del siglo XX, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso tanto en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores. (Dessler, Varela, 2011, p.7)

Por otra parte, la Teoría de las Relaciones Humanas (TRH), cuyo principal exponente fue Elton Mayo, se centraba principalmente en aplicar el método científico a las personas que trabajaban en las organizaciones, investigadores que abordan esta teoría tenían formación académica fuerte en las ciencias sociales entre ellas la sociología, la antropología, la psicología, y métodos de investigación. Esta teoría, introduce el término de hombre social el cual es motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Para los autores como

Argyris, Maslow y McGregor se trata de la conceptualizan como hombre que se autorrealiza ya que se explica de manera más exacta la motivación en el hombre. (García, 2018)

Continuando con el análisis de García (2018), los estudios de Elton Mayo aportaron a esta teoría la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño de trabajo. Comienza el interés por conocer cómo se sentía la gente en la organización y cuáles eran sus actitudes frente a su trabajo. De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas tanto monetarias como no monetarias, de igual manera se analizaron actitudes, conductas y rendimiento en el trabajo.

Cabe destacar, y en base a la teoría de las relaciones humanas, avanzado el siglo XX, surge la Teoría de la Expectativa de Vroom, quien combinó en una teoría la experiencia, la capacidad mental de un individuo y su esfuerzo para determinar la motivación; a esta combinación le llamó “*valencia psicológica de energía*”. Entiende Vroom que la motivación tiene una relación directa con la expectativa: “*esperanza imaginaria y probable fundada en promesas o probabilidades de obtener algo (meta-objetivo)*”. Si la expectativa o esperanza es alta y positiva, el individuo genera una energía que lo moverá hacia el logro de la meta. A la inversa, si la expectativa es baja, la energía será mínima; por tanto, la motivación hacia ese propósito será deficiente. (Hernández Rodríguez, 2011, p.188)

Según Chiavenato (2009) la ARH es una de las áreas que más afectan los cambios que ocurren en el mundo moderno. Dice el autor que, el siglo XX vio la aparición de tres eras distintas. Por un lado, la era de la *industrialización clásica*, de relativa estabilidad, que trajo el modelo jerárquico y una departamentalización que define una estructura organizacional; se trata de la época de las relaciones industriales. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados.

Luego, surge la era de la *industrialización neoclásica*. Se trata de una era de relativo cambio y transformación, que trajo el modelo híbrido, doble y matricial de la estructura

organizacional; fue la época de la administración de los recursos humanos. Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas.

Por último, destaca Chiavenato (2009) la *era del conocimiento*, de fuertes cambios e inestabilidad, trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional, en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información (TI), que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global.

En tanto, señala el autor que la ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Es así que, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

En los años 70' y 80', la figura de Dirección de Personal pasó a llamarse Recursos Humanos, se comenzó a notar que las personas eran importantes no solo para pagarles un sueldo, y ya no se centralizaban en las funciones. Nacieron más responsabilidades al área, como las comunicaciones internas, el clima laboral, las políticas retributivas, y la participación y motivación del personal. Es por ello que se comienza a contratar más personal universitario y preparado que aportar beneficios a la organización, eran los años donde las personas se comenzaron a ver con cierto valor intelectual y profesional. (Paredes González, 2015)

Destaca la autora que en los 90' fue el auge de los RRHH y muchas personas se preparaban para destacarse como Expertos en RRHH, psicólogos y abogados estudiaban y se

especializaban en la Gerencia, los Negocios Empresariales y demás temas para dirigir el departamento. No solo se gestionaban nóminas, era mucho más que eso. Las escuelas de negocios dieron cuenta de la demanda como carrera, y comenzaron a preparar profesionales capacitados para gestionar una empresa en este departamento, pues las personas eran el valor agregado de las organizaciones.

Hasta casi fines del siglo XX, la dinámica de las organizaciones era más estable y predecible, donde los problemas se resolvían en el contexto de conocimientos y habilidades específicas. En el mundo globalizado surge la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas más rápidas a los desafíos del ambiente. (Werther, Davis, 2008, p.32)

La ARH ha evolucionado, dado que era considerada una función administrativa que dependía de un director administrativo. En tanto, hoy se puede decir que tiene un espacio destacado en las empresas y conforma un área clave para la gestión del talento humano, como así también para el desarrollo empresarial.

Por otra parte, las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron también por una intensa oleada de reorganizaciones en las grandes corporaciones del mundo entero. Se habló mucho de reingeniería, *downsizing*, *rightsizing*, reestructuraciones, fusiones, tercerización (*outsourcing*) y cuarterización. Las grandes organizaciones dejaron a un lado el organigrama tradicional y empezaron a innovar en términos de estructura organizacional y de organización del trabajo.

Esto surge a partir de la imperiosa necesidad de volverse más ágiles, flexibles, innovadoras y rápidas. Muchas de ellas comprimieron la jerarquía, recortaron niveles intermedios e invirtieron las cosas, hicieron que las personas que se relacionaban con el cliente externo, sean los elementos más importantes de la organización. (Chiavenato, 2009, p.401)

1.2. La Gestión del Talento Humano en el Siglo XXI

El siglo XXI se caracteriza por sus cambios acelerados. En este nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha generado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica. (Werther y Davis, 2008, p.32)

De acuerdo a los autores, se dice que la economía del siglo XXI se caracteriza por la transformación de la “sociedad industrial” en una “sociedad del conocimiento”, la que propone un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, en consecuencia, de las nuevas realidades del mundo del trabajo y de los distintos perfiles de las competencias laborales.

En las organizaciones más expuestas a las modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó no solo en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con diferentes actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hace un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas dan paso a los locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo son aquellas realizadas en casa por los empleados. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca al cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. (Chiavenato, 2007, p.9)

Al respecto, destaca el autor que el empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, por lo cual se marca el camino hacia una era posindustrial basada principalmente en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: *la gestión del talento humano*.

Cabe destacar que, el concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. El autor sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia. Se trata de un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. (Becker, 1992, citado en Mungia Chavira, 2013, p.5)

Estamos en la era del aprendizaje organizacional, de las organizaciones que aprenden a través de las personas, los valores y los sistemas que les permiten cambiar y mejorar continuamente su desempeño en razón de las lecciones de la experiencia. Las piedras maestras del aprendizaje organizacional son: creatividad e innovación. Las organizaciones deben adaptarse constantemente a las nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar. (Chiavenato, 2009, p.410)

Desde la denominada filosofía o estrategia de la gerencia del conocimiento el capital intelectual es el impacto del conocimiento en la organización y abordarlo implica estudiar cómo las organizaciones manejan lo que aprenden y luego lo liberan de manera que le resulte una ventaja. Es así que, en la sociedad del conocimiento, es de vital importancia la creación de capital intelectual, y aquellos que entiendan la importancia de adoptar una estrategia gerencial. De acuerdo a este propósito serán capaces de integrar la gerencia del talento organizacional en la propia estructura de la organización. (Sveiby, 1999, citado en Castilla Sánchez, 2013, p.23)

En tal sentido, la evolución tecnológica viene impulsando cambios a nivel global sobre las formas de organización de la producción y sobre las estructuras productivas. Al mismo tiempo, se destaca un fenómeno que genera modificaciones en los mercados laborales, tanto en los niveles de empleo y salarios, como en la dinámica de las ocupaciones. (Molina, Benítez y Ernst, 2018, p.13)

Al respecto, existen diferentes enfoques, de acuerdo a autores citados por Molina, Benítez y Ernst (2018), que consideran los cambios como las principales fuentes del crecimiento, poseen el poder de modificar el mundo del trabajo a través de la destrucción y la generación de empleo, mediante la transformación de la naturaleza de las ocupaciones o, más específicamente, de algunas de las tareas que las conforman. Frente a este escenario, la pregunta que se hace la mayoría de estos autores consiste en si las innovaciones tecnológicas constituyen una fuente de exclusión para los trabajadores o si, por el contrario, están habilitando nuevas oportunidades.

Por otra parte, según los autores, están quienes consideran que resulta necesario prestar más atención al proceso por medio del cual las tecnologías evolucionan y se difunden, para intentar conocer bajo qué circunstancias se pueden abrir algunas ventanas de oportunidades para los países de menor desarrollo relativo, que den lugar a un efectivo *catching-up tecnológico*.

También se ubican en el relato de los autores los más pesimistas, donde se destaca que los efectos combinados de las nuevas tecnologías, como los sensores multifuncionales, la robótica de aprendizaje, Internet de las cosas o la impresión 3D, podrían generar profundos cambios, tan amplios, que tendrían como consecuencia una pérdida de empleos sin precedentes. (Schwab, 2016, citado en Molina, Benítez y Ernst, 2018, p.14)

El drástico crecimiento de Internet durante los últimos años probablemente sea representativo de la tendencia particular del entorno más importante que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de RRHH. A mediados de los 90', el término "economía de la red" (*web economy*) no había sido acuñado. Hoy en día, casi todas las empresas utilizan Internet como parte de sus prácticas normales de negocio, por lo que internet está teniendo un impacto dominante sobre la forma en la que las organizaciones gestionan sus RRHH. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2008, p.6)

Por otra parte, los Recursos Humanos han cambiado según la evolución que han tenido los negocios. Se ha pasado del "*Need to Have*": nóminas, contratos y seguridad social de los

empleados; al “*Nice to Have*”: planes formativos y beneficios sociales para los empleados. Fueron los inicios en la gestión de los departamentos de RRHH. En el año 2000 se planteó el nuevo escenario donde las empresas se valoraban en función de potenciales clientes. Existen personas en la organización, la intangibilidad se revela en verdad y comienza la guerra por el talento para focalizarlo en el “*Talent Management*”. (The Valley, 2017)

La revolución digital está provocando que aparezcan nuevas necesidades y que el contenido del puesto de trabajo cambie. Todo ello provoca que también aparezcan nuevos roles y nuevos diseños organizativos en las empresas. Por lo cual, es necesario apostar y promocionar a perfiles potentes y potenciales dentro de la organización o bien reclutar perfiles digitales específicos cuando no se tengan internamente. (González, s/f)

Según Petrillo (2017) *Country Manger de Von Der Heidep*, la velocidad de cambio del contexto desafía y exige al área de recursos humanos (RRHH) diseñar nuevas y mejores soluciones para responder a las necesidades del negocio. El mundo del trabajo del futuro le demanda al área una transformación para contribuir, con una perspectiva humana, a resolver desafíos de negocio e impactar en la rentabilidad con sus acciones.

Continúa Petrillo (2017) diciendo que la tecnología puesta al servicio del área de RRHH permite entender, de forma científica, cómo impactan las acciones de RRHH en variables de negocios tales como ventas, satisfacción del cliente, rotación de empleados, margen operativo, y en la conflictividad laboral. De esta manera genera así un diferencial de valor que permite al profesional de RRHH salir de un rol reactivo, para ser una función estratégica y proactiva.

Considera la autora, la necesidad de dotar de capacidades y habilidades digitales a las organizaciones. Habrá distintos colectivos con distintas necesidades. Las empresas, y en particular el área de RRHH, deberán segmentar las distintas necesidades de desarrollo y aportar las propuestas adecuadas para cada colectivo. Por lo cual, es necesario plantear distintas opciones: formación en el puesto de trabajo, formación presencial, formación *on-line*, MOOCs, *mentoring*, *coaching*, entre otros.

Cabe destacar que, desde hace unos años el mundo de los negocios ha visto extenderse la utilización de las “*metodologías ágiles*”. No es una moda de los últimos años. A fines de los noventa, los métodos “ágiles” se fueron consolidando como dispositivo social utilizado para el desarrollo de software. Se les denominaba “*metodología liviana*”. (Alaimo y Salías, 2015, citado en AdRHA, 2019)

La metodología ágil nace en el mundo del desarrollo de software a inicios del siglo XXI como metodología de trabajo que rompía con las reglas establecidas hasta entonces y que decidió, entre otros, que las personas y sus interacciones eran más importantes que las herramientas y los procesos, y que adaptarse a los cambios era preferible a seguir un plan trazado previamente. (Tomàs, 2020)

Por tanto, y en esta evolución constante de los RRHH, surge el concepto de inteligencia emocional como un factor determinante en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones.

Según Goleman (2011) las capacidades de la Inteligencia Emocional (IE) se presentan como la competencia determinante que mejor predice qué individuo de un grupo de personas muy inteligente será líder. Asimismo, el autor destaca que en los niveles superiores el nivel de competencia para el liderazgo, supera entre el ochenta y cien por cien por capacidades basadas en la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional desempeña un papel más importante que la inteligencia intelectual por que la inteligencia intelectual puede garantizar el éxito en la vida, pero una inteligencia emocional desarrollada puede ser pronosticadora de un éxito en lo laboral, el amor, la vida, y es mucho más confiable. Por esto se debe tener control de la inteligencia emocional. (Cadena, 2017, p.45)

Peter Salovey y John D. Mayer fueron los principales investigadores de la Inteligencia Emocional en 1990. El término fue definido como: «*el subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de monitorizar los sentimientos y emociones propios y de los demás,*

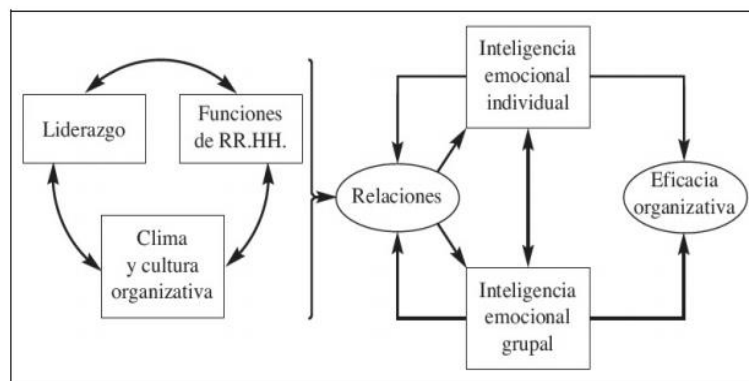
de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento de uno y las acciones» (Domínguez, 2004, p.47)

Goleman y Cherniss (2013) se refieren las relaciones formales como las que se producen de manera natural en las organizaciones y contribuyen a la inteligencia emocional. Las relaciones pueden ayudar a las personas a ser más inteligentes emocionalmente aun cuando no estén preparadas para ello.

Para los autores, cualquier intento de mejorar la inteligencia emocional en las organizaciones y empresas dependerá de las relaciones. La formación organizada o las políticas de RRHH, también pueden afectar a la inteligencia emocional, a través de su efecto en las relaciones entre individuos y grupos en la organización.

El modelo de Inteligencia Emocional, parece estar convirtiéndose en un influyente marco de trabajo en psicología. La amplitud de los campos psicológicos que participan del modelo de la IE abarca la neurociencia a la salud psicológica. Las áreas de la psicología con una relación más estrecha con la IE son la evolutiva, educativa, clínica y de asesoramiento, así como la social y la empresarial y organizativa. (Goleman, Cherniss, 2013, p.63)

Figura N°: 1: Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa.



Fuente: Inteligencia Emocional en el Trabajo. Goleman y Cherniss (2013)

Según los autores, este modelo apunta a algunos factores generales que existen en ciertas organizaciones y que contribuyen a la inteligencia emocional. Destacan también que, un cambio real implica conseguir que sea para toda una organización y no sólo para unos pocos directivos. Se trata de comprender la importancia de crear competencias emocionales, además de las intelectuales.

Considerar al individuo como un factor de producción ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión de RRHH a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial. La evolución de la función de RRHH, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales.(Galdinal, 1997)

Figura N°: 2 Ciclo Evolutivo de RRHH

	Público objetivo	Roles de RRHH	Principales Skills
Años 60-70 Periférico o Transaccional	Operarios de línea de producción & Supervisores	Administradores Controller Relaciones Industriales	Normativa laboral Capacidad de control y normalización
Años 80 Auto- Descubrimiento	Primeros Managers y profesionales de la era post-industrial	Formador Gestor de organigramas Reclutador	Gestor de formación Capacidad de asesoramiento Soporte en la definición de objetivos
Años 90 Contribución desde la madurez	Managers Senior y Mandos Intermedios	Facilitador de procesos Proveedor de servicios Analista de información Responsable de reestructuración	Capacidad de desarrollo Organizativo Vision integrada de RRHH Gestor de proveedores
2000 Liderazgo funcional	Primer nivel ejecutivo Audiencia externa Partners en lugar de proveedores	Innovación Partnership Estrategia	Visión estratégica Conocimiento del negocio Generador de relaciones Enfoque marketiniano
2020 Re-descubrimiento y Transformacion	Comunidades Partners Freelancers, Knowmads, Network	Networking manager Agente de Cambio Analista BIG DATA Coach	Gestor ROI Capital Humano Desarrollador de talento Coaching Socialnetworking

Fuente: Recursos Humanos-Marvelis Disla

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se hace mención de algunas de las tendencias y conceptualizaciones vinculadas a la gestión de RRHH en general, poniendo especial énfasis en aquellas que han dado marco a los interrogantes, y así exponerlas con fundamentos. Asimismo, la descripción de elementos teóricos planteados por uno y/o diferentes autores permiten al investigador lograr fundamentar el proceso de investigación. Por otra parte, la observación, descripción y explicación de la realidad a investigarse ubica el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes.

2.1 Estrategias y Planificación de los Recursos Humanos en las Empresas

Para responder a los desafíos presentes y futuros de los recursos humanos, debemos analizar la organización y los individuos, y el desarrollo de los RRHH influenciados por el entorno. En términos generales, gran parte de los autores que abordaron al tema, coinciden en que las personas representan el principal activo de las organizaciones, por lo cual los directivos de las empresas deben poner atención a sus colaboradores.

La gestión de RRHH no es un aspecto relevante que le compete solo a las multinacionales y las grandes empresas, sino que también afecta a las pymes, porque para crecer y ser competitivas es necesario atraer, retener y desarrollar el talento en todos los niveles organizativos.

En tal sentido, es importante comenzar por saber *¿Qué es una pequeña empresa?*, ha habido muchos esfuerzos para definir el término pequeña empresa, utilizando criterios como el número de empleados, el volumen de ventas y el valor de sus activos. No existe una definición aceptada en general o universalmente acordada. Las normas de tamaño son básicamente arbitrarias, y se adoptan para que sirvan a un propósito. (Longenecker, et.al., 2010, p.7)

Empero, es posible definir lo que es una organización. La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. (Chiavenato, 2007, p.6)

Toda empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Asimismo, las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías, conocidas como niveles gerenciales, en los que se destacan la alta dirección, mandos medios y supervisión de operativos. (Hernández y Rodríguez, 2011, p.20)

En el contexto actual, la administración de Recursos Humanos (ARH) se ha vuelto compleja dando lugar a estrategias para competir a través de las personas y avanzando con prácticas para atraer, desarrollar y retener talento globalmente. Se trata de planificar y definir una estrategia de recursos humanos que permita anticipar la disponibilidad de empleados y las capacidades necesarias para llevar adelante la estrategia del negocio. También será clave para definir puestos de trabajo y asignar a las mejores personas según sus competencias.

La estrategia de recursos humanos (RRHH) implica la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Consiste, por tanto, en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr sumisión. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2008, p.3)

Cabe destacar que, no solo el área de gestión humana es quien contribuye al logro de las estrategias empresariales, por lo cual es preciso una participación activa en la formulación de dichas estrategias, puesto que el valor de la gente es conocido e identificado por aquellos que lo administran y lo gestionan de manera constante. Una buena gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurar una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar. (Dolan, 2003, p.49).

La planificación estratégica de los recursos humanos (RH) se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. No es más que alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2009, p.81)

Considera el autor que, se trata de un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Asimismo, permite definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.

En este orden de ideas, Chiavenato (2009) destaca que, uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. Dicho esto, la planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa.

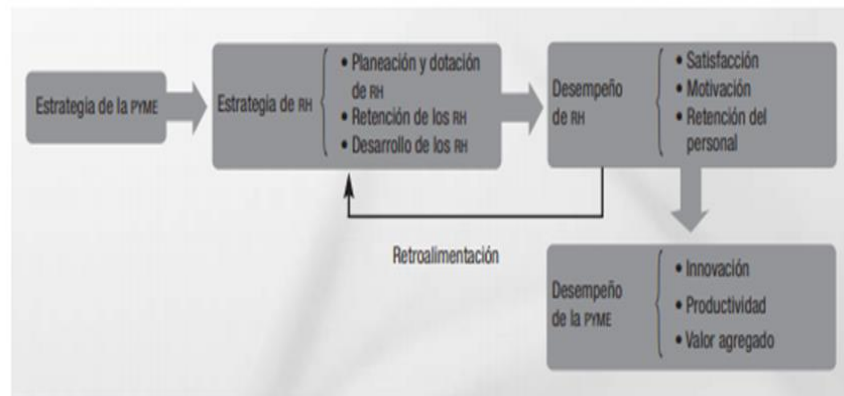
Por otra parte, el proceso de planeación de los recursos humanos de una Pyme debe contemplar el análisis de los empleos y también el inventario de las competencias disponibles dentro de la organización. Se trata de definir para cada puesto las competencias que se requieren, y para cada empleado las competencias que posee y las que debería desarrollar. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p.207)

En tanto, y continuando con el análisis de los autores, las Pymes deben procurar la retención de los recursos humanos. Esto implica, en primer término, equidad en cuestiones salariales. Las Pymes pocas veces están en condiciones de ofrecer salarios y prestaciones tan generosas como los de las grandes compañías, sin embargo, pueden brindar otras formas de remuneración.

Cuando la empresa está en fase de crecimiento y el número de empleados va en aumento, la estructura informal de la pequeña empresa alcanza sus límites, y la coordinación por el ajuste mutuo deja de ser eficaz. En consecuencia, la empresa tiene que dotarse de una estructura jerárquica más formalizada para asegurar la coordinación de las actividades, lo que implica la transformación de los procesos de toma de decisiones. (Mintzberg, 1989, citado en Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p.206).

Es así que, los autores describen un modelo de recursos humanos adaptado al contexto de las Pymes, tal como se observa en el siguiente esquema.

Figura N° 3: Modelo de ARH a la medida en el contexto de las Pymes



Fuente: Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011)

Suele que al dirigente de la Pyme le cuesta trabajo aceptar esa evolución y se empeña en seguir controlando todas las actividades, el reclutamiento, la capacitación, los aumentos salariales, los despidos. Esto sucede, dado que los propietarios de negocios son generalmente empresarios orgullosos del hecho de haber construido sus organizaciones de la nada y generalmente, son también quienes las administran e incluso al comienzo, desarrollan todas las tareas del negocio.

En este sentido, los autores indican que la eficacia de la administración de los recursos humanos (ARH) en las Pymes, también puede estar limitada por la falta de competencia y/o la falta de tiempo de su dirigente. Por lo cual, sus dimensiones reducidas presentan ciertas ventajas, como el tamaño de la empresa que, de alguna manera, permite una comunicación mucho más directa entre los directivos y sus colaboradores. Asimismo, la multiplicidad de funciones que representa una mayor autonomía de los empleados, como la flexibilidad dentro de la organización.

En tanto, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) se enfocan en la estrategia de RRHH, y dicen que se trata de la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Significa definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz del personal con el fin de lograr su misión. Asimismo, definen la táctica de RRHH como una política o un programa concreto que ayuda a avanzar hacia el objetivo estratégico de la empresa. Continúan diciendo que la estrategia precede y es más importante que las tácticas. Por lo cual, la competencia por obtener talento para los negocios exige que las empresas pequeñas identifiquen sus ventajas distintivas, principalmente al reclutar candidatos sobresalientes para puestos de administración y profesionales.

Dicen los autores que, el proceso de formulación de estrategias de RRHH y de planificación de programas o las tácticas para implantarlas se conoce como planificación estratégica de los RRHH. Cuando se hace correctamente, la planificación estratégica de los RRHH proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa. Tal es así que, la planificación estratégica de los RRHH puede ayudar a la empresa a desarrollar un conjunto centrado de objetivos estratégicos sobre la base de sus talentos y su “saber hacer” (*know-how*).

En tal sentido, cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de los RRHH, las empresas pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera que implanten la estrategia empresarial. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2008, p. 27)

Por su parte Hernández Rodríguez (2011) considera que las oportunidades potenciales que las empresas deben aprovechar hacen referencia al concepto de desarrollo organizacional (DO). Destaca que se trata de una estrategia de cambio planeado, orientado fundamentalmente a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa-organización.

Para el autor el objetivo del desarrollo organizacional (DO) es el de rediseñar el comportamiento grupal en la empresa, revisando valores, creencias, normas, hábitos, visiones colectivas, costumbres y las formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa. Destaca que el DO parte de que la cultura de una organización se puede moldear de acuerdo a descongelarla y congelarla según lo requieran las circunstancias.

En este sentido, una cultura laboral negativa e ineficaz congelada es la que está atrapada en una visión inflexible, poco creativa, con formas de trabajar antiguas o caducas, sin modificaciones ni adaptaciones a la dinámica del entorno. Mientras que, descongelar la cultura empresarial es un proceso de despertar la conciencia de los miembros de la empresa y fomentar su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar, de toma de decisiones y nuevas estructuras laborales. (Hernández Rodríguez, 2011, p.246)

Por su parte, Martínez (2013) considera que el desarrollo organizacional (DO) o cambio culturales la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles para realizar el cambio planeado. Intenta cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas. Por lo general, los programas de DO utilizan uno o más agentes de cambio, quienes tienen como función estimular, facilitar y coordinar el cambio. En ocasiones suele utilizarse una persona externa a la organización que trabaja en conjunto con algún integrante del área de Recursos Humanos de la empresa.

Destaca el autor que, el desarrollo organizacional (DO) se enfoca en la resolución de problemas, donde las personas son capacitadas e instadas a que identifiquen y resuelvan problemas. Inclusive estudiar su propio método de detección y resolución de problemas para que con el tiempo puedan hacerlo sin ayuda. La meta del DO es construir organizaciones más

eficaces y para ello reconoce que pueden surgir problemas a nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización. Luego desarrolla una o más intervenciones que son actividades estructuradas diseñadas para ayudar a individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral.

Es así que, la meta del enfoque del desarrollo organizacional (DO) implica desarrollar las competencias y habilidades de los empleados de una organización para resolver problemas. Propiciando que se identifiquen y comprometan, en términos emocionales, a fin de mejorar el desempeño de la empresa.

Este enfoque, que se concentra en la eficacia y la eficiencia con las que los empleados desempeñan su trabajo, procura crear la asociación, la confianza y el compromiso de los empleados. Se supone que, si se crea un compromiso, entonces no será necesario utilizar muchas reglas y reglamentos. El solo hecho de cambiar el diseño de la estructura organizacional no cambia el comportamiento de las personas. El enfoque del desarrollo organizacional requiere que la gerencia involucre a las personas en términos emocionales para que estudien por qué la estructura y los sistemas existentes no están resolviendo los nuevos retos que afronta la organización. (Hellriegel y Slocum, 2009 p.498)

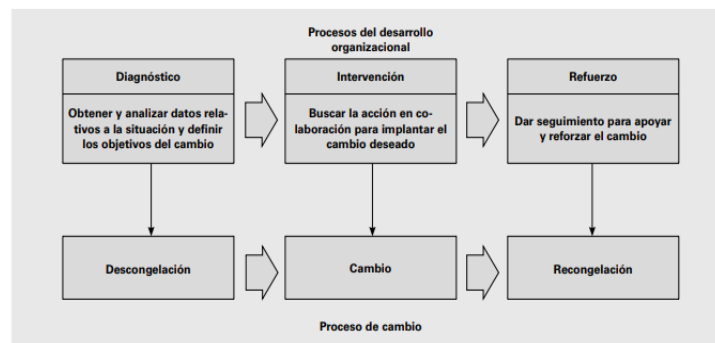
Según Robbins (2004) el Desarrollo Organizacional (DO) es un conjunto de intervenciones de cambio planificado, fundadas sobre ciertos valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados. El autor considera que el paradigma del DO valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación, y un espíritu de indagación. El agente de cambio puede ser impositivo en el DO, pero se pone un acento fuerte en la colaboración.

El cambio acelerado en los entornos de trabajo exige profesionales que se encuentren preparados para enfrentarse a nuevos sistemas, nueva tecnología, nuevos procesos de trabajo, nuevos clientes, nuevos trabajadores y nuevas formas de trabajar.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala. Los mismos cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación. (Chiavenato, 2009, p.425)

En el siguiente esquema Chiavenato (2009) presenta la integración de los distintos procesos que hacen al desarrollo organizacional, como proceso planificado donde el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización.

Figura N° 4: El proceso de DO como un proceso de cambio



Fuente: El desarrollo de talento humano. Chiavenato (2009)

Para Farías Mello (1997) se trata de una estrategia educativa, dinámica y continua adoptada para lograr un cambio planeado en la organización. El DO casi siempre se centra sobre el lado humano de la empresa, donde los cambios que se buscan están directamente ligados a problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización, problemas de satisfacción y desarrollo humanos y problemas de eficiencia organizacional; e implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos. Los agentes de cambio son, por lo general, independientes al sistema - cliente (agentes externos), por lo que se necesita una colaboración entre ellos.

2.2. La Administración de Recursos Humanos. Diferentes enfoques

La administración de recursos humanos (ARH) se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Se trata de administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la ARH. (Chiavenato, 2007, p.6)

Según el autor, las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Destaca además que, las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

La administración de recursos humanos es una parte importante de todas las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. (Robbins, Coulter, 2010, p.207)

Para Dessler y Varela (2011) la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

La función de los recursos humanos (RRHH) según el informe de Deloitte “*Modelo operativo de alto impacto para Recursos Humanos RRHH tiene una nueva misión. Aquí está el plan.*”, es más cercana al negocio, actuando como la interacción principal con los líderes y gerentes del negocio, con énfasis en el desarrollo y gestión del talento. Dicho esto, los servicios operacionales de los RRHH son la interacción principal con los empleados y

candidatos. Destaca también que las Comunidades de Expertise colaboran con la función de RRHH como su cliente primario, trabajando con altos ejecutivos en la selección de casos, proveyendo programas y procesos de liderazgo a través del modelo operativo, y colaborando con la entrega de los servicios y operaciones de RRHH. (Deloitte, 2014, p.5)

Para Dessler (2009) la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. Para ello es importante establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.

La planeación estratégica es parte del proceso de administración estratégica, lo que implica que la planeación estratégica y su implantación, es el proceso de identificar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno. La administración estratégica de los recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. (Dessler 2009, p.78)

Por otra parte, la planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. (Robbins y Coulter, 2010, p.210).

Werther y Davis (2008) se refieren a la planeación del capital humano, en este sentido destacan que se trata de una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

En este sentido, para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener la cantidad adecuada de personas que tengan las características necesarias para el buen desempeño de la organización. A medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las necesidades de capital humano a futuro, mediante una actividad que se denomina *planeación de los recursos humanos*. (Werther, Davis, 2008, p.11)

Los autores destacan que, la demanda de los recursos humanos experimenta variaciones, dadas por factores tales como jubilaciones, renunciaciones, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Dicen que, cuando estos fenómenos involucran a un número considerable de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe llevar a cabo, siempre teniendo en cuenta nuevos factores que pueden apuntar a la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

En tanto, la falta de planificación de los procesos, no solo puede dificultar la gestión del talento, sino que además puede afectar a la operatividad de las políticas de recursos humanos, orientadas a la atracción, desarrollo y retención del mismo. Este hecho representaría una ventaja competitiva en la estrategia de cualquier organización orientada a la gestión del talento, mediante el desarrollo de su personal y diferenciando el potencial de cada uno de ellos. (Castilla Sánchez, 2013, p.13)

Al respecto, Wayne Mondy y Noe (2005) definen la Administración de los Recursos Humanos (ARH) como la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de recursos humanos deben participar en la Administración de Recursos Humanos (ARH).

Las personas que participan de la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado, con el objetivo de identificar las funciones que le competen y responder a las necesidades de cada uno de los sectores. En tal sentido, definen cinco áreas

funcionales que se relacionan con la ARH: el proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. (Wayne Mondy y Noe, 2005, p.5)

Por otra parte, Wayne Mondy y Noe (2005) entienden que el desarrollo de los recursos humanos (DRH) es una función importante dentro de la administración de RRHH que consiste no solo en la capacitación y desarrollo de las personas, sino también en la planeación de las carreras individuales, actividades de desarrollo y evaluación de desempeño.

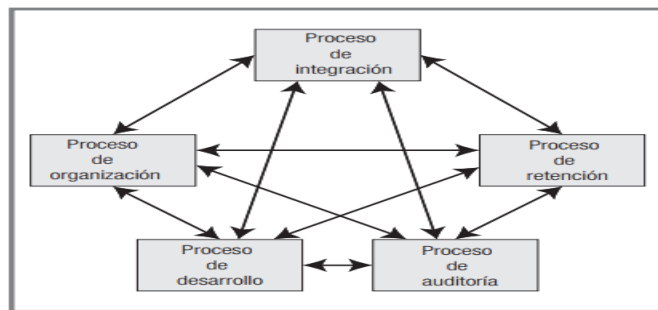
Según los autores, en el ambiente dinámico de la administración de recursos humanos (ARH) existen factores que afectan las funciones de la administración de los mismos. Son factores externos que se encuentran fuera de la empresa y lo denominan factores ambientales externos, sobre los cuales la empresa tiene poco o ningún control sobre ellos. Dichos factores incluyen: la fuerza laboral, lo legal, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía.

Cabe destacar que, las empresas deben ajustar la cultura a los diferentes cambios del entorno, y probablemente obtengan mejores resultados respecto de aquellas empresas de cultura rígida que no reaccionan ante cambios externos. El término cultura organizativa se define como los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008, p.16).

En tanto, las empresas pequeñas pueden estructurar el entorno de trabajo de modo que ofrezca al personal profesional, administrativo y técnico mayor libertad que la que tendría en una empresa más grande. En este tipo de entorno se pueden reconocer las contribuciones individuales, ya que las mismas no quedan ocultas bajo los niveles jerárquicos de la organización de tipo burocrática. (Longenecker, et.al., 2010, p.502)

Chiavenato (2007) define de cinco subsistemas que forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

Figura N° 5: Los cinco subsistemas en la administración de RRHH y su interacción.



Fuente: Administración de RRHH. El capital Humano de las Organizaciones. Chiavenato (2007)

Para Chiavenato (2007), los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización, enfoque introvertido de la ARH, como a aspectos externos o ambientales, enfoque extravertido de la ARH. Se observa a continuación que, existen técnicas inherentes y aplicables tanto en ambientes externos como internos de la organización. Estas técnicas, dice el autor, permiten el desarrollo de las actividades clave de la administración de recursos humanos (ARH) y de la forma en que la organización interactúa con el contexto.

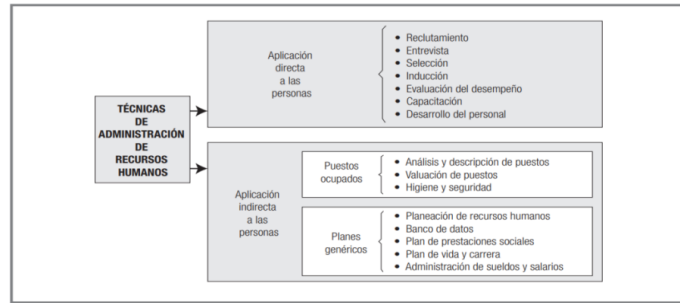
Figura N° 6: Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado de trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Etcétera.

Fuente: Administración de RRHH. El capital Humano de las Organizaciones. (Chiavenato, 2007)

Existen también técnicas de la ARH que se aplican directamente a las personas y constituyen los sujetos de su aplicación; y otras que se aplican indirectamente a las personas.

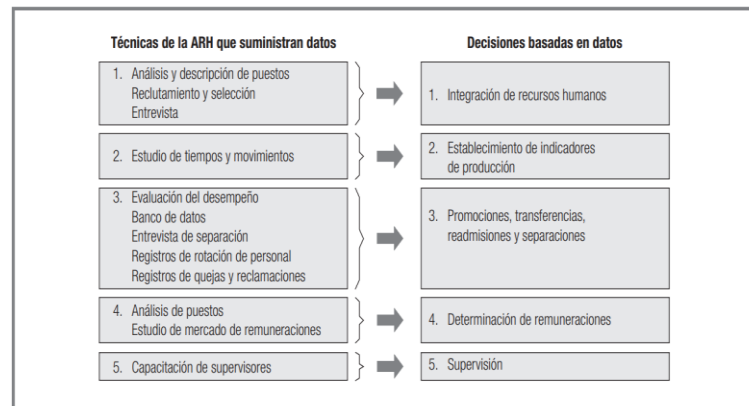
Figura N° 7: Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.



Fuente: Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (Chiavenato, 2007)

Según el autor, algunas de las técnicas de la ARH apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre los datos.

Figura N° 8: Técnicas de la ARH que proporcionan datos y decisiones de la ARH basadas en datos.



Fuente: Administración de RRHH. El capital humano de las organizaciones. (Chiavenato, 2007)

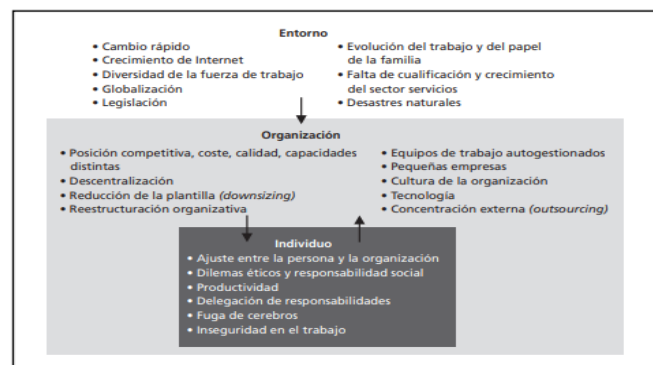
Los retos del entorno a los cuales debe enfrentarse la administración de RRHH, vienen dados por fuerzas externas a la empresa e influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida fuera del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar oportunidades y amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008, p.4)

Destacan los autores que las empresas que están afrontando estos retos correctamente, posiblemente obtengan mejores resultados. Estos retos pueden clasificarse en función de su objetivo principal: el entorno, la organización o el individuo.

En tanto, el entorno que genera influencia sobre las acciones de la organización, de acuerdo a su estructura y cultura debe estar alineada a las estrategias del negocio, y los individuos quienes representan el capital humano que permite llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Se observa en el siguiente esquema, las características de cada uno de las variables donde se identifican los retos y las acciones de la organización en general e individual.

Figura N° 9: Retos clave de RRHH para los directivos actuales.



Fuente: Gestión de Recursos Humanos (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2008)

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) consideran que, actualmente, los siete retos más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de Internet, la diversidad de los trabajadores, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia, la carencia de cualificación y el crecimiento del sector servicios.

También Snell y Bohlander (2013) consideran que los RRHH deben afrontar y conciliar los retos competitivos del mercado reduciendo costos, con las inquietudes y preocupaciones de una fuerza laboral crecientemente diversa y multicultural.

Las empresas de éxito, afirma Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrollan una cultura que se mantiene en movimiento todo el tiempo.

Por otra parte destaca Kanter que, entre otras cosas, se ha dicho que *“No cambiar significa no oportunidad”*.

Figura N° 10: Estructura general de la administración de recursos humanos



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Snell, S. y Bohlander, G. (2013)

2.3 Las actividades clave de la Administración de los Recursos Humanos en las Pymes

La complejidad que caracteriza a las PYMES es muy diferente de la que prevalece en el funcionamiento de las grandes compañías. En consecuencia, las prácticas y los modelos de ARH utilizados en las PYMES, en ningún caso, pueden copiarse estrictamente de los que se utilizan en las grandes compañías; deben adaptarse a su contexto específico. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p. 204)

Según los autores, los dirigentes de PYMES rara vez toman en cuenta el aspecto estratégico de la ARH. En consecuencia, las PYMES adoptan la mayoría de las veces un enfoque mecanicista de la ARH (reclutar, pagar, imponer el orden y despedir), y se preocupan menos del desarrollo del personal. Esta función a menudo se deja en manos del dirigente, quien trata caso por caso, de acuerdo con una actitud más reactiva que proactiva. (p.205)

La dificultad persistente en las Pymes es considerar la ARH como un costo, un mal necesario en lugar de entenderla como una fuente de valor agregado encaminada a mejorar el desempeño de la empresa, y considerarla como una actividad altamente estratégica. En una Pyme, la formación profesional representa el conjunto de recursos pedagógicos que se ofrecen a los asalariados y permitirles adaptarse a los cambios estructurales y a las modificaciones de la organización del trabajo, derivados de la evolución tecnológica económica, así como para favorecer su evolución profesional. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p. 204)

Los autores consideran que las prácticas más comunes de ARH dentro de las Pymes, son en primer lugar el reclutamiento. Cabe advertir que las Pymes, con frecuencia, encuentran dificultades para reclutar personal, en razón del acceso a una fuente de mano de obra más reducida que las grandes empresas, y de la incapacidad de ofrecer salarios competitivos.

En tal sentido, para paliar esas dificultades de reclutamiento, la selección del personal muchas veces se basa en recomendaciones y en las relaciones del emprendedor, lo que representa ciertas ventajas, pero que también puede dar lugar a la arbitrariedad. Las debilidades de los sistemas informales de reclutamiento y selección del personal dentro de las Pymes se traducen con frecuencia en elevadas tasas de rotación de personal.

La segunda práctica de ARH en las Pymes, según Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011) es la remuneración. Aquí, se puede observar que las Pymes pocas veces cuentan con sistemas formales. Asimismo, los sistemas de remuneración en las Pymes se basan generalmente en los análisis de puestos que se limitan a la simple descripción de las principales tareas a realizar.

Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011) consideran también que la ARH dentro de las Pymes se ocupa de la disciplina y de las relaciones con los empleados. En este caso, se advierte una fuerte predominancia del contacto directo e informal en las relaciones de trabajo. Esto constituye una ventaja, porque los empleados tienen una mejor comunicación con el dirigente y/o los dueños de la compañía. No obstante, advierten que los dirigentes de las Pymes, en general, prestan atención especial a la difusión de su visión emprendedora, y esto tal vez impida el desarrollo de una visión en términos de carreras para sus empleados.

La tercera práctica ineludible de ARH en las Pymes, de acuerdo al análisis de los autores, se refiere a los términos de los contratos de trabajo (despidos, licencias, jubilaciones, etcétera). Nuevamente aquí las prácticas están poco formalizadas y se realizan de manera específica para cada una de ellas. Una vez más, la formalización débil de las funciones implica una ausencia de transparencia ante los ojos de los empleados.

En términos generales, se puede decir que las prácticas de ARH en las Pymes se caracterizan por una formalización débil, y que la formalización parece variar en función de las dimensiones de la compañía, el sector al que pertenece, la visión empresarial, la legislación vigente, los hábitos en la comunicación y la cultura organizacional. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p.205)

En este orden de ideas, diferentes autores han abordado al desarrollo de las actividades y procesos clave de la Administración de Recursos Humanos, sobre los cuales se destaca el enfoque que plantea cada uno de ellos. Esto puede dar ciertas respuestas al planteamiento de los autores Filion, Cisneros, Mejía-Morelos (2011), en cuanto a las prácticas y desarrollo de los recursos humanos en las Pymes, para que las mismas resulten eficaces y competitivas.

2.3.1. Reclutamiento y Selección del Personal

A medida que una organización crece, y teniendo en cuenta las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento de solicitantes de empleo que contribuyan a resolver dichas necesidades. De esta manera se puede contar con un grupo de candidatos que se someten a un proceso de selección de personal para escoger a las personas que cubran las necesidades que se han determinado en la planeación de los recursos humanos. (Werther y Davis, 2008, p.12)

Según los autores, se trata de desarrollar un sistema de información sobre los RRHH, mediante el examen de los análisis de puestos, el diseño de puestos y la planeación de necesidades de RRHH como condiciones previas al reclutamiento. Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender los valores, normas y objetivos de la organización.

Al respecto, los autores Wayne Mondy y Noe (2005) también hacen referencia al proceso empleo, a través de este concepto una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los empleos correctos y en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización. Esto implica, el análisis de puestos, la planeación de RRHH, el reclutamiento y la selección.

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas con la posibilidad de solicitar empleo en la organización. La selección es el proceso mediante el cual la organización elige, dentro de un grupo de solicitantes, las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa. (Wayne Mondy y Noe, 2005, p.5).

Por su parte, Robbins y Coulter (2010) destacan que el reclutamiento implica localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces y que proporcione un excelente servicio para la empresa. Los autores entienden que, existen diferentes métodos de reclutamiento que los gerentes utilizan para encontrar potenciales candidatos laborales.

Puede observarse en el esquema las ventajas y desventajas que presentan las diferentes fuentes de reclutamiento.

Figura N° 11: Fuentes de Reclutamiento

FUENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Internet	Llega a un gran número de personas y es posible obtener retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias Laborales	Conocimiento de la organización proporcionada por los empleados actuales. Puede generar candidatos fuertes por las referencias de quien recomienda	Podría no aumentar la diversidad y mezcla de empleados
Sitio Web de la empresa	Amplia distribución se puede dirigir a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento Universitario	Genera un número centralizado de candidatos	Limita a puestos de nivel básico
Organizaciones Profesionales de Reclutamiento	Buen conocimiento de los desafíos de la industria y sus requerimientos	Poco compromiso con una organización en especial

Fuente: Administración (Robbins y Coulter, 2010)

El siguiente paso, en el proceso de la administración de RH es la selección, es decir, la exposición de los candidatos al puesto para determinar quién es el más calificado para el trabajo. La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados, y que el énfasis principal en cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, y aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas (Robbins y Coulter, 2010, p.212).

Los autores se refieren a las diferentes herramientas de selección que proporcionan a la ARH para lograr un buen desempeño en un puesto específico. Existe una gran variedad de métodos y tipos de selección de personal. Las herramientas establecen lo deseable de un candidato y alineado con la estrategia de la empresa.

En el siguiente esquema se detalla la variedad de herramientas con las que los gerentes cuentan a la hora de seleccionar los candidatos.

FiguraN°12: Herramientas de Selección

Formas de Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizadas casi de manera universal - Más útiles para la obtención de información - Permiten predecir el desempeño en el puesto
Pruebas Escritas	<ul style="list-style-type: none"> - Deben estar relacionadas con el puesto - Incluye pruebas de inteligencia, aptitud, personalidad e interés - Relativamente buenas para identificar puestos de supervisión
Pruebas de simulación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizan el comportamiento actual del puesto - Los candidatos son evaluados en tareas relacionadas con el puesto y es apropiada para tareas rutinarias estandarizadas - Evaluación centralizada, simulación de trabajos, apropiada para la evaluación del potencial gerencial
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizan casi universalmente - Es necesario saber qué se puede preguntar y qué no - Pueden ser útiles para puestos gerenciales
Investigación de Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> - Es una fuente valiosa de información para verificar los datos de los potenciales candidatos - No representa una fuente valiosa de información si se trata de verificar las referencias
Exámenes físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Se aplican para puestos que tienen requerimientos físicos específicos.

Fuente: Administración (Robbins y Coulter, 2010)

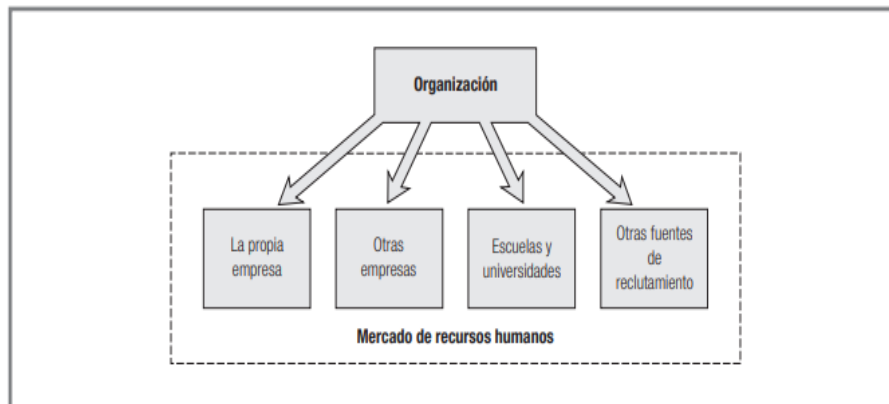
Para que un mecanismo de selección sea válido y confiable, debe existir una relación probada entre el mecanismo de selección y el desempeño de los candidatos en el puesto de trabajo. Según Robbins y Coulter (2010) para que un mecanismo de selección sea válido debe medir lo mismo de manera consistente; y ser confiable mientras que el puntaje permanezca consistente en el tiempo, si se asume que las características medidas también son estables.

En este orden de ideas, el proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. El análisis de puestos define las obligaciones y los requisitos de los puestos de la empresa, por lo cual el paso siguiente consiste en reclutar y seleccionar empleados. Es posible prever el proceso de reclutamiento y selección como una serie de obstáculos. (Dessler, 2009, p.166)

También, puede definirse el reclutamiento como el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. Es decir que, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos. (Chiavenato, 2009, p.117)

Según el autor, durante el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, donde la organización divulga y ofrece diferentes oportunidades de trabajo al MRH.

Figura N° 13: Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007)

Destaca el autor también que, la selección de personal forma parte del proceso de integración de RRHH, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, que tienen que ver con el ingreso de personas a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y

decidir, de clasificación, de filtrarla entrada y, por tanto, de restringirla. Asimismo, considera que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El reclutamiento es considerado el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado, dentro y fuera de la organización, y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008, p.190)

Cabe destacar que, como consecuencia de la disponibilidad de candidatos, los autores definen la selección como el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.

En este orden de ideas, el reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior. El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno. (Stoner, et.al., 1996, p.413)

Por su parte, Longenecker, et.al. (2010) entienden que el reclutamiento atrae solicitantes a una empresa con el fin de obtener un grupo de candidatos tan grande como para que contenga suficientes prospectos con talento. En una etapa posterior del proceso de selección la administración decide cuáles candidatos “se quedan”.

La competencia por obtener talento para los negocios exige que las empresas pequeñas identifiquen sus ventajas distintivas, en especial al reclutar candidatos sobresalientes y competentes para puestos de administración y profesionales. La necesidad del análisis de puestos, es una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo. De alguna manera, se trata de definir cuáles son los conocimientos, habilidades y capacidades mínimos necesarios para realizar un determinado trabajo en forma adecuada. (Longenecker, et.al., 2010 p.502)

Destacan los autores que, para reclutar con eficacia, el gerente de la empresa pequeña debe saber dónde y cómo encontrar candidatos calificados. Las fuentes son numerosas, y es imposible generalizar acerca de cuál es la mejor, en virtud de las diferencias en las necesidades de personal de las empresas y de la calidad de las fuentes de un lugar y las de otro.

2.3.2. Análisis y Descripción de Puestos

Al respecto, Dessler (2009) considera el análisis de puestos basado en las competencias, el cual implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones. Considera qué es lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar.

Las competencias son aquellas características demostrables de una persona que permiten el desempeño. El análisis de puestos basado en las competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o conductas) que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo. A diferencia de los sistemas tradicionales, los sistemas basados en competencias consisten en animar a los empleados a trabajar automotivados, organizando el trabajo en equipos, alentando a los miembros de los equipos a rotar con libertad de un puesto a otro, cada uno con su propio conjunto de habilidades. (Dessler, 2009, p.155)

El análisis de puestos de trabajo, es la recopilación sistemática y la organización de la información respecto a dichos puestos. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo. Las empresas utilizan diversos métodos para

poder recopilar información: entrevistas, observaciones, y cuestionarios. De acuerdo a la técnica seleccionada el análisis del puesto de trabajo lo realiza un miembro del departamento de RRHH, o bien algún directivo de la empresa. (Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, 2008, p.77)

También los autores hacen referencia a la importancia del análisis del puesto de trabajo, dado que mide el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades del mismo. Poseer esta información ayuda a las empresas a cumplir con normativas gubernamentales y a defender sus actuaciones ante acciones legales por ofensas o discriminaciones laborales.

Por otra parte, la descripción de puestos, representa un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. Por lo cual, la especificación de puestos permite establecer las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. La especificación de puestos, permite identificar el conocimiento, las habilidades y las aptitudes clave para realizar el trabajo de manera efectiva. (Robbins y Coulter, 2010, p.210)

El administrador de una pequeña empresa debe analizar las actividades o labores que se van a desarrollar y determinar el número y clase de puestos necesarios que se ocuparán. Conocer los requerimientos del puesto permite seleccionar de manera más inteligente a los candidatos para puestos específicos con base en su capacidad y características individuales. Es así que, la competencia técnica es necesaria tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, no obstante, serán más importantes la versatilidad y la flexibilidad. (Longenecker, et.al., 2010, p.506)

En este sentido, los autores consideran que, en el proceso de examinar un puesto un analista debe listar el conocimiento, las aptitudes, las habilidades y otras características que un individuo debe tener para realizar su trabajo de manera eficiente según los objetivos establecidos. Esta declaración de los requerimientos se conoce como especificaciones del puesto y puede ser parte de la descripción del puesto.

Mientras tanto, Werther y Davis (2008) sostienen que para ser eficiente, la ARH requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. Por tanto, y a fin de contar con un sistema de información sobre RRHH, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan, y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios.

Por otra parte, las estimaciones de las necesidades de RRHH a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores. La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. (Werther y Davis, 2008, p.91)

En tanto, una descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Se trata de un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008, p.85)

Al respecto, los autores dicen que, una *descripción específica del puesto de trabajo*, es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Esta descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Mientras que, el segundo tipo llamada *descripción general del puesto de trabajo*, es una descripción bastante nueva, se

asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo.

En tanto, el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007, p.204)

El análisis de puestos, según Wayne Mondy y Noe (2005), es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Asimismo, definen la planeación de los recursos humanos como el proceso que consiste en comparar las necesidades de los recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.

Por otra parte, antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente, el análisis de los trabajos es uno de los primeros pasos del proceso de reclutamiento. Una vez analizado un trabajo específico, la definición, por escrito, de su ubicación y su contenido se incluyen en el organigrama. (Stoner et.al, 1996, p.416)

2.3.3. Capacidades y desarrollo de las personas

Un propósito obvio de la capacitación es preparar al nuevo empleado con el fin de que desempeñe bien las tareas para las que fue contratado. Existen muy pocos puestos para los que no se necesita capacitación. Si un empleador no capacita, el nuevo empleado debe aprender por prueba y error, y esto a menudo provoca que se desperdicie tiempo, materiales y dinero y, en ocasiones, aleja a los clientes. (Longenecker, et.al., 2010, p.510)

Destacan los autores que, la capacitación no se debe limitar a mejorar las habilidades y conocimientos del personal recién contratado, ya que a menudo también puede mejorar el

desempeño de los empleados actuales. En vista del cambio constante de productos, tecnología, políticas y procedimientos en el mundo de los negocios, es importante una capacitación continua para actualizar los conocimientos y capacidad del personal, sin importar el tamaño de la empresa.

Es importante la orientación a las personas como el primer paso para una adecuada colocación en las distintas actividades de la organización, y debe ser previa a cualquier programa de capacitación. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Tanto cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. (Chiavenato, 2009, p.176)

También se considera el concepto de inducción de los empleados en el marco del desarrollo y capacitación de éstos, lo que implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica y necesaria sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización, es decir, las normas que la rigen. La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas que la rigen. (Dessler, 2009, p.292)

El desarrollo de los RRHH es una función importante de la ARH, que consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de las carreras individuales y actividades de desarrollo organizacional (DO), y evaluación de desempeño. Se trata de una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (CyD). La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. Mientras que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance. (Wayne Mondy y Noe, 2005, p.5)

En tanto, para ajustar los nuevos empleados, de manera automática, a los distintos requisitos y competencias de la organización es necesario proceder a la inducción básica y luego continuar con su orientación y capacitación y puedan desempeñarse con efectividad. A medida que continúan las actividades de RRHH surgen nuevas necesidades de personal, que se atienden mediante el reclutamiento de nuevos empleados, así como por medio del desarrollo de los actuales. Mediante este desarrollo los integrantes de la organización adquieren conocimientos y habilidades, garantizando continuar siendo de utilidad para la organización y que al mismo tiempo alcanzarán sus propias metas personales de progreso individual (Werther y Davis, 2008, p.12)

Para brindar a los empleados el conocimiento y las habilidades necesarias, las empresas desarrollan un proceso de introducción al trabajo y a la organización. A esta introducción se le llama orientación. Existen dos tipos de orientación. Esta la *orientación sobre la unidad de trabajo*, la que familiariza al empleado con las metas de la unidad, e incluye una presentación con sus nuevos compañeros. Por otro lado, destacan la *orientación organizacional*, y es la que informa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos, y reglas. Muchas organizaciones tienen programas formales de orientación, y otras utilizan un método más informal, en el cual el gerente asigna al nuevo empleado a un miembro con experiencia del grupo. (Robbins y Coulter, 2010, p.215)

Por otra parte, los autores consideran que la inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. Es de mayor interés, tanto de la organización como del empleado la integración al trabajo lo más pronto posible.

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. Los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral. Después de todo, en el proceso de selección

se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo (Wayne Mondy, 2010, p.210)

Pero la capacitación va más allá de orientar a un nuevo empleado, en cuanto los objetivos, filosofía y cultura de la organización; según Longenecker, et.al. (2010) la capacitación debe estar enfocada en la enseñanza de habilidades técnicas. En la actualidad, ya no sólo las empresas se concentran en los objetivos tradicionales de la capacitación, sino que la gerencia ayuda a los colaboradores a identificar las metas y los distintos objetivos estratégicos, como así también las habilidades y los conocimientos requeridos para alcanzarlos.

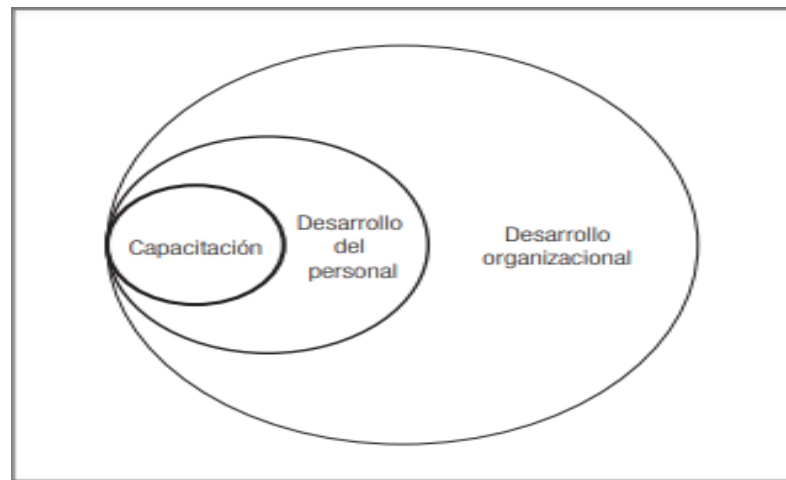
Por otra parte, la capacitación responde a un doble propósito. No sólo permite generar nuevas competencias dentro de la Pyme, sino también está igualmente vinculada a la administración de las carreras de los empleados. Se supone que facilita el desarrollo del potencial de cada uno de ellos, y el uso eficaz de sus conocimientos y habilidades. La capacitación puede aumentar la satisfacción en el trabajo al responder a las necesidades de desarrollo personal de los empleados. Tener una política de capacitación y desarrollo eficaces no significa necesariamente que las Pymes deban gastar millones. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011p. 208).

En tanto, existen soluciones más económicas, dado que la capacitación puede estar dada por la asignación de mentores, es decir un empleado experimentado ayuda a capacitar a un joven; o bien la capacitación puede apoyarse en la tecnología mediante programas de aprendizaje a distancia o la capacitación de manera autodidacta de los empleados por medio de Internet. No obstante, dicen los autores, las políticas de capacitación deben vincularse con la planeación de RRHH, donde en la fase de planeación se definen las necesidades en materia de capacitación, en concordancia con la estrategia de la empresa.

Al respecto, Chiavenato (2007) destaca que la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, como actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como al desarrollo de habilidades y competencias

de los trabajadores en contextos dinámicos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional. (Chiavenato, 2007, p.380)

Figura N° 14: Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007)

En un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. La capacitación, según Chiavenato (2007), no es un gasto, sino una inversión que produce un rendimiento que verdaderamente vale la pena para la organización.

Por otra parte, la detección de las necesidades de capacitación es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

Se puede observar en la figura N° 15 los diferentes niveles que surgen del diagnóstico preliminar, y que es necesario efectuar para poder diferenciar las diferentes necesidades de

capacitación para cada uno de ellos. Tal es así que se diferencian los niveles de: análisis organizacional, análisis de los RRHH y análisis de operaciones y tareas.

Cada uno de estos niveles obtiene información básica y detallada de acuerdo al sistema al que esté vinculada.

Figura N° 15: Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

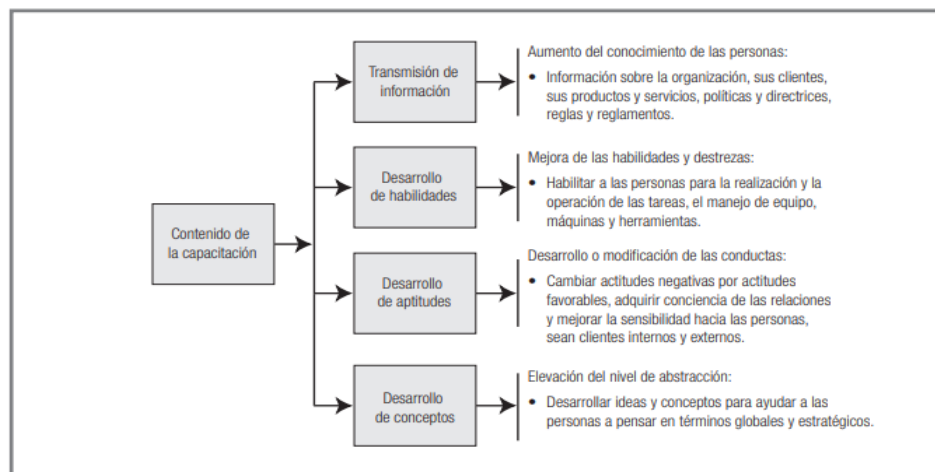
Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2007)

La capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones de capacitación. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto, y esto obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. (Chiavenato, 2007, p.386)

Cabe destacar que, el contenido de la capacitación es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en

forma de un conjunto de conocimientos. La información es general, principalmente referente sobre el trabajo. Se trata de información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

Figura N° 16: Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación en función a los contenidos de la capacitación



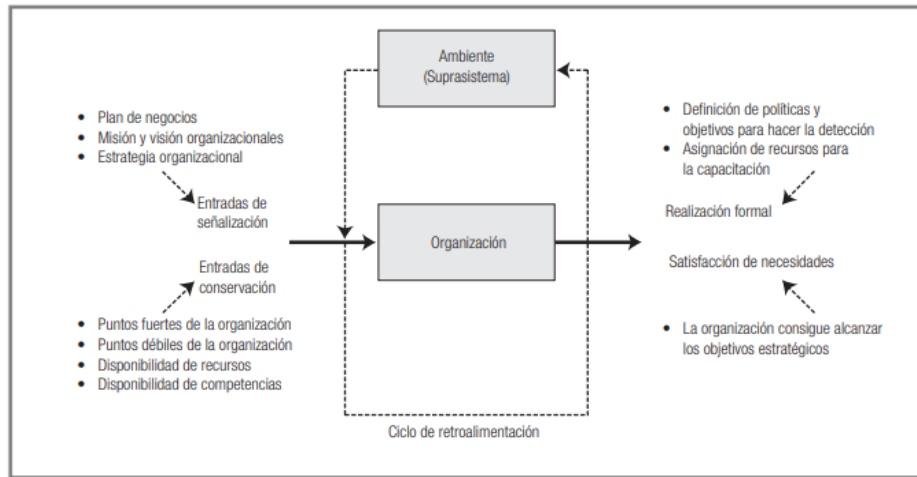
Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007)

Por lo tanto, destaca Chiavenato (2007) que, la capacitación está hecha a la medida, según las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades.

Por lo expresado, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacer las mismas de la manera más convenientemente. Se trata de realizar un diagnóstico sobre las necesidades presentes y futuras que implica el desarrollo de los colaboradores en la empresa.

Desde RRHH la importancia está en desarrollar programas que ayuden a las personas a pensar de forma estratégica y estar preparados para el cambio.

Figura N° 17: Sistema organizacional de capacitación



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007)

Chiavenato (2009) entiende que existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, y que ambos constituyen el proceso de aprendizaje. Si bien sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. En cambio, el desarrollo de las personas, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirá dicho puesto.

Es así que, se presentan muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo, como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones, y fuera del trabajo, como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa. (Chiavenato, 2009. p.416).

En tanto, la capacitación también juega un papel fundamental en el proceso de administración del desempeño. La misma implica adoptar un método integrado y orientado a metas y objetivos para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados. La adopción de un método de administración del desempeño para capacitar supone un esfuerzo de capacitación que habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas. (Dessler, 2009, p.294)

La capacitación de los empleados representa una importante actividad de la administración de Recursos Humanos (RH). Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por lo cual, la capacitación representa las habilidades del empleado, como la comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente, y otros, de alta prioridad. Aunque, la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, muchas organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad y capacidad para proporcionar información. (Robbins, Coulter, 2010, p.216)

Para Werther y Davis (2008) mediante el desarrollo los integrantes de la organización adquieren conocimientos y habilidades, garantizando de esta manera que continuarán siendo de utilidad para la organización y que al mismo tiempo alcanzarán sus propias metas personales de progreso individual. La transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral implica dividirse en tres categorías: *la educación laboral, la capacitación general y la capacitación especializada.*

Tal es así, y en un sentido más amplio, la *educación laboral* abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados. En tanto, la *capacitación general* es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, incluyendo otras empresas. Mientras que, la *capacitación*

especializada está circunscrita de acuerdo a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. (Werther y Davis, 2008, p.256)

2.3.4. Planeación de la carrera profesional

Por otra parte, las empresas deben impulsar a los empleados a desarrollar actividades de formación profesional. Se trata de definir políticas diseñadas para orientar a los empleados en sus puestos de trabajo, y así las empresas lograr si mayor potencial. Algunas de las alternativas estratégicas de RRHH relacionadas con estas actividades son las de elegir entre dar formación a los individuos o a los equipos de trabajadores que pueden provenir de diversas áreas de la empresa, y decidir si se enseñan cualidades específicas en el propio trabajo o si se utilizan fuentes externas de formación. Tal es así que la formación tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización y el desarrollo en las necesidades a largo plazo. El objetivo de la formación es el de mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores, mientras que el objetivo del desarrollo es un enriquecimiento general de los RRHH de la organización. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2008, p.34)

Para Wayne Mondy y Noe (2005) la planeación de carrera implica un proceso importante y permanente en el que la persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrla. Se trata de un proceso continuo y formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. En tanto, destacan los autores que el desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas, estén disponibles cuando se las requiera.

Tal es así que, la planeación de la carrera continua, es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas. En el mercado laboral los individuos deben realmente administrar sus carreras. La planeación de la carrera no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, dado que el ambiente de trabajo ha reducido muchas de esas oportunidades. En algún punto, la planeación

de la carrera se debe concentrar en el logro de éxitos que no necesariamente dan lugar a promociones. (Wayne Mondy, 2010, p.225)

El desarrollo profesional, es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar, de alguna manera, a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual. (Chiavenato, 2007, p.385)

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten. (Wether, Davis, 2008, p.285)

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. (Chiavenato, 2009, p.216)

En tanto, hablar de la administración de carrera implica un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz, tanto dentro de la empresa

como cuando salen de ésta. Algunas actividades específicas de la administración de carrera son: evaluaciones realistas orientadas hacia la carrera, la publicación de puestos vacantes y el ofrecimiento de actividades formales para el desarrollo profesional. El desarrollo de carrera abarca una serie de actividades que se llevan a cabo durante toda la vida (por ejemplo, talleres) que contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona. (Dessler, 2009, p.378)

2.3.5. *Evaluación de Desempeño*

Cabe destacar que, para medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño, es necesario evaluar el desempeño del colaborador como componente fundamental para establecer los objetivos estratégicos, y alinear las funciones y tareas de los colaboradores.

No se puede pensar en los RRHH. alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y con una correcta interacción con los distintos subsistemas de RRHH, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras y formación. (Alles, 2008, p.20)

Uno de los primeros puntos que deben señalarse, dice Alles (2008) es que, para una dirección estratégica de los RRHH, para pensar en el capital humano de la organización y para evaluar el capital intelectual de una empresa, uno de los subsistemas vinculados con el personal es la evaluación de desempeño. El concepto de *performance management* relaciona la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones y su correlación con las carreras de las personas.

Werther y Davis, (2008) consideran que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término, justifica su permanencia en la empresa. Por otro lado, las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son

necesarias pero insuficientes. Cuando se cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen.

Destacan también los autores que, para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Las mismas permiten a la empresa proporcionar a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir. A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las labores propias de su puesto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Por otra parte, según Werther y Davis (2008) es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos puedan ser verificables. Es de considerar que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

De la Garza (2019), entiende la importancia de la evaluación del desempeño como una metodología que se utiliza para comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Individual de desempeño del empleado. Asimismo, destaca que se trata de un proceso de medición objetiva e integral del comportamiento profesional y el logro de las metas establecidas en el período, donde se definen las métricas con las que se evaluarán a los integrantes del equipo utilizando una Evaluación del Plan de Desarrollo Individual de Desempeño.

La evaluación de desempeño consiste en un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de las tareas, tanto individuales como en equipo. Esto implica brindar a los empleados la oportunidad de capitalizar sus esfuerzos y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos. (Wayne Mondy y Noe, 2005, p.6)

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacional considera necesario que los supervisores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad (resultados), conducta o rasgos personales. Muchos sistemas de evaluación incluyen también el desempeño histórico y potencial de crecimiento del individuo. (Newstrom, 2011, p.147)

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de acuerdo al comportamiento y actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, como también las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Se trata de un proceso dinámico, que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, y en particular el aporte que el mismo hace al negocio de la organización. Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. (Chiavenato, 2009, p.245).

Las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo. Significa que, las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que sirvan de base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008, p.259)

Cabe destacar que, las evaluaciones de desempeño, así como la apertura en grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas u objetivos altos pero realistas, medibles y deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización, mediante la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. (Alles, 2008, p.24)

Alles (2008) considera que la evaluación de desempeño, *performance management*, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de retroalimentación. La Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

En tanto destaca que los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas. Al respecto, existen diferentes métodos de evaluación de desempeño, el más utilizado por las organizaciones es el método de *Escala de Calificación Conductual*. Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. (Werther y Davis, 2008, p.318)

No obstante, existen otras formas y métodos, entre ellos la evaluación comparativa, autoevaluaciones, evaluaciones psicológicas, centros de evaluación la administración por objetivos, y la evaluación 360°, entre otras. Al respecto, Werther y Davis (2008) consideran que la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.

Los autores citan a Drucker, en tanto que fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*, donde tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. En tal sentido, lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

También, la administración por objetivos (APO) es más que una técnica de administrar, es una forma de ver y de actuar que permite la participación de los colaboradores para fomentar la auto-supervisión y el autocontrol. En tanto, debe existir coordinación de objetivos

según el principio de unidad de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben encaminarse hacia las metas de la organización. (Hernández y Rodríguez, 2011, p.208)

La administración por objetivos (APO) es un sistema de administración que utiliza la dificultad y la claridad de las metas como fundamento para motivar a los empleados. En esencia, este sistema de administración involucra a los gerentes y a los empleados con el fin de que juntos establezcan las metas del desempeño y el desarrollo personal, para evaluar de manera periódica el avance del empleado hacia la consecución de esas metas y, a continuación, recompensarlo. (Hellriegel, Slocum, 2009, p.165)

Por otro lado, y como técnica efectiva es de destacar la Evaluación 360°. Se trata de un sistema de evaluación del desempeño y de resultados donde participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. La ventaja de esta técnica, según Werther y Davis (2008) estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo, necesitan crecer y afianzarse. Se trata de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, con la creación de planes individuales de desarrollo. (Werther, Davis, 2008, p.327)

Para Alles (2008) el método 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado, en general, por las grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe, como en un esquema tradicional, y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo, dado que consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos.

La realimentación de 360 grados, conocida simplemente como 360, se trata del proceso de reunir sistemáticamente datos sobre las habilidades, capacidades y conductas de una

persona provenientes de diversas fuentes: el gerente, los compañeros de trabajo, subordinados e, incluso, clientes o consumidores. Estas perspectivas se examinan para ver dónde existen problemas desde el punto de vista de uno o más grupos. Pasado un tiempo, los resultados se comparan para comprobar si hubo mejoras o se comparan con las normas organizacionales para determinar si una persona es mejor que otras. (Newstrom, 2011, p.149)

2.3.6. *Compensaciones e Incentivos*

Es importante abordar al tema de las compensaciones, al respecto Werther y Davis (2008) consideran que las compensaciones, como los sueldos, los salarios, las prestaciones, etc., es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Asimismo, los autores destacan que un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos representan una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

No obstante, los autores consideran que la compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

Las estrategias de compensación y beneficios de las empresas son una herramienta importante de comunicación y alineamiento con el negocio. A través de las prácticas de pago y beneficios, las empresas dan un potente mensaje a los empleados sobre aquello que se valora

y se espera a través del desempeño, y también sobre el valor que la organización otorga a quienes la componen. Las compensaciones están directamente relacionadas con las necesidades de los empleados y medios para vivir, y por ello, las organizaciones deben prestar especial atención a sus políticas de recompensas, especialmente en contextos de crisis económicas y altas tasas de inflación. (Snell y Bohlander, 2013, p.395)

Por otro lado, y dado que los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora, recurren al sistema de manejo del desempeño. El mismo consiste en establecer los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado. Asimismo, los sistemas de pago basados en las habilidades recompensan a los empleados por las habilidades laborales y las competencias que demuestran. Bajo este sistema de pago, el título del puesto de un empleado no define su categoría de pago, sino que lo hacen las habilidades. (Robbins y Coulter, 2010, p. 217)

Los autores consideran que desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de la administración de RH. El mismo puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y sus metas. En tal sentido, los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios.

Al respecto la organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización, en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, en la medida en que recibe inductores o incentivos a cambio, ya sea en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, u otros. De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. (Chiavenato, 2009, p.318).

En tal sentido, el autor considera que una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones.

Por lo expresado, la compensación consiste de tres componentes principales. La compensación directa comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento de los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. (Snell y Bohlander, 2013, p.394)

Para Snell y Bohlander (2013) se trata de alinear estratégicamente los tres aspectos de la compensación con los objetivos de una organización, diseñar una mezcla de pago sobre la base de la estrategia de compensación, aplicar la mezcla con una serie de herramientas de pago, y evaluar el sistema de compensación con una tabla de mando.

Los autores se refieren a la compensación estratégica, siendo esta la compensación de los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos de la organización. La compensación estratégica, no sólo es un mero costo de hacer negocios. Utilizada estratégicamente, la compensación es una herramienta para asegurar la ventaja competitiva.

En tanto, los programas de retribución por desempeño (incentivos) pueden mejorar la productividad, pero los directivos tienen que tener en cuenta varios problemas en su diseño y aplicación. Los trabajadores pueden sentirse tentados a hacer únicamente por lo que se les paga, ignorando los aspectos intangibles del trabajo que no pueden recompensarse de forma explícita. La cooperación y el trabajo en equipo pueden verse perjudicados si la retribución por méritos individuales es demasiado importante. Los sistemas de retribución por desempeño

individuales suponen que los trabajadores controlan los principales factores que afectan al resultado de su trabajo, un supuesto que puede no ser cierto. Es difícil medir el rendimiento individual, y si las retribuciones del rendimiento son imprecisas probablemente genere problemas. (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p.449)

Los incentivos ofrecen varias ventajas para los empleados. Una de las más importantes es que incrementan la creencia del empleado de que la recompensa será la consecuencia lógica de un alto desempeño. Considerando que el dinero tiene valencia para un empleado, la motivación se debe incrementar. Los incentivos también resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas de incentivos son favorables desde el punto de vista de la modificación de la conducta. Estos sistemas ofrecen una consecuencia deseable, la retribución, que debe reforzar la conducta. (Newstrom, 2011, p.155).

No obstante, destaca el autor que las organizaciones puede experimentar problemas. Es difícil establecer una base justa para el pago por incentivos, dado que una base que motive un mayor desempeño para todos los empleados puede producir efectos colaterales indeseables. Además, algunos sistemas de incentivos también requieren de una costosa supervisión con complejos procedimientos para el mantenimiento y actualización constante de registros.

Longenecker, et.al. (2010) consideran que los planes de incentivos están diseñados para motivar a los empleados a aumentar su productividad. Los incentivos salariales pueden constituir todo el ingreso de un empleado o sólo complementar el salario o sueldo base. Los planes de compensación basados en el desempeño funcionan mejor cuando los trabajadores creen que pueden alcanzar las metas. Vincular el pago con los resultados generales de toda la organización deja a los trabajadores frustrados e indefensos.

Se deben evitar medidas financieras complejas o normas llenas de tecnicismos, porque a mucha gente no le dicen nada. Los empleados deben poder opinar respecto al desarrollo de las medidas de desempeño y los cambios en los sistemas de trabajo, como también incluirlos en la planeación. Los planes de incentivos deben incorporarse de manera gradual (Longenecker, et.al., 2010, p.514)

2.3.7. Relaciones laborales con los empleados.

En tanto y respecto a las relaciones laborales, diferentes enfoques conllevan a considerar y abordar una función importante en el desarrollo de los recursos humanos, se trata de identificar aspectos que permiten observar cómo se vinculan los colaboradores en el contexto interno de trabajo.

En este sentido, las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renunciaciones, los despidos y el retiro o la jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos decisivos en las relaciones internas con los empleados. Se trata de un proceso de acción disciplinaria dinámico y continuo, dado que las acciones de una persona pueden afectar a otros individuos en un grupo de trabajo. (Mondy, 2010, p.412)

Los planes basados en el desempeño deben ajustarse de manera continua para satisfacer los cambios en las necesidades de los trabajadores y los clientes. Un plan así puede tener una expectativa de vida de tres o cuatro años. Tal es así, y en el marco de la planeación de los recursos humanos surgen las relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional, explora las relaciones de la organización con el personal, el clima laboral, la motivación y la satisfacción en el empleo, así como las políticas y comunicación de la organización al empleado. Se destaca también como punto relevante la relación con el sindicato y la resolución de conflictos. (Longenecker, et.al., 2010, p.514)

Cabe destacar que, en la sociedad moderna el empleador debe asumir considerable responsabilidad por las personas que han contraído un vínculo laboral con la empresa. De acuerdo con los parámetros legales de la sociedad del siglo XXI, la protección del personal es costosa requiere dedicarle considerables recursos, por lo que se justifica por sus efectos morales, psicológicos y económicos. La empresa moderna hace responsable al departamento de recursos humanos de verificar que se cumplan los requisitos legales. Por lo cual, el administrador de recursos humanos debe garantizar que el personal empleado cuente con los derechos o medidas de protección, pues es una forma de asegurar que se contará con una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva. (Werther y Davis, 2008, p.410)

Por otra parte, el crecimiento de una empresa constituye una presión para que se formalicen las políticas y procedimientos de personal. Requiere criterio determinar cuánta formalidad introducir y la rapidez con que se debe hacer. Algunas cuestiones de los empleados se deben formalizar desde el principio, pero una regulación excesiva puede ser paralizante. Es un modo de formalizar las relaciones entre empleados y empleadores. Se trata de elaborar un manual de políticas de personal o manual para los empleados que satisfaga la necesidad de comunicación al dar a conocer a éstos las reglas básicas de la organización. (Longenecker, et.al., 2010, p.518)

Algunas de las opciones estratégicas de RRHH de la empresa en estas áreas son las de utilizar canales de comunicación de “arriba abajo” desde los directivos a los subordinados frente al fomento de una retroalimentación “de abajo arriba” de los empleados a los directivos, e intentar activamente evitar o eliminar la actividad organizativa de los sindicatos, frente a aceptar a los sindicatos como representantes de los intereses de los trabajadores. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2008, p.35)

Según los autores, las relaciones con los empleados y las relaciones laborales hacen referencia a la interacción entre trabajadores (particulares o representados por un sindicato) y la dirección. Esto implica que las buenas relaciones internas pueden ofrecer un trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que éstos se involucren en los objetivos de la

organización. Las empresas con buenas relaciones internas suelen contar con una estrategia de RRHH que considera a los empleados uno de los grupos de interés dentro de la compañía. Para que haya buenas relaciones entre empleados es preciso que los directivos cooperen con los representantes de relaciones internas.

Para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) lo que se intenta es garantizar que las políticas y procedimientos de la empresa se respeten, asesorando, tanto a los supervisores como a los empleados sobre problemas específicos relativos a las relaciones entre los empleados de la empresa. Al respecto, los autores dicen que debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización.

En tanto Dessler (2009) destaca la importancia, en el marco de las relaciones laborales, de la ética y la justicia en el trato con los empleados. Los patrones deben fomentar una conducta ética que garantice el trato justo a sus empleados. Destaca el autor el cumplimiento obligatorio de las normas éticas, y en la medida en que la conducta esté en función de sus consecuencias, el patrón necesita retribuir las conductas éticas y penalizar el comportamiento sin ética.

La justicia es primordial, las normas deben ser claras, los empleados tienen que entender sobre cuáles bases será evaluado y las evaluaciones deben realizarse en forma objetiva y justa. De la misma forma, el maltrato aumenta las posibilidades de que el personal muestre niveles más altos de “retramiento laboral”; en otras palabras, se presentan al trabajo, pero no hacen su mayor esfuerzo. (Dessler, 2009, p.565)

2.3.8. Protección de la Seguridad y la Salud del personal

Ofrecer un ambiente laboral seguro es importante por varias razones, una de las cuales es el sorprendente número de accidentes relacionados con el trabajo. Los horarios laborales y la fatiga también afectan los índices de accidentes, los cuales por lo general no aumentan de manera muy considerable. Los factores de estrés temporal, como temperaturas elevadas en el

lugar de trabajo, iluminación deficiente y un lugar de trabajo congestionado también se relacionan con los índices de accidentes. (Dessler y Varela, 2011, p.426)

Según Chiavenato (2009) la higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés. Un entorno laboral agradable, es cuando la empresa facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable (Chiavenato, 2009, p.474)

En la actualidad, según Werther y Davis (2008) los estudios en materia de seguridad e higiene están orientadas no sólo a los aspectos de seguridad industrial o ergonómicos, físicos, y sociales en las organizaciones. Otros factores importantes son los psicosociales en el trabajo y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral, y los factores de responsabilidad social como los relacionados con la ecología. Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los

países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provoca la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido en aumento. Estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como los efectos en los modos de producción y las relaciones laborales. (Werther, Davis, 2008, p.423)

Por otra parte, es de destacar que la seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales. Los problemas generados en estas áreas pueden afectar seriamente la productividad de un trabajador y la calidad de su vida laboral. Tienen la capacidad de disminuir la eficacia de la empresa y la moral de los empleados. (Mondy, 2010, p.341)

La OMS define la salud como *“un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. En tal sentido, la OMS destaca el entorno de trabajo saludable como el lugar de trabajo saludable en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo.

En tanto, este bienestar se puede perder por factores socioeconómicos como el estrés, las condiciones laborales, la ausencia de la gestión de pensamientos, emociones comportamientos e interacciones con los demás, y la carencia de sentido de la identidad y de sentido vital. (OMS, 2010)

2.3.9. Auditorías del capital humano en la empresa

Las auditorías del capital humano de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Las auditorías del personal a nivel inferior al gerencial se concentran en las habilidades funcionales de cada individuo; las del personal a nivel gerencial se concentran en sus habilidades administrativas. Se trata de un resumen que proporciona a los planificadores una comprensión adecuada del potencial que se comprende

en la fuerza de trabajo con que cuenta en la actualidad la empresa. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización. (Werther y Davis, 2008, p.135)

Werther y Davis (2008) consideran que una auditoría de los recursos de capital humano evalúa las actividades de administración del capital humano en la organización con el objetivo de mejorarlas. Por otro lado, destacan que la información que se obtiene mediante las auditorías de capital humano permite a los planificadores tomar decisiones sobre promociones y transferencias.

Es importante que una organización cuente con un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman su responsabilidad de línea respecto al personal. El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida que ésta trate de relacionarse con su entorno, existirá la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo que se ha planeado. (Chiavenato, 2007, p.441)

Sostiene también que los estándares representan el desempeño deseado, por ello mismo son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. El monitoreo del desempeño es clave, dado que se trata de la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Significa dar seguimiento, observar, para luego comparar el desempeño con los estándares establecidos. De dicha comparación surgen ciertas variaciones que requieren de una acción correctiva.

La auditoría de RH lleva adelante procesos que tienen como finalidad coadyuvar a la mejora de la calidad de los procesos administrativos. De vital importancia para la gerencia que permite determinar deficiencias que puedan existir dentro de la organización. Por lo cual, es necesario un control más estricto de políticas y procesos en un espacio de tiempo definido

por la organización, por el cual, la auditoria es una herramienta de control y consecuentemente muy eficaz para lograr una retroalimentación adecuada en el entorno laboral. (Martínez, 2017, p.16)

Para Martínez (2017) se puede entender concretamente a la Auditoria de Recursos Humanos, como aquella actividad que focaliza su atención en la adecuación de todos los controles gerenciales del personal, incorporando en estos las actividades de monitoreo, como así también en el cumplimiento con la legislación y normativa aplicable, las políticas establecidas y directivas impartidas. Los objetivos son muy amplios, como también lo es el campo de gestión en que estos se desarrollan. La Auditoria es una reunión y clasificación de datos que responden a las funciones del DRH, en todo lo concerniente a análisis, estudios y previsiones.

2.4. El desarrollo del talento humano en las empresas

Uno de los principales retos a los que se enfrentarán los departamentos de RRHH es, además de ganar transversalidad y presencia dentro de sus empresas y organizaciones, dotar a sus profesionales de herramientas correctas de autogestión de su tiempo laboral.

Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que de alguna manera lo valore. El talento incluye cuatro aspectos esenciales de la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio que una organización tiene para alcanzar la competitividad y el éxito. (Chiavenato, 2009, p.49)

El término talento podría situarse enmarcado en aquellos discursos que van configurándose en torno a las corrientes con ciertas homogeneidades entre ellas, como la gestión por competencias, gestión del conocimiento o aplicaciones aisladas dentro de la gestión de los RRHH. Estas compartían algunos elementos, como la necesidad de “*hacerse flexibles*” y de “*adaptarse al cambio*”. Cambio que se hace necesario ante un entorno laboral

dinámico, en comparación con la estabilidad de otros momentos que habían sido el soporte de las escuelas de las relaciones humanas. (Castilla Sánchez, 2013, p.20)

En este sentido, es importante abordar al concepto de *Desarrollo de Talento*, según Prone (2017) se trata de un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento y gracias al cual se generan nuevos comportamientos, y respuestas a las circunstancias actuales. La autora considera que, el desarrollo del talento en una organización es fundamental tanto para fidelizar el capital humano como para ser constantemente innovadora. Destaca también que, resulta interesante que cada empleado se sienta a gusto en su lugar de trabajo y se vea implicado en la empresa como “si fuera suya”.

El desarrollo del talento incluye no solamente los procesos formativos, sino también todas las acciones tomadas por parte de la empresa destinadas a los empleados y con el fin de mejorar su estancia y aumentar su compromiso. En los planes de desarrollo del talento se podrán incluir: la formación clásica para potenciar ciertos conocimientos, talleres de coaching o charlas motivadoras para reforzar ciertas competencias y/o emociones, planes de carreras, aumentos salariales, una flexibilidad horaria, eventos de *team-building*, viajes, etc. (Prone, 2017)

Cabe destacar que, la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados principalmente con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, seguridad y evaluación de desempeño. Se construyen talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y se cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009, p.9)

El desarrollo del talento es posible y conveniente, y el éxito del mismo depende de trabajar la congruencia en todos los niveles de experiencia de las personas: entorno, acciones, capacidades o habilidades, creencias y valores, identidad y sistema. Y la tarea que esto requiere comprende tres niveles de gestión: *la gestión del estrés, la gestión del cambio y la gestión de la aplicación del talento desarrollado*. (Serra Fernández, s/f)

Por otra parte, en la gestión del talento aparecen experiencias diversas, que apuntan a la necesaria integración de los procesos de los recursos humanos (RRHH) para, desde la organización, optimizar el talento de las personas. De esta forma, mantener el talento en las organizaciones asegurando el resultado de los puestos de trabajo, o bien captar talentos con procesos de selección óptimos que se asocia a una gestión del talento estratégico. (Barney, 2001, citado en Castilla Sánchez, p.12)

El capital humano también puede entenderse como el conjunto de destrezas y conocimientos de las personas. Significa que el capital humano representa una inversión en sus capacidades, de manera que, al aumentar su productividad, se incrementan también sus ingresos personales. En cambio, para la sociedad, el capital humano representa una fuente de bienestar social y económico, en tanto que es el motor del crecimiento. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p.214)

En este sentido, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define el conocimiento como la “*acción de conocer; entendimiento, inteligencia; sentido, entendimiento o razón; ciencia, sabiduría, noción*”. Por tanto, el conocimiento es la capacidad humana de comprender el medio que nos rodea para poder actuar. Filion, Cisneros, Mejía-Morelos (2011) entienden que no toda la información que se posee es conocimiento; lo será sólo aquella que se utilice en la solución de problemas.

El conocimiento supone tres elementos básicos: el conocedor, lo conocido y un contexto. Si falta alguno de ellos, no se puede hablar de conocimiento, dado que el conocimiento no es un objeto, no se almacena y no puede ser reutilizado. El conocimiento no es información y el conocimiento no está asociado a un título académico o a una competencia, los cuales se refieren sólo a la capacidad potencial del conocedor. El conocimiento es un acto humano que se basa en la interpretación de datos con la finalidad de actuar. (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011, p.215)

Chiavenato (2007) entiende que las empresas actualmente se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los

trabajadores. La necesidad sólo de hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente por medio del aprendizaje a la conducta de las personas, permite evaluar el desempeño de las mismas y el logro de los objetivos.

En tal sentido considera lo que él llama la organización de aprendizaje, donde el aprendizaje ocurre continuamente en todos los niveles, por medio de personas, equipos, áreas, redes internas, y por medio de redes de clientes, proveedores y otros grupos externos. Destaca el autor que la organización de aprendizaje ofrece un ambiente social de aprendizaje en el cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que trabajan con otras para alcanzar los objetivos. Se trata de un sistema complejo basado en una cultura enfocada a mejorar continuamente el capital humano.

Cabe destacar que, todas las empresas generan conocimiento de manera continua cuando sus miembros encuentran soluciones superiores a las previstas en los sistemas; sin embargo, las de alto desempeño saben aprovecharlos y capitalizan e incorporan las mejores prácticas, aprendiendo de ellas, mientras que las otras los desperdician. Las empresas u organizaciones que aprenden observan las mejores prácticas, las desarrollan y las incorporan a la forma de pensar y de actuar; esto es el aprendizaje. (Hernández Rodríguez, 2011, p. 267)

En las organizaciones, el conocimiento no solo lo tienen las personas o se halla incorporada en los equipos, sino que también se encuentra en la forma de rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas. Lo que implica afirmar que una empresa, en última instancia, es una colección de conocimientos. (Davenport, 1998, citado en Tapias García, 2000, p. 160)

Por otra parte, destaca Tapias García (2000) que la tecnología es un conjunto de conocimientos que configura un sistema con sus propios procesos y su propia dinámica, en el que las innovaciones son los principales agentes de cambio. Se trata de innovaciones que son el resultado de la incorporación novedosa de conocimientos en las actividades humanas.

El informe de Deloitte “*Gestión del Conocimiento. Creando el contexto para un mundo conectado.*”, indica que los avances tecnológicos han permitido que la gestión del

conocimiento evolucione de ser una actividad estática y administrativa enfocada en documentar y guardar cierta información a una plataforma dinámica impulsada por la Inteligencia Artificial (IA) que permite a las organizaciones crear, comprender y actuar sobre el conocimiento de manera más efectiva que nunca. Las empresas líderes ven la gestión del conocimiento como algo que va más allá de recopilar y distribuir información, consideran que se trata de crear conocimiento para crear nuevos productos, servicios o soluciones (Deloitte, 2020, p.68)

Por su parte, sostiene García Garnica (2016) que la construcción de nuevos conocimientos se da cuando los individuos enfrentan nuevos retos, sucesos y contextos que rompen con las certezas previamente adquiridas. Los obstáculos y su solución obligan a aprender, a reconstruir esquemas de comportamiento y a cambiar las ideas de los individuos. Si bien la creación del conocimiento es un proceso personal, el mismo puede ser facilitado, aprovechado y difundido en las organizaciones.

El desarrollo y producción del conocimiento interno facilita la adaptación de las organizaciones al ambiente a través de la definición de estrategias y la adquisición de nuevas habilidades, las cuales al ser puestas en práctica favorecen el desarrollo de las capacidades innovadoras. Estas mejoras tecnológicas son la fuente de la ventaja competitiva. El conocimiento obtenido del ambiente deriva de las relaciones que las organizaciones mantienen con sus clientes, proveedores o competidores (Nonaka y Takeuchi, 1999, citado en García Garnica, 2016, p.75).

En sentido estricto, el conocimiento es creado por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a los individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por lo tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento organizacional. Este proceso se produce en el interior de una creciente comunidad de interacción, y atraviesa niveles y fronteras intra e interorganizacionales. (Nonaka y Takeuchi 1999, citado en García Garnica 2016, p.76)

Por otra parte, dice García Garnica (2016) que, en su dimensión ontológica, el conocimiento es propio de los individuos, pero este también puede ser creado a nivel de grupos, organizaciones y entre distintas instituciones. La otra dimensión, en tanto, se corresponde con el nivel epistemológico. En este nivel se distingue entre el conocimiento tácito (implícito) y explícito (codificado). Aunque se aclara que ambos tipos de conocimientos son complementarios.

Al respecto, destaca el autor que la principal característica del conocimiento explícito es su facilidad para ser transmitido o de expresarse a través de imágenes, formulas, palabras, procedimientos o ideas. En tanto, el conocimiento implícito es de tipo personal, y se asocia al conjunto de habilidades, creencias, prácticas, percepciones e intuiciones que el individuo adquiere socialmente, así como a través de las prácticas y rutinas.

Por otra parte, las personas son los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos. (Chiavenato, 2007, p.2)

El informe “*Gestión del Conocimiento. Creando el contexto para un mundo conectado*” de Deloitte, destaca que el poder de las personas y las máquinas que trabajan juntas ofrece la mayor oportunidad para la creación de conocimiento en la historia humana. Tecnologías avanzadas combinan y organizan automáticamente la información, y lo hacen en múltiples plataformas. No obstante, para capitalizar estas herramientas, las organizaciones también deben abordar el elemento humano creando una cultura que acompañe a las personas a compartir el conocimiento. (Deloitte, 2020, p.67)

Cabe destacar que, el interés por el tema del capital intelectual es cada vez mayor en las empresas que obtienen beneficios gracias a la innovación y al conocimiento. Por lo que este capital es considerado como uno de los recursos importantes durante el desarrollo de las

actividades productivas de la empresa; y frecuentemente es utilizado a través de la cadena de valor. (Montejano y López, 2013, citado en Camarena Adamey Saavedra García, 2018, p.7)

En este sentido, el término capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo actividades de administración de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. (Werther, Davis, 2008, p.5)

En virtud de comprender la realidad en el sitio de trabajo, evaluar el desarrollo de talento humano, cómo se administra el conocimiento del capital humano y cómo responde en el contexto interno de la organización, es importante abordar al concepto de comportamiento organizacional (CO).

El comportamiento organizacional es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento de sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúa en las organizaciones. Se busca identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia y desempeño. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas, como compañeros de trabajo, o un jefe y un subordinado. (Newstrom, 2011, p.4)

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento y mejorar la efectividad de las organizaciones. Se definen tres determinantes del comportamiento en las organizaciones, los individuos, los grupos y la estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos, y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia y mejor desempeño. (Robbins y Judge, 2009, p.10)

En este orden de ideas, una administración y un liderazgo efectivo de las organizaciones requieren de la aplicación eficiente y un buen desempeño de las competencias relacionadas con las personas en el trabajo. Muy pocos, o ninguno, de los drásticos cambios que enfrentan las organizaciones se pueden manejar de forma efectiva sin un entendimiento sólido del comportamiento humano en el trabajo. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 20)

En tanto, el desarrollo del talento humano en la organización es imprescindible adaptarlo a la constante evolución del mundo laboral. Los nuevos líderes deben desarrollar las habilidades necesarias para analizar las necesidades de Talento Humano de su área y definir el desarrollo o capacitación necesaria para asegurar colaboradores capacitados para los retos actuales y futuros de la organización. (De la Garza, 2019)

Hellriegel y Slocum (2009) comprenden que la competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades que son clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona. Se trata de buscar adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante mejoras, creatividad y enfoques o metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que la persona asuma riesgos y esté dispuesta a afrontar una cantidad razonable de imponderables.

Asimismo, se trata de buscar adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante y permanente mejoras, creatividad y enfoques o metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que la persona asuma riesgos; es decir, que esté dispuesta a afrontar una cantidad razonable de imponderables cuando reconoce y capitaliza una oportunidad, al mismo tiempo que reconoce sus posibles resultados negativos y vigila el avance hacia las metas.

De la Garza (2019), considera que se trata de apoyar a sus colaboradores a crecer a través de un *Plan de Desarrollo Individual de Desempeño*. Este plan consiste en desarrollar las competencias y desempeño de forma individual, alineado a las metas estratégicas de la

organización y a los proyectos de corto, mediano y largo plazo del área. De esta forma se logrará el desarrollo del talento Humano en la organización. La autora, destaca que para cada integrante se desarrolla su Plan de Desarrollo Individual de Desempeño (PDID), es un trabajo en equipo entre el líder y el empleado, ya que el colaborador deberá reflexionar sobre sus fortalezas y competencias que tiene que desarrollar.

Por otra parte, en su informe *“La cuarta revolución industrial está aquí ¿está usted preparado?”* Deloitte (2018) destaca que el bienestar de los colaboradores debe ser la prioridad principal de los empresarios y directivos, dado que ayuda al desempeño organizacional. Por lo cual las organizaciones deben expandir su foco a programas adyacentes al trabajo para diseñar el bienestar en el trabajo mismo. Al hacerlo, las organizaciones pueden reestructurar el trabajo de manera que ayude a los colaboradores a sentirse mejor y a rendir al máximo, fortaleciendo así el vínculo entre el bienestar y los resultados de la organización y fomentando un mayor sentido de pertenencia.

En el caso de las pequeñas empresas, estas no siempre cuentan con un departamento o área de RR.HH. en su estructura organizacional enfocada a gestionar el capital humano; sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de RR.HH., pues de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas. (Mendoza & Hernández, 2008, citado en Camarena Adame y Saavedra García, 2018, p.7)

La gestión eficaz de los RR.HH., según Camarena Adame y Saavedra García (2018), es uno de los problemas más cruciales que enfrentan las empresas pequeñas, pues la mayoría no cuentan con un área de capital humano. Es así que desarrollan prácticas informales, reactivas, de corto plazo, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente. Por tanto, este tipo de gestión no está alineada con la estrategia organizacional, e incluso el enfoque estratégico solo se encuentra en las empresas de mayor tamaño.

A fin de lograr generar un buen ambiente y buenas relaciones entre los miembros, el trabajo en equipo es que cada vez más desarrollado en las empresas, donde se realizan dinámicas de grupos con el fin de observar cómo actúa cada persona ante diferentes situaciones y toma de decisiones. En este sentido es importante abordar al concepto de equipo de trabajo.

En tal sentido, cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener, o desarrollar con rapidez, la combinación correcta de competencias para lograr las metas del grupo, y deben ser capaces de influir en la forma de trabajar juntos para lograr sus metas y lograr la cooperación y comunicación de los miembros del equipo. El buen entendimiento de los equipos de trabajo permite una comunicación eficaz con diferencias individuales, generando relaciones satisfactorias y alcanzar la realización y felicidad del individuo creando un ambiente armonioso de trabajo. (Hellriegel y Slocum, 2009, p.321)

Cabe destacar que, los grupos formales son los que definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas, y el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Mientras que los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal, y tampoco están definidos dentro de la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. (Robbins, 2004, p.219)

Por otra parte, cuanto más se potencia el talento de los equipos de trabajo, mayores posibilidades de éxito tendrá la organización. Esto sólo se logra si se personaliza la relación de la empresa con cada integrante; es decir, si se reconoce en cada uno de ellos un valor y rol específicos. Sólo de esta manera se identificarán las posibilidades profesionales de cada uno de los colaboradores y de qué manera se pueden potenciar. (Pérez, 2017)

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo, no solo como un medio para mejorar la competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura. Permiten y facilitan el desarrollo personal y profesional de sus integrantes, a través del reconocimiento, apoyo y la retroinformación que proporcionan los integrantes del equipo. (Palomo Vadillo, 2013 p.140)

El desarrollo de equipos es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, y elimine las barreras interpersonales de la comunicación mediante la comprensión de sus causas. El desarrollo de los individuos en el trabajo en equipo elimina diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento. (Chiavenato, 2009, p.426)

Dice Senge (1997) que, cuando los equipos aprenden e incorporan el conocimiento, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Agrega el autor que la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. (p.19)

Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo desafiante que proporcione a las personas experiencias y conocimientos... En tal sentido, para incrementar el capital intelectual de una organización, las mismas deben transformarse en verdaderas organizaciones del conocimiento o agencias de conocimiento y de aprendizaje. Se trata de convertir la información en conocimiento rentable a través de su procesamiento en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, sobre todo, en creatividad e innovación. (Chiavenato, 2007, p.38)

En este sentido, surge el concepto de involucramiento del empleado que se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace, es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos. (Robbins y Judge, 2009, p.225)

En tanto, destacan los autores, que las características comunes a todos los programas de administración participativa es el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. No obstante, para que funcione, los asuntos en los cuales intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, y los trabajadores deben tener la competencia y los conocimientos para aportar contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben generar confianza

En su informe *La cuarta Revolución está Aquí ¿Usted está preparado?* de Deloitte (2018), se destaca que las Políticas de Gestión del Capital Intelectual pretenden ser una completa guía de consulta para los diferentes grupos de interés, y dar respuesta a cualquier necesidad de información sobre el proceder de la firma en todos sus ámbitos de actuación. Las personas trabajarán en ecosistemas de colaboración, descentralizados, y tendrán flexibilidad para trabajar cerca de donde desean vivir.

Es así que, la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para alcanzar las metas de la organización. (Hellriegel y Slocum, 2009, p.126)

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, la motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas de manera eficiente. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. La teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg, intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios e insatisfactorios sobre sus trabajos (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p.71)

Cabe destacar que, según el análisis de los autores, la teoría de los dos factores tiene dos implicaciones en el diseño del puesto de trabajo, por un lado, los puestos de trabajo que deben estar diseñados para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible; por otro lado los cambios externos en los factores de higiene, tales como la paga o las condiciones laborales. Pero éstos, no mejorarán de forma sostenida la motivación de los trabajadores a largo plazo, salvo que vayan acompañados de cambios internos en el propio puesto de trabajo.

Por otra parte, es importante destacar la teoría de la motivación de Maslow, la misma está basada en lo que se conoce como pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. En tal sentido, Maslow identifica las siguientes necesidades: las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización. (Chiavenato, 2009, p.241)

Para Alles (2005), la intersección entre conocimientos y competencias no resulta suficiente, por lo cual es importante incluir la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar con el compromiso, el cual incluye, en general, la motivación.

En este sentido, el talento se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Se trata de comprender la motivación humana a

partir del concepto “motivo” como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. Por otra parte, los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano: los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación.(Alles,2005,p.42)

En tanto, considerando que el capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional que le brinde impulso y adaptación al cambio, surge la idea de pensar en el capital humano como activos intangibles. Por lo cual, Chiavenato (2009) considera que el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene que su estrategia se base en los recursos y capacidades internas frente a hacerlo sobre consideraciones externas. El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, los factores externos, como de la combinación de los recursos de que dispone, es decir los factores internos. (Grant, 1996, citado en Riveros, López, Martínez, 2004, p.89)

Los autores también, hacen referencia al concepto de los recursos de la empresa de acuerdo a la definición que establece Wernerfelt (1984) que los define como: *“Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.”*

Al respecto, los autores Prahalad y Hamel (1990), citados en Riveros, López, Martínez (2004), definen las capacidades a partir del concepto de competencias esenciales y argumentan que: *“Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías”*

Por otra parte, diferentes autores han contribuido al desarrollo del enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), que centra sus análisis en los recursos y capacidades internos que posee la empresa, con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles que generan rentas empresariales duraderas. Al respecto, Castilla Sánchez (2013) destaca que desde la Teoría de Recursos y Capacidades se puede hablar de *“activos tangibles e intangibles”* que la empresa debe ser capaz de gestionar.

En este sentido, puede decirse que el objetivo de esta teoría es la creación de valor, para ello, los recursos deberán ser escasos, valiosos, difícilmente imitables y limitadamente sustituibles, de manera que sea posible la obtención de ventajas competitivas debidas a los recursos y capacidades internos de las organizaciones. Esta definición nos indica que la empresa utiliza recursos de los cuales no es propietaria directa, es el caso del conocimiento, la experiencia y las habilidades de los trabajadores; es decir, recursos propiedad de los trabajadores y que la empresa solo puede utilizar mientras las personas que los poseen formen parte de la plantilla de la organización. (Danvila del Valle, 2004, p.21)

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) rechaza el análisis industrial que considera que todas las empresas de un mismo sector poseen idénticos recursos. El análisis de recursos (Barney, 1991, citado en Danvila del Valle, 2004, p.23) sostiene que las empresas de un mismo sector poseen recursos diferentes y que dichos recursos no son perfectamente móviles o intercambiables de unas empresas a otras. Estas premisas asumen la imperfección existente en los mercados de factores productivos.

En tanto, Guerrero y Monroy (2014) consideran que la teoría de recursos y capacidades (TRC) es la que proporciona los postulados básicos para el desarrollo del cuerpo teórico sobre intangibles. Al respecto, los autores destacan el concepto definido por Barney (1991), quien define como recursos intangibles a: *“Todos aquellos recursos de las organizaciones que carecen de existencia física, que son potencialmente utilizables, que son renovables luego de usarlos y que no disminuyen, sino que aumentan en cantidad y calidad mientras son usados, además de poder ser usados de manera simultánea, y presentar un elevado grado de especialización”*.

El término competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Según la RAE, el significado de talento, en su tercera acepción, es *“un conjunto de dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”*. Para Alles, si partimos de esta última definición, y de la similitud de los términos, cuando se dice *“gestión del talento”* se hace referencia a *“gestión de las competencias”*. (Alles, 2005, p.29)

Por su parte, la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) usa los términos *“competencias clave”* o *“competencias de empleabilidad”*. Las competencias de empleabilidad se construyen sobre las competencias que se desarrollan mediante la educación básica y a su vez las fortalecen. También son parte de esta base las competencias técnicas que se requieren para ciertas ocupaciones específicas o para desempeñar tareas o funciones especiales (como la enfermería, la teneduría de libros, el uso de tecnología o el manejo de un montacargas) y las cualidades profesionales o personales como la honestidad, la confiabilidad, la puntualidad y la lealtad. (OIT, 2013, p.1)

También destaca la OIT (2013) en su informe *“Mejorar la empleabilidad de los jóvenes”*, que las *competencias clave* permiten que las personas puedan adquirir y aplicar

nuevos conocimientos y competencias en forma continua; son además esenciales para el aprendizaje permanente. Las diversas agencias y organizaciones utilizan diferentes términos para nombrar estas habilidades, tales como “*competencias clave*”, “*competencias blandas*”, “*competencias transferibles*” o “*competencias esenciales*”.

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “*dotes intelectuales*” conforman la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias. Sin embargo, serán estas dos últimas las que determinarán un desempeño superior. En este sentido, la autora destaca que el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Es así que, si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones (Alles,2005,p.29)

Por el contrario, continua Alles (2005), si dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. En tanto, si el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

Asimismo, la autora destaca que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia la función laboral. Las competencias están integradas por

elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado. (Werther y Davis, 2008, p.104)

Lombardo (2018), responsable del Área de Recursos Humanos de EUDE Business School, reflexiona sobre los distintos aspectos que influyen en las buenas relaciones humanas dentro de las organizaciones. Entiende que las principales estrategias no solo permiten abordar al desarrollo del talento humano, sino también a las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. Estas estrategias impactan en la cultura organizacional como en el clima organizacional, entre ellas destaca: el trabajo en equipo; la motivación e incentivos y el valor al trabajo y mérito personal.

Dice Lombardo (2018) que, una cultura de empresa centrada en el trabajo en equipo implica una herramienta de fortalecimiento de las relaciones humanas en las organizaciones. Por otra parte, destaca que el desarrollo y la profesionalización de la gestión humana dentro de las organizaciones, con la implantación de modelos de gestión tales como el de competencia o el de conocimiento, junto a una evolución cultural positiva, han servido para que desde la propia dirección general se dé justo valor tanto a los elementos formales de productividad (*hard*) como a aquellos más difíciles de cuantificar (*soft*).

El informe de KPMG *¿Cómo hacer una empresa atractiva al talento?* destaca que la atracción y retención de talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones. El éxito pasa por contar con una sólida cultura en la organización y desarrollar una propuesta de valor para el empleado realmente atractiva. Tal es así que, hay varios factores que inciden entre los elementos que hacen que una organización sea atractiva en el mercado laboral y que van desde los valores y la cultura de la empresa al contenido y los retos que suponen ese empleo. (KPMG, 2018)

2.5. Estrategias de Recursos Humanos en Escenarios Digitales

La transformación digital aplicada al desarrollo del talento humano en las Pymes permite su crecimiento accediendo a una mayor competitividad en el mercado, y cumplir mejor con sus objetivos de empresa. En este contexto, el desarrollo del talento humano es un aspecto clave cuando se habla de eficiencia de la empresa y la optimización de sus RRHH.

Cabe destacar que, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente el COVID-19 como una pandemia. A medida que el mundo sigue lidiando con la incertidumbre en torno a la propagación del COVID-19 y su creciente impacto en los mercados, las cadenas de suministro y otros pilares de la economía mundial, es importante recordar que este evento es ante todo acerca de las personas, sus familias, su bienestar, y las organizaciones e instituciones de las que dependen y confían en tiempos de necesidad. (Deloitte, 2020, p.1)

En este contexto, surge la necesidad de una nueva forma de hacer y de entender los negocios, existen nuevos cambios en el funcionamiento del mercado laboral, provocado por la evolución constante del contexto. En algún momento esta situación forzará a las empresas a adaptarse o quedarse obsoletas, de alguna manera fuera del círculo. Transformarse digitalmente consiste en utilizar la nueva generación de tecnologías para potenciar las capacidades tanto cognitivas como colaborativas de los seres humanos. Por lo cual, también impacta en ámbito del reclutamiento, la selección y gestión de personal. (Caparrós, 2017)

Stephanie Mora (2020), Gerente de Consultoría de PwC destaca que, la cultura y las capacidades de la fuerza laboral son los principales aceleradores de la transformación. Sin dejar de lado la importancia del rol de los líderes, basado en tres estrategias en las que deben enfocarse para tener éxito en el futuro: agilidad, talento y sostenibilidad. Inspirando e influenciando a otros a través de sus acciones como principal moldeador de la cultura en la

organización donde los colaboradores demandan una experiencia digital pero también humana.

De acuerdo al artículo de Mora (2020), *“El lado humano de la transformación digital”*, surge la necesidad de evaluar y definir cómo será el negocio a futuro y repensar el propósito, valores y rasgos culturales que forman parte de la cultura organizacional deseada, pensando en este concepto como la forma de hacer las cosas. Por esta razón, la transformación digital implica una transformación cultural.

En tanto, para Niubó (2016) no es posible entender la digitalización como algo independiente de la estrategia de negocio. El primer paso a dar es definir qué entendemos por “digital” y definir una estrategia clara que esté totalmente integrada en la estrategia de la compañía. Por lo cual, es importante definir qué rol juega lo digital en un modelo de negocio.

Al respecto, dice la autora que este concepto conlleva a determinar la necesidad de identificar oportunidades y amenazas, como así también analizar la disrupción del negocio, y la mejor manera de aprovechar estas oportunidades que facilitan la digitalización de una manera proactiva.

Según Terlizzi (2020), CEO de Workia, empresa dedicada a transformar la gestión del mundo digital de HR, considera que la transformación digital (TD) de la empresa en general, y en particular del área de RRHH, es más un cambio cultural que tecnológico. El éxito de estos procesos depende mucho del rol del área de RRHH como impulsor y agente de cambio, siempre con el respaldo de las máximas autoridades, pero con visión amplia y consenso con líderes y colaboradores.

El informe *“Gestión de Capital Humano. La nueva guerra por el talento: hora de cambiar el rumbo. Delineando Estrategias”* de KPMG, indica que los conocimientos, habilidades, actitudes y valores deben ser congruentes con los nuevos contextos, como ocurre hoy con las tecnologías digitales y la movilidad. Realizar la transición con gente tanto interna

como externa es la mejor forma de reencauzar el rumbo del negocio. La mayor resistencia suele darse en niveles altos de las organizaciones, donde el éxito resulta ser un enemigo del cambio. (KPMG, 2014, p.7)

Por otra parte, pensar en digitalización supone pensar en tecnología o bien podría decirse que es quizás la demostración más clara de la innovación tecnológica de los últimos tiempos. Sin embargo, la estrategia y la cultura son dos pilares fundamentales en dónde apoyarse de cara a enfrentar los desafíos que plantea la “Era Digital”. La conectividad crea oportunidades al mismo tiempo que requiere de algo fundamental: la transformación de los modelos de negocios. (Deloitte, 2015, p.8)

Deloitte (2015) en su informe *“Ser o no Ser Digital, ¿es esa la cuestión? Cómo la Industria Financiera Latinoamericana debería abordar esta problemática”*, destaca que la fortaleza de la revolución digital no reside en las diferentes formas que adopta a través de la tecnología, sino en cómo las entidades pueden utilizar dichas herramientas tecnológicas para transformar sus modelos de negocio. La era digital ha cambiado, y está cambiando, muchas cosas incluso hasta los estilos de liderazgo (y aquí aparece el tercer pilar fundamental).

Por otra parte, del informe de Deloitte (2014) *“Modelo operativo de alto impacto para Recursos Humanos RRHH tiene una nueva misión. Aquí está el plan”*, se puede inferir que, la función de RRHH actual tiene un nuevo conjunto de desafíos: la obligación de conducir la agenda de talento y ayudar a atraer el mejor disponible en el mercado; la necesidad para dirigir el alineamiento, cultura, y desempeño global; la oportunidad para mejorar el uso de tecnología y analítica.

Destaca también el informe de Deloitte (2014) que: *“ Las Comunidades de Expertise colaboran con la función de RRHH como su cliente primario, trabajando con altos ejecutivos en la selección de casos, proveyendo programas y procesos de liderazgo a través del modelo operativo, y colaborando con la entrega de los Servicios Operaciones RRHH”*.

A continuación se detalla el modelo operativo de RRHH de alto impacto comparado con los modelos tradicionales de RRHH.

Figura N° 18: Modelo Operativo de RRHH de Alto Impacto

Modelos Tradicionales RRHH		Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto	
Transversales impuestos (Federado)	➔	Coordinado	Es necesario desechar los Silos creados por modelos transversales impuestos (Federados). En su lugar, se debe establecer mayor coordinación al interior de la función de RRHH así como entre RRHH, el negocio, y otras funciones en la organización.
Generalista	➔	Consejero	Los roles de RRHH en las unidades de negocio deberían estar ubicados más cerca del negocio, usando los datos y la analítica que resulta de nuevas tecnologías para entregar una visión significativa al negocio.
Estático	➔	Fluido	La función de RRHH colabora en la entrega de soluciones creativas. Los departamentos estáticos enfocados en las funciones RRHH deben dar un paso al costado y dar espacio a equipos organizados en torno a las prioridades de negocio. Algunos equipos pueden ser ad-hoc y otros permanentes.
Centralizado	➔	Comunidad	Es tiempo de redefinir los "Comunidades de Expertise", los "Centros de Excelencia" son un concepto añejo. Lo actual son las Comunidades de Expertise, comunidades en toda la empresa con equilibrio entre recursos centralizados y virtuales, y con un alto nivel de expertise.
Administrativo	➔	Operacional	Los Servicios Compartidos tradicionales se enfocan solamente en funciones administrativas y transaccionales. El modelo de Alto Impacto cambia el foco de los "servicios compartidos" tradicionales a un "servicio operacional" de alto valor.
Tecnología	➔	Experiencia	Las plataformas de RRHH actuales pueden transformar la visión de la tecnología desde una alta carga de trabajo a una conexión intuitiva, que crea una experiencia RRHH fácil e integrada.

Fuente: Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Para Rozas (2019), la capacidad para identificar y desarrollar talentos con habilidades digitales (*e-skills*), es clave para la sobrevivencia en el competitivo mercado empresarial. Ante la imposibilidad de disminuir la velocidad del avance tecnológico o detener la globalización, las organizaciones deben revisar su talento humano y su posibilidad de adaptación al nuevo entorno. Por tanto, es necesario impulsar programas para gestionar el cambio hacia una cultura digital, afrontando su propia digitalización. Se deben diseñar planes de formación e identificar y desarrollar talentos para el liderazgo digital.

Considera el autor que, han de gestionar el cambio de mentalidad de sus profesionales, para que se adapten rápidamente a los nuevos procesos y las tecnologías que impliquen la digitalización. Asimismo, destaca que el área de RRHH o talento humano puede, a través de la formación y de la gestión del talento digital iniciar la transformación digital, y dice que no

solo del personal de RRHH, sino que debe cultivar el talento de la empresa a través de la capacitación y desarrollo constante, a través de diferentes plataformas *online*, que permitan el mejoramiento continuo desde cualquier parte y con horarios flexibles.

Adaptar la organización al cambio constante con equipos comprometidos y atraer nuevo talento implica estilos de liderazgo flexibles, relacionales, horizontales, remotos pero cercanos; nuevas formas de trabajar en red, colaborar, participar y comunicar. Y para ello las estrategias de *employer branding* tienen que ser muy diferentes a las habituales, utilizando Internet y las redes sociales e involucrando activamente a los empleados en su rol de embajadores. (Ranera, 2015)

En los escenarios digitales, el *Employer branding* es la marca que tiene una empresa como empleador. Es decir, la imagen de la compañía, no solo hacia fuera, hacia sus clientes, sino también hacia sus trabajadores o posibles candidatos; la percepción que tienen los empleados de la empresa. Convertir a los empleados en embajadores de la compañía es uno de los factores más importantes para una compañía en la actualidad. (RRHHDigital, 2019)

La estrategia de *employer branding* tiene como objetivo poner al candidato en el centro y hacerle vivir experiencias que le atraigan. Según Ranera (2015) el concepto *Employer Branding* no es nuevo, y tampoco la relación directa entre el compromiso de los empleados y los resultados de negocio de una organización. Ahora el talento está en las redes. Conocer más la empresa, que ésta sea real y transparente, que pueda conversar e interactuar con ella y sus personas en el proceso de acercamiento y selección. Para la autora, el candidato digital quiere empresas que se adapten a sus necesidades y que se lo pongan fácil: chats, blogs, formularios sencillos e intuitivos, contacto directo con el equipo reclutador.

Según Rozas (2019) las áreas de talento humano deben hacer comprender a su personal que la tecnología no sustituye a las personas, sino que mejora los procesos en los que siguen trabajando. Lo que se espera de ellas es que se adapten a la nueva cultura digital. Es decir,

entender la transformación digital como una oportunidad, no como una amenaza. Es responsabilidad de RRHH convencerlos de esta realidad. Para atraer el mejor talento digital, las empresas deben demostrar sus habilidades y su compromiso con la transformación digital. La comprensión del mercado de talento digital para RRHH también es crítica. La dinámica de los cambios hace que sea necesario centrarse en las estrategias de talento humano, sin descuidarse un solo momento.

En tanto, Ranera (2015) considera que el empleado es un usuario digital, independientemente del grado de madurez digital de la empresa en la que trabaje. Y el candidato también es digital. Está buscando trabajo activamente o no, está en las redes. Está conectado y espera nuevas formas de relación, comunicación y selección por parte de la empresa y sus reclutadores. En tanto, digitalizar procesos supone disponer de sistemas de RH *Analytics*. Medir, analizar y visualizar mejor las oportunidades permite reducir riesgos, resolver aspectos complejos y cambiantes del negocio, planificar y tomar decisiones adecuadas

En tal sentido, es importante entender *¿Qué es la madurez digital?*, la madurez digital es el grado en el que se encuentra una empresa cuando es capaz de aprovechar las tecnologías digitales para mejorar en todos los aspectos posibles, desde el rendimiento económico hasta la relación con los clientes, pasando por los procesos de negocio, procesos productivos, relaciones internas, entre otros aspectos (Pardo, 2020)

Por su parte, Niubó (2019) analiza la evolución hacia la transformación y el nivel de madurez digital en las organizaciones. Se entiende que, en la evolución hacia la madurez digital, las compañías pasan por distintas fases según tres factores: estrategia digital, estructura organizativa y cultura digital. La autora hace referencia a las diferentes fases por las que las empresas atraviesan y logran evolucionar hacia la madurez digital, en función a los tres factores mencionados anteriormente.

En la primera fase, existe una inquietud por abordar el reto de la digitalización, no está clara la estrategia a seguir. No existe una estructura organizativa digital específica (*Digital Engagement*). Para impulsar el proceso de digitalización y lograr el *engagement* necesario, se establecen equipos transversales para trabajar las iniciativas digitales. En la segunda fase, se define el rol que la digitalización juega en el negocio y existe una definición estratégica que contempla el rol digital de una manera coordinada en cada una de las áreas de negocio. (*Digital Expertise*). En la tercera fase, todas las áreas de negocio tienen una mirada centrada en el cliente y el ámbito digital está integrado en su estrategia (*Digital Integration*). No existen roles especialistas en digital, sino que los equipos tienen las habilidades digitales necesarias y el rol digital está integrado en su función.

En el informe de Deloitte (2018) “*La cuarta revolución industrial está aquí ¿está usted preparado?*”, se destaca en primer lugar que las empresas no pueden solamente decidir si son más experimentales, también deben proporcionar los entornos estimulantes y transparentes necesarios en donde los empleados y la organización en general puedan aprender. Las empresas que gozan y se encuentran en etapa de madurez digital, crean entornos para aprender.

En este sentido, y continuando con el análisis del informe, cabe destacar que las empresas están bajo presión para aprender más rápido y poder adaptarse al entorno cambiante. Las empresas con madurez digital ayudan a sus organizaciones a aprender en condiciones que permiten la experimentación. La experimentación y la iteración son dos formas específicas en que las empresas responden a la disrupción digital. Sin embargo, esas formas solas aún no son suficientes. Las empresas deben utilizar los resultados de esos experimentos (éxitos y fracasos) para impulsar cambios sustanciales en toda la organización.

Todo indica que la demanda de talento digital va en aumento y no parece detenerse. La transformación digital ha acercado la diversidad generacional y demográfica de los profesionales y la necesidad de captar un talento cada vez más escaso. Según Niubó (2019)

transformar las organizaciones hacia el imperativo de la transformación digital requiere de tres palancas sobre las que hay que abordar: Estrategia; Tecnología; Organización y Cultura de Empresa.

En cuanto a la *Estrategia de Negocio*, esta implica analizar cómo va a afectar la estrategia de negocio a nuevos productos o servicios, a nuevos modelos de negocio o bien a nuevas maneras de continuar ofreciendo valor añadido como compañía. Respecto a la Tecnología, según Niubó (2019), la clave está en entender las posibilidades de las tecnologías digitales y su impacto en el negocio. Se trata de desarrollar habilidades para entender el abanico de posibilidades de las tecnologías digitales y su impacto en el producto, servicio o modelo de negocio. En tanto, la *Organización y Cultura de Empresa*, la autora destaca que la innovación en los procesos digitales proviene de equipos multifuncionales cada vez más ágiles. Las compañías que están consiguiendo una velocidad hacia la digitalización tienen éxito gestionando equipos multifuncionales.

En cuanto a la tecnología y los entornos digitales, destaca Ranera (2016) son grandes aliados en un cambio en el que se cruzan generaciones muy distintas. Es por ello que el rol de RRHH, expertos en gestión del cambio, transversalidad y personas, es actualmente clave como impulsor de la transformación digital de las organizaciones. El mercado ofrece una gran oferta de plataformas listas para usar y fáciles de integrar con los sistemas internos. Pueden ser *On premise* (el software se instala en la empresa) o *Cloud Computing* (en la nube), se adaptan a cualquier tipo de dispositivo y están totalmente preparadas para abordar los temas de seguridad, privacidad y restricciones de acceso que sean necesarios.

En su informe “*La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias del capital humano 2020*” Deloitte destaca que, las organizaciones deben considerar un enfoque que trate el desarrollo de la fuerza laboral como una estrategia para desarrollar la resiliencia organizacional y la de los colaboradores, equipándolos con las herramientas y estrategias para adaptarse a una serie de futuros inciertos además de capacitarlos para las necesidades a corto plazo. (Deloitte, 2020, p.7)

Seguando el análisis del informe, la posibilidad de que las personas y las tecnologías trabajen en conjunto en un mismo ecosistema laboral ofrece la mayor oportunidad para crear conocimiento en toda la historia. Las tecnologías son capaces de indexar, combinar, etiquetar y organizar automáticamente información en múltiples plataformas. Sin embargo, para poder capitalizar estas herramientas, las organizaciones también deben abordar el elemento humano creando una cultura que ayude a las personas a reconocer que, al compartir su conocimiento, están contribuyendo a la reinención personal y organizacional, incrementando su valor para las compañías, y por último generando en ellos una mayor sensación de seguridad en el trabajo.

La reconversión o *reskilling* (dotar a un trabajador de nuevas habilidades para hacer un trabajo diferente) de los colaboradores es una necesidad táctica, pero la reconversión no es una estrategia suficiente por sí misma. Al respecto, las estrategias de *reskilling* contribuyen a la motivación y la satisfacción laboral. Pero el reto de la formación es una responsabilidad compartida: la organización ha de poner en práctica programas para retener talento, motivar el desarrollo personal de sus gerentes (y resto de los empleados) y asegurar que la empresa no pierde capital intelectual. Es así que, los gerentes deben entender la necesidad de mantenerse relevante tanto digitalmente como en otras áreas de conocimiento pertinentes a su realidad, y poner acciones en curso para no quedarse atrás. Hablamos de profesionales que han de trabajar de forma rápida y ágil, gestionando equipos virtuales que operan en estructuras matriciales y fomentando la toma de decisiones autónoma. (Lobo-Guerro, 2020)

Según Caparros (2017), los líderes de la era digital deberán tener claras las competencias necesarias para llevar a cabo una verdadera transformación digital y no una simple implementación de tecnología. Es clave que sean capaces de utilizar los recursos tecnológicos de la manera más eficaz, así como reconocer sus límites y saber a dónde acudir para suplir los conocimientos que les faltan.

En RRHH el método Agile, denominado *Agile HR*, puede ser la competencia más importante que permita un cambio en todos los procesos que se realizaban en este departamento, lo que significa que la empresa tendrá mayor capacidad de adaptabilidad,

flexibilidad y de alguna manera se enfocará en las personas, reconociendo su trabajo y esfuerzo.(Foro Empresarial Impulsa,2020)

Los entornos de negocio son complejos y volátiles. Los cambios rápidos en la competencia, la tecnología, las nuevas regulaciones, etc... han provocado más que nunca la necesidad de que las organizaciones puedan responder y adaptarse rápidamente. “Agile” significa ser capaz de adaptarse al cambio. La idea es reducir la complejidad y focalizarse en crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. (Niubó, 2018)

Señala Tomàs (2020) uno de los pilares del método “Agile” es la mejora continua y las empresas deben fomentarlo desde dentro. Para que estos mejoren sus habilidades personales y profesionales es importante ofrecer cursos bonificados a sus empleados, y de tal manera se incrementará la motivación de los trabajadores y les convertirá en profesionales cada vez más competentes que mejorarán su productividad. Destaca también que la empresa que realmente quiera ser ágil deberá reconsiderar el espacio tradicional de trabajo y convertirlo en un espacio abierto en el que los diferentes perfiles profesionales puedan conversar entre ellos, compartir ideas y descubrir nuevos puntos de vista que les ayuden a mejorar.

La AdRHA (2019) destaca todos aquellos obstáculos relevantes para la implementación de las metodologías ágiles en las empresas, que tienen que ver con el ambiente dinámico en el que interactúa. Ellos son: la falta de habilidad para el cambio cultural, la falta de personal con expertise en métodos ágiles y la resistencia al cambio.

Desde hace unos años se ha visto la conexión entre la necesidad de adoptar modalidades ágiles con la caracterización de las organizaciones transitando un entorno VUCA (en inglés, volátil, incierto, complejo y ambiguo). El artículo que publicado por Melamed en La Nación (2018) amplía el juego acróstico al universo RUPT (en inglés rápido, impredecible, paradójico y entrelazado) y también alude a la inevitable necesidad de nutrirse y practicar la agilidad, que es entendida aquí como la habilidad de aprender de la propia experiencia y aplicar dicho aprendizaje en diferentes y cambiantes entornos.

Lobo-Guerrero (2020) destaca que se trata de profesionales que han de trabajar de forma rápida y ágil, gestionando equipos virtuales que operan en estructuras matriciales y fomentando la toma de decisiones autónoma. Un entorno complejo en el que han de actualizar su conocimiento y habilidades de forma constante para mantenerse en plena forma de cara a desempeñar sus funciones y continuar su plan de carrera profesional.

En este contexto, la autora hace referencia al llamado *behavioural skills*, o habilidades de comportamiento. Destaca que, según el estudio sobre “*Global Skills*” realizado en 2018 por IBM *Institute for Business*, las diez habilidades de comportamiento fundamentales son, la flexibilidad, agilidad, adaptabilidad al cambio, gestión del tiempo, priorización de tareas, trabajo en equipo, comunicación, capacidad de innovación, creatividad e integridad.

En la actualidad, estamos viviendo un proceso de ajuste entre los perfiles profesionales que proceden de la educación reglada (formación profesional y estudios superiores) y los que necesitan las empresas para ser competitivas en entornos de tecnologías exponenciales. Por una parte, existe una sobre cualificación académica en ámbitos de conocimiento que no resultan relevantes en la realidad empresarial, y, por otro lado, los perfiles que se mantienen actualizados encuentran dificultad para formarse específicamente en competencias digitales y profesionales que emergen. Así, las empresas invierten en la contratación de nuevos perfiles, pero donde podría resultar más eficiente optimizar el talento que ya tienen con nuevas competencias (*upskilling*) o formarlo y adaptarlo en nuevos ámbitos de desempeño (*reskilling*). (Telefónica Educación Digital, s/f)

Por último, dice Tomàs (2020) que la metodología Agile debe formar parte de la cultura empresarial de toda organización. Por lo cual, los empleados deben entender esta nueva metodología plenamente para adaptarse a ella y las personas encargadas de las nuevas contrataciones deben asegurarse que los futuros empleados también lo hacen para que puedan sentirse a gusto en sus nuevos puestos de trabajo.

CAPÍTULO III

OBJETIVOS Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo expone los objetivos e hipótesis que se pretende validar respecto a las estrategias de RRHH y el impacto de la transformación digital en las pymes de la industria del juguete de CABA. Por otra parte, se indica también la metodología utilizada en el estudio, presentando los aspectos referentes al enfoque y diseño del estudio, variables medidas, recolección de datos, y luego finalizar con el procesamiento de la información.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias que impulsen la formación y competencias del talento humano y su adaptación a escenarios digitalizados; que permitan la transformación organizacional, el crecimiento y la competitividad de las Pymes de la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.1.2. Objetivos específicos

- Analizar el impacto de la transformación digital en el desarrollo del talento humano de las pymes de la industria del juguete de CABA;
- Evaluar el uso de las nuevas tecnologías en cuanto a agilizar y optimizar la gestión de las pymes de la industria del juguete de CABA;
- Identificar las competencias y habilidades del talento humano para el desarrollo de estrategias digitales en las Pymes de la industria del juguete de CABA;
- Indagar sobre el compromiso de los empleados y su desempeño en los entornos digitales de las Pymes de la industria del juguete de CABA;

- Examinar si las estrategias de Recursos Humanos responden a los requerimientos del nuevo entorno digital en las Pymes de la industria del juguete de CABA;
- Indagar sobre la implementación de metodologías ágiles en las Pymes de la industria del juguete de CABA;
- Verificar el alcance de las estrategias de atracción y retención de talento digital en las Pymes de Argentina

3.2. Hipótesis

Hipótesis Fundamental:

La digitalización impulsa la transformación de las empresas y genera un nuevo ecosistema de negocios que permite un cambio y desarrollo del talento humano; optimización del desempeño de la fuerza laboral; y aprovechamiento de las experiencias y habilidades digitales de los colaboradores de las Pymes de la industria del juguete de CABA.”

Hipótesis Derivadas:

Hipótesis 1: Las pymes de la industria del juguete de CABA, tienen alto grado de conocimiento en cuanto a la transformación digital; impulsan la adaptación a un entorno altamente digitalizado; adecuando el sistema al cambio en profundidad y su evolución en toda la empresa.

Hipótesis 2: En un nuevo escenario influenciado por la digitalización y las nuevas tecnologías, los directivos de las pymes de la industria del juguete de CABA, logran adecuar la gestión del desempeño a dichas tecnologías incorporando herramientas digitales que agilicen los procesos clave de los RRHH.

Hipótesis 3: Los avances tecnológicos son continuos y el capital humano se encuentra en el centro de los modelos empresariales, donde el factor más importante que va a determinar qué empresas se vuelven digitales para su beneficio son las personas con talento que saben usar las tecnologías digitales, o que aprenden y se adaptan a los métodos en evolución.

3.3. Método

3.3.1. Diseño

La presente investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, realizada mediante un enfoque cuantitativo-cualitativo. El diseño de investigación es no experimental transversal, dado que la misma se realiza sin manipular las variables independientes. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p.151).

Por lo cual, para el caso particular de la investigación se analizan datos de variables recopiladas en el período septiembre 2020 a marzo 2021, sobre la población representada por las pymes de la industria del juguete de CABA. En esta investigación no experimental, se observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y se analiza el mismo para luego obtener información.

Sampieri, Fernández, Baptista (2010) indican que la investigación no experimental se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención del investigador, y donde los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. En este sentido, el estudio presenta las pymes donde el nivel de digitalización resulta con alto grado de avance; las que cuentan con un nivel medio de intensidad digital, y aquellas que se encuentran en la etapa de inicio del proceso de adaptación a los nuevos escenarios digitales, pero cuentan con predisposición y potencial para desarrollarlas.

Por otra parte, los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.(Sampieri, Fernández, Baptista,2010,p.79).

En tanto, mediante las entrevistas en profundidad se logra llegar a un tipo de información mucho más cerca de la realidad de la Pymes de la industria del juguete. Para el caso propio de la investigación, la TD es un fenómeno prácticamente desconocido para los directivos de las pymes, dado que están transitando por un proceso que aún no se conocen acabadamente los resultados derivados de la misma. Si bien, en menor proporción, se relevan aquellas pymes cuyo grado de madurez digital es alto, las cuales van marcando la tendencia por estar a la vanguardia de dicho proceso.

Cabe destacar que, según los autores, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, y describe tendencias de un grupo o población. Para el análisis de esta investigación, se intenta hacer descripciones a fin de comprender sobre cómo las pymes de la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, desarrollan nuevas habilidades y competencias frente a un nuevo escenario que exige modificaciones en las prácticas y cultura laborales en el marco de la era digital.

La investigación de métodos mixtos, utiliza la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, gana fuerza dado que la metodología de investigación continúa evolucionando y desarrollándose, y los métodos mixtos son un paso más hacia adelante. Se puede obtener más información con la combinación de investigación cualitativa y cuantitativa que con cada una de las formas aisladas. Su uso combinado proporciona una mayor comprensión de los problemas de pesquisa. (Creswell, 2010, p.238)

Por lo expresado es que, se aplica un instrumento de tipo cuestionario construido a partir de los referentes teóricos sobre el tema *ad hoc*. En tanto, y de acuerdo al contexto generado por la COVID-19, las entrevistas con los directivos de las pymes fueron realizadas de manera confidencial, mediante Zoom en la primera etapa del trabajo de campo. Luego, y con menos límites de restricciones, el investigador accede a completar las entrevistas en profundidad en el espacio físico de cada una de las pymes seleccionadas, respetando los lineamientos establecidos a nivel nacional, ante el confinamiento y distanciamiento social.

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, y otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010, p.16).

Al respecto, y a partir de los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad se obtienen resultados sobre la base de las variables consideradas que derivan de las respuestas que los directivos de las pymes proporcionaron. En este sentido, y luego del análisis de resultados obtenidos se exponen los datos cuantitativos sobre el análisis estadístico, los que se pueden medir y verificar.

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), la investigación cualitativa proporciona profundidad en los datos, como en la dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (p.17).

En este sentido, las respuestas obtenidas de los directivos sobre la base del enfoque exploratorio se presentan de manera descriptiva, por lo cual permite comprender las acciones y actitudes de los participantes entrevistados. Las mismas van orientando al participante según las pautas previamente establecidas para el desarrollo de la entrevista.

Para la selección de las empresas, fueron consideradas las Pymes pertenecientes a la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se trata de aquellas pymes que se encuentran con una madurez digital media-alta Asimismo, fueron consideradas dentro del sector solo el conjunto de las medianas empresas que representan el 18% del total de establecimientos, y de ellas el 35% que pertenecen a CABA, según datos obtenidos de la CAIJ.

Las mismas se seleccionan intencionalmente, y según las características que presentan respecto a los objetivos definidos en la investigación. Cabe destacar que, de las pymes seleccionadas, en mayor o menor medida, todas cuentan con un alto nivel de digitalización en los procesos.

De esta manera, los resultados que surgen de las entrevistas dan cuenta que las pymes que fueron relevadas están convencidas de la necesidad de la digitalización para que las empresas permanezcan y puedan a futuro alcanzar los objetivos respecto al plan de digitalización establecido por los directivos.

También, es de destacar que la presente investigación se focaliza en indagar acerca de las Pymes de la industria del juguete de CABA, considerando la importancia de adaptar su sistema organizacional a los nuevos escenarios digitales, y la importancia de desarrollar estrategias digitales en el ámbito de los RRHH de las empresas.

Por último, las fuentes son tanto primarias como secundarias. Fuentes secundarias, porque fueron tenidas en cuenta investigaciones previas que explican el impacto de la TD, sus componentes, sus características, y, en particular, estudios relacionados al desarrollo del talento humano en escenarios digitales.

Las fuentes primarias basadas en el trabajo de campo recoge la información necesaria para la comprobación o generación de hipótesis. El instrumento para la recolección de datos es la entrevista en profundidad a los directivos de las pymes de la industria del juguete de CABA. Por tanto, la investigación primaria contiene información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual efectuado por el investigador.

3.3.2. Variables

Se suma al análisis de las variables vinculadas a la hipótesis y la operacionalización de las mismas. Según Carrasco (2019) operacionalización de las variables: *“Equivale a hacer que la variable sea mensurable a través de la concreción de su significado, y está muy relacionada con una adecuada revisión de la literatura”*.

Figura N° 19 Determinación de las Variables y su Operacionalización

Hipótesis de la Investigación	Variables	Operacionalización de las Variables
Hipótesis Fundamental		
La digitalización impulsa la transformación de las empresas y genera un nuevo ecosistema de negocios que permite un cambio y desarrollo del talento humano; optimización del desempeño de la fuerza laboral; y aprovechamiento de las experiencias y habilidades digitales de los colaboradores de las Pymes de la industria del juguete de CABA.	<ul style="list-style-type: none"> *Oportunidades del contexto digital *Experiencia de las Pymes de la industria del juguete de CABA en la transformación digital *Ventajas de la TD en las pymes de la industria del juguete de CABA *Formación y Competencia de los colaboradores en TD 	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de aprendizaje y estrategias para afrontar los desafíos del contexto digital y la adaptación al cambio * Grado de compromiso de los colaboradores a partir de los recursos digitales brindados por las empresas
Hipótesis Derivadas		
Hipótesis Derivada 1.		
Las pymes de la industria del juguete de CABA, tienen alto grado de conocimiento en cuanto a la TD; impulsan la adaptación a un entorno altamente digitalizado; adecuando el sistema al cambio en profundidad, y su evolución en toda la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de tecnologías de vanguardia en la gestión empresarial de las pymes de la industria del juguete de CABA *El talento humano como factor clave en la gestión empresarial de las pymes de la industria del juguete de CABA *Oportunidades de crecimiento para los colaboradores de las pymes de la industria del juguete de CABA * Nuevos desafíos para el área de RRHH en entornos digitales 	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de competencias y habilidades digitales de los colaboradores de las pymes de la industria del juguete de CABA *Grado de capacitación como herramienta para gestionar el talento digital
Hipótesis Derivada 2		
En un nuevo escenario influenciado por la digitalización y las nuevas tecnologías, los directivos de las pymes de la industria del juguete de CABA, logran adecuar la gestión del desempeño a dichas tecnologías incorporando herramientas digitales que agilicen los procesos clave de los RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio de liderazgo en la Era Digital *Las metodologías ágiles en el desarrollo del negocio. *<i>Employer branding</i> para atraer y gestionar talento digital *Programas de aceleración digital para impulsar una nueva mentalidad empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> * Grado de mejora continua en los procesos de las pymes de la industria del juguete de CABA para competir en los diferentes mercados * Grado de Integración de la tecnología en los procesos de las empresas
Hipótesis Derivada 3		
Los avances tecnológicos son continuos y el capital humano se encuentra en el centro de los modelos empresariales, donde el factor más importante que va a determinar qué empresas se vuelven digitales para su beneficio son las personas con talento que saben usar las tecnologías digitales, o que aprenden y se adaptan a los métodos en evolución.	<ul style="list-style-type: none"> *Características que representan el talento digital *Compromiso de los colaboradores frente a el proceso de digitalización *Resiliencia como competencia que aporta versatilidad en ambientes digitales *Necesidades y expectativas de los colaboradores en la era digital. 	<ul style="list-style-type: none"> *Nivel de Perfiles Digitales con los que cuentan las pymes de la industria del juguete de CABA *Grado de rendimiento y participación de los colaboradores de las pymes de la industria del juguete de CABA

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis está representada por los directivos, dueños o dirigentes de Pymes del sector de la industria del juguete de CABA, en particular las medianas empresas. Se trata de un grupo de empresas que, de manera homogénea, representan a todas aquellas que consideran la necesidad de hacer una empresa más digital, a fin de afrontar nuevos desafíos e identificar las oportunidades que el escenario digital proporciona. Cabe destacar que, las pymes que fueron objeto de estudio forman parte de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete.

3.3.4. Tamaño de la Muestra

La muestra se determinó mediante un procedimiento no probabilístico e intencional. El tamaño de la muestra es de 10 Pymes de la industria del juguete, ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas. Según Murray y Larry (2009) “*el tamaño de la muestra para población finita se aplica cuando los datos son cualitativos, es decir para análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar*”. (Ver Anexo II).

Cabe destacar que, a partir de los datos obtenidos del sector de la industria del juguete (Anexo I), la población a analizar es de 180 establecimientos, y de acuerdo a la información sectorial, el 18% corresponde a las medianas empresas, las que fueron consideradas en el cálculo de la muestra. Por otra parte, fueron considerados el 35% de los establecimientos que pertenecen a la CAIJ, y que se encuentran ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las mismas fueron seleccionadas según el criterio del investigador. “*Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas*”. (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010, p.189)

Para el caso propio de la investigación, se consideran objeto de estudio aquellas pymes que se encuentran transitando el proceso de transformación digital, con un nivel de madurez digital medio; y las que actualmente están desarrollando sus actividades en base a la digitalización con importante experiencia en el uso de nuevas tecnologías, y un nivel de madurez alto.

3.3.5. Recolección de Datos

Para la recolección de fuente primaria se utiliza como instrumento de recolección la entrevista en profundidad, mediante pautas que fueron llevando al investigador a poder profundizar aspectos clave, a medida que los participantes expresaban sus ideas.

Cabe destacar que: *“La entrevista se centra en las experiencias subjetivas de la gente expuesta a la situación, con el propósito de contrastar las hipótesis y averiguar respuestas o efectos no anticipados”*. (Valle, 2002, p.20). Claramente los directivos de las pymes exponen sus ideas y experiencias adquiridas al crear empresas con características tecnológicas que hacen al objeto de estudio y expresan de manera subjetiva la validez de ciertos aspectos derivados de la TD. En tanto, demuestran poco interés en situaciones que consideran no relevantes y destacan el cambio como la clave para el desarrollo de las pymes.

Según Robles (2011) este tipo de entrevistas es ideal para obtener descripciones, creencias y concepciones de las personas que actúan en la realidad que se quiere analizar. Es así que, estudios previos explican el impacto de la TD en las organizaciones, y permiten conocer de antemano las características relacionadas al desarrollo del talento humano en los escenarios digitales.

En este sentido, es de destacar que durante las entrevistas con los directivos de las pymes son considerados los objetivos de la investigación y cada uno de los temas abordados, lo que permite mantener un diálogo asertivo y abierto que conlleva a una conversación espontánea ágil y dinámica. Por otra parte, toda interpretación y expresión por parte del investigador es de carácter objetiva y con opinión independiente.

3.3.6. Procedimiento para el análisis de datos

El procedimiento para el análisis de datos se inicia con la obtención de la información mediante la búsqueda documental. Cabe destacar que, el análisis documental proporciona información clave para la elaboración de las preguntas y la preparación de las entrevistas, así como también su aporte a la contextualización de la investigación. El relevamiento es de forma sistematizada, en base a documentos, a saber: fichas bibliográficas, hemerográficas, y el registro de páginas electrónicas, entre otras.

Luego, se procede a capturar, transcribir y ordenar la información a través de la recolección de datos originales, mediante entrevistas en profundidad y el registro electrónico de las mismas. El procedimiento continúa con la codificación de la información organizada por categorías, análisis de los conceptos preseleccionados por el investigador hasta integrar la información que permita vincular la misma con los objetivos ya definidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados derivados del análisis de las entrevistas a los directivos de las pymes que fueron relevadas. Se trata del trabajo de campo realizado con el fin de reflejar las interacciones causales y explicativas con los participantes. Por otra parte, a partir de la discusión se plantea posibles explicaciones a los resultados, lo que permite bajar los aspectos teóricos al campo real de análisis y establecer la relación entre lo teórico y lo empírico, mediante el análisis comparativo con otras investigaciones.

4.1. Resultados

De acuerdo a la dinámica del escenario al que se enfrentan las Pymes de la industria del juguete de CABA, y en cuanto al objetivo específico de cómo impacta la TD en el desarrollo del talento humano, los directivos de las pymes que fueron entrevistados coincidieron en que la TD permite lograr mayor eficiencia a partir de mejorar y perfeccionar los procesos de la empresa.

4.1.1. La digitalización como oportunidad del contexto

Se les consultó a los empresarios acerca de la digitalización como una oportunidad del contexto. Al respecto, ocho de los directivos destacaron que, se trata de ejecutar nuevos conocimientos con alto nivel de eficacia, que requiere de un cambio cultural e implica una adaptación a los escenarios digitales. Por tanto, un empresario consideró que ejecutar nuevos conocimientos con alto nivel de eficacia representa el cambio cultural en la empresa orientado a hacer el trabajo de otra forma y adaptarse a los nuevos escenarios. Un empresario señaló que, ejecutar nuevos conocimientos implica adaptación a la digitalización impuesta por el contexto y gestionar el talento de la empresa de acuerdo al nuevo escenario. Por su parte, otro de los empresarios declaró que el nuevo contexto digital implica cambiar la forma de operar y adaptación de los empleados para ejecutar nuevos conocimientos. En tanto, otro empresario

declaró que la empresa debe hacer frente a los cambios que impone el proceso de TD, y así ser más competitiva. Por otra parte, un empresario expresó que los cambios del contexto y la adaptación cultural permiten adoptar nuevas costumbres, potenciar el trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados. Otro de los empresarios expresó que, la cultura se ha moldeado de acuerdo a las características del nuevo escenario, y así poder ejecutar nuevos conocimientos basados en la tecnología digital. Un empresario señaló que, la adaptación a tecnologías digitales provoca un cambio de mentalidad, por lo que la empresa solo a través de la tecnología digital puede adaptarse al cambio. Por último, un empresario señaló que ejecutar nuevos conocimientos con alto nivel de eficacia permite desarrollar nuevos métodos de trabajo a través de la digitalización.

Continuando con el análisis, un empresario consideró que la TD que la empresa está experimentando implica capacidad de innovar y enfrentar nuevos desafíos, dado que permite dar una respuesta rápida en un entorno cambiante.

En este mismo sentido, un empresario destacó que la TD permite a la empresa optimizar procesos en escenarios más digitalizados. Dijo que, existe una fuerte mejora de los procesos, dado que la automatización produce una eficiencia en tiempo y recursos.

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia

La verdadera transformación tiene que ver con las personas y su relación con las empresas. Esto implica, un cambio cultural que está marcando un nuevo rumbo en la gestión. De lo dicho surge que, el 80% de las pymes relevadas coinciden en que ejecutar nuevos conocimientos con alto nivel de eficacia favorece la gestión interna y adaptación al entorno. Cada vez son más las compañías que toman conciencia de la importancia de afrontar los retos, y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización. Por otra parte, se puede decir que el 10 % de las pymes considera que la oportunidad está en la capacidad de innovar y enfrentar nuevos desafíos, lo que implica también un cambio y adaptación, dado que las pymes pueden aprovechar el beneficio al innovar en los procesos y adaptarse a las exigencias del contexto. El 10% de las pymes relevadas coinciden en que, la oportunidad está dada por la optimización de procesos en entornos digitales, donde la organización ahorra tiempo y dinero al automatizar los procesos.

4.1.2. Las Nuevas tecnologías en el contexto actual de las pymes

También los entrevistados respondieron respecto a la aplicación de nuevas tecnologías en escenarios digitales. Así, siete empresarios consideraron que la TD implica la integración de las nuevas tecnologías en todas las áreas de la empresa para cambiar la forma de funcionar, optimizar los procesos y ofrecer nuevo valor para los clientes. Un empresario consideró que, la TD conlleva a la integración de la tecnología digital en toda la empresa. Dijo que, permite cambiar principalmente la forma eficiente de operar en todos los sectores y dar una propuesta de valor a los clientes. Otro de los empresarios expresó que, la TD permite la integración de las nuevas tecnologías en cada sector de la empresa. Destacó también que, de esta manera la empresa puede experimentar una nueva forma de funcionar, lograr mayor eficiencia en todas las áreas y mejorar la relación con los clientes. Por su parte, un empresario expresó que el haber decidido por el cambio e integrar las nuevas tecnologías a los procesos de la empresa permite calidad de los mismos y crear una estructura de base tecnológica adaptada al contexto. Un empresario declaró que, la integración de las nuevas tecnologías a los procesos de la empresa representa un factor clave para la optimización de los mismos, y esto se ve reflejado en el trato con el cliente. También expresó que, lo que se busca a través de la TD es mejorar

la calidad de los procesos de la empresa. Por otra parte, un empresario manifestó que la integración de la digitalización a los procesos implica para la empresa mayor eficiencia y clientes más satisfechos. Un empresario consideró que, las nuevas tecnologías y su integración a los procesos de la empresa significa mejorarlos, brindar mejores productos y lograr mejor relación con el cliente. Por último, un empresario expresó que la empresa ha logrado optimizar los procesos mediante la integración y la adaptación al ambiente digital.

Dos empresarios indicaron que, las nuevas tecnologías permiten mejor y mayor comunicación en la empresa. Al respecto, un empresario expresó que para que existan lazos fuertes de los equipos de trabajo y potenciar sus capacidades, es necesario una mejor comunicación entre los miembros de la empresa. En tanto, el otro empresario destacó que las nuevas tecnologías permiten potenciar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna y externa de la empresa, y desarrollar estrategias digitales. Destacó que, la interconectividad y la capacidad de conexión a través de los dispositivos, facilita y mejora la comunicación.

Por su parte, un empresario expresó que la implementación de nuevas tecnologías facilita la descentralización de los procesos de la empresa, y destacó también que permite mantenerla en constante transformación. Asimismo, expresó que esto implica adaptación, lo que lleva a la empresa a moverse en una economía abierta.

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia

Las nuevas tecnologías representan potencialidades en los entornos digitales, nuevas formas de comunicación, nuevas maneras de acceder y generar y transmitir información. Se observa que, el 70% de las pymes representan aquellas donde la interactividad de procesos de la empresa implica la optimización de la gestión empresarial. Planificar, implementar y operar las tecnologías de manera flexibles son competencia clave para la gestión integral de los procesos empresariales. En tanto, el 20% de las pymes simbolizan la posibilidad de lograr una mejor comunicación a partir de nuevas tecnologías, significa que existen realidades expresivas y comunicativas y las empresas tienen que asegurar la comunicación y el intercambio de información. En menor proporción, representado por el 10% del total de las pymes relevadas, se encuentran aquellas donde el factor determinante está dado por la mayor descentralización en los procesos de la empresa. Esto hace que se logre la optimización de procesos en los entornos digitales, y posibilita la integración de los mismos.

4.1.3. Las ventajas de la TD en las pymes

Los empresarios también se refirieron a las ventajas que consideran clave a partir del proceso de TD. En tal sentido, cinco de ellos expresaron que se trata de desarrollar una ventaja competitiva. Consideraron que el hecho de impulsar y potenciar a la empresa hacia la digitalización mediante el uso de tecnologías les permite diferenciarse. Un empresario destacó que, la empresa mejora la competitividad y ofrece mayor valor a los clientes. Otro empresario expresó que, el hecho de desarrollar una empresa más tecnológica y adaptada a un nuevo contexto, representa una ventaja competitiva. Un empresario señaló que, para la empresa representa una ventaja competitiva el hecho de operar en escenarios digitales y desarrollar mejores procesos operativos. Un empresario señaló que, la empresa desarrolla las herramientas necesarias para el sector empresarial que implica poder adaptarse a un entorno cambiante, lo que le permite poder competir en el mercado. Por último, un empresario dijo que, la TD ha dado la posibilidad a la empresa de liderar el escenario en el que compite, lo que implica, ser más eficientes, y llegar a mercados a los que de otro modo no tendrían acceso.

En este orden de ideas, tres empresarios destacaron que la ventaja que trae la TD está dada por las nuevas oportunidades de negocio, y que surgen gracias a la aparición de las

nuevas tecnologías. Al respecto, un empresario destacó que los nuevos métodos de trabajo permiten aprovechar el potencial de la digitalización y las oportunidades de negocio que presentan los escenarios digitales. Por su parte, un empresario expresó que el contexto digital permite identificar las oportunidades de negocio como ventaja y estar a la vanguardia del sector. Un empresario señaló que, la TD resulta una ventaja a partir de poder detectar nuevas oportunidades de negocio, dadas por un mercado con nuevas expectativas y que busca algo diferente. Agregó que, la pandemia ha impulsado oportunidades de negocio con altas expectativas de crecimiento en escenarios digitales. Dijo que, las nuevas oportunidades que se presentan en el entorno digital hacen que la empresa diseñe un nuevo modelo de negocio.

Por último, dos empresarios manifestaron que la ventaja clave está en el proceso de toma de decisiones. Un empresario dijo que, la estrategia de la empresa para la toma de decisiones debe ir enfocada a la adaptación constante según los cambios del entorno que permitan reaccionar lo más rápido posible. También señaló que, en entornos digitales se agiliza también la forma de identificar las distintas alternativas que el entorno presenta para la toma de decisiones. Por su parte, un empresario señaló que alcanzar una correcta TD requiere que para tomar decisiones, las áreas de la empresa estén interconectadas, y que las personas entiendan el porqué del cambio, sus impactos y forma de avanzar. Dijo que, implica que la información sea homogénea y fluya por los canales digitales.

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia

La TD es crucial para que las empresas puedan mantenerse competitivas y relevantes. Por lo cual, el 50 % de las pymes relevadas se encuentran entre aquellas empresas que tienen una mejor oferta de servicios digitales y llevan mayor ventaja frente a aquellas que se caracterizan por procesos tradicionales. La TD permite crear nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, y conlleva a una ventaja competitiva. El 30 % de las pymes relevadas representa el segmento de empresas donde las oportunidades de negocio dadas por la digitalización, es clave para que los equipos de trabajo puedan enfocarse en las tareas más importantes. Requieren de creatividad para encontrar soluciones, especialmente vinculadas con los clientes y las necesidades que surgen en obtener bienes mediante canales digitales. En menor proporción, representado por el 20 %, están las pymes que advierten de los beneficios que proporciona la TD, lo que implica mejor visibilidad para tomar decisiones rápidas y dar respuestas inmediatas por la influencia del contexto.

4.1.4. Factores clave para la planificación de la TD

Por otra parte, y en cuanto a si las empresas están dispuestas a desarrollar un plan de TD, todos los empresarios coincidieron en la importancia de que exista un plan de TD. Al respecto consideraron que, la necesidad de planificar conlleva a identificar las prioridades de la gestión, diseñar un plan de acción que permita alcanzar los objetivos y organizar los recursos económicos, técnicos y humanos en función de dichos objetivos.

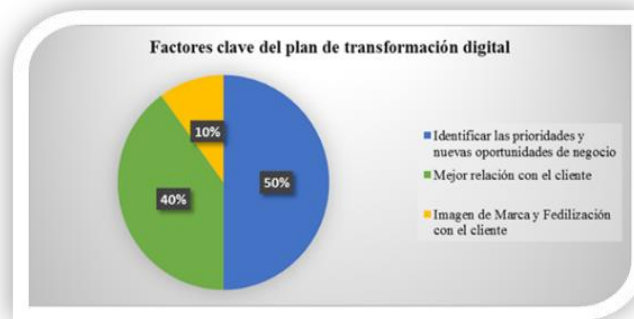
En tal sentido, cinco de los empresarios consideraron que el plan de TD implica identificar las prioridades y nuevas oportunidades de negocio. Al respecto, un empresario destacó que desarrollar un plan de TD mejora la experiencia con los clientes, dado que es más directa y hay mayor acercamiento. También expresó que, la empresa tiene capacidad de identificar las prioridades para aprovechar las oportunidades y actuar con rapidez y seguridad. Además, señaló que el objetivo de la empresa es llegar a más consumidores mediante los canales digitales. Por su parte, otro empresario destacó que encontrar nuevas oportunidades de negocio permite ser más competitivos y lograr la diversificación de los recursos de la empresa. Dijo también que, definir las prioridades implica ser eficaz cuando se quiere llegar a los clientes y nuevos nichos de mercado. Un empresario expresó que, la empresa se focaliza

en detectar y analizar las oportunidades de negocio que se presentan en estos escenarios altamente dinámicos. Dijo que, se busca diferenciación e identificar las prioridades de la empresa que, no solo recaen en la calidad de los productos sino en cada uno de los procesos que impliquen dar valor agregado al cliente. Por su parte, un empresario declaró que la planificación de la transformación es clave para lograr desarrollar los pasos necesarios, y detectar las oportunidades que la digitalización ofrece como nuevo modelo de negocio. También expresó que, para lograr identificar las prioridades el plan de digitalización es importante porque indica el camino para detectar nuevos segmentos de mercado y captar nuevos consumidores. Otro empresario manifestó que, el haber entrado la empresa en el mundo digital ha sido de gran utilidad, ya que se pueden descubrir nuevos mercados y captar nuevos y potenciales clientes. Dijo que, tanto directivos como todo el personal encuentran en el desarrollo de estrategias digitales una nueva manera de identificar oportunidades y enfocar el negocio de otra forma. También expresó que, se presentan nuevas oportunidades en nichos que aún no han sido explotados, y que para ello es necesario contar con un plan definiendo y detectando las prioridades que responden a lo importante y a lo urgente.

En tanto, otros cuatro empresarios expresaron que la planificación del proceso de TD permite una mejor relación y comunicación con el cliente. Al respecto un empresario dijo que, la comunicación con el cliente es permanente, instantánea y multidimensional. Agregó también que, la interrelación en tiempo real trae muchas ventajas para conocer las expectativas que hoy tienen los clientes. Un empresario destacó que, el cliente es el centro y los empleados de la empresa juegan un papel importante en el acercamiento al cliente. Por su parte, uno de los empresarios señaló que el plan de transformación digital permite mejorar el vínculo y comunicación con el cliente, y por tanto fidelizarlo. Por último, un empresario manifestó la importancia de los canales digitales para la comunicación con el cliente, lo que hace que la empresa cuide la relación con los mismos. Dijo que la comunicación permite la interrelación de los equipos de trabajo y permite que los mismos logren los objetivos que persigue la empresa.

Por su parte, uno de los empresarios respondió que la clave del plan de TD está en la imagen de marca y la fidelización con el cliente. El empresario consideró que se trata de crear una imagen de marca en un contexto digital que genera visibilidad, reputación y relevancia. Además, destacó la necesidad de crear una identidad homogénea en las redes y en consonancia con la estrategia de la empresa. También, el empresario se refirió a fidelizar e interactuar con el cliente en tiempo real, al respecto consideró que desarrollar nuevos contenidos puede satisfacer las necesidades de clientes. Agregó a lo dicho que, el hecho de estar en tiempo real es característico de procesos digitalizados, y surge de la alta interconectividad que actualmente existe en los escenarios digitales, por lo que es importante este vínculo entre el ambiente interno y externo de la empresa.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia

De las pymes relevadas, el 50 % desarrolla un plan de digitalización a fin de lograr identificar las nuevas oportunidades de negocio que se presentan, y estimar la importancia de cada una de las alternativas para priorizar la más conveniente para la empresa. En tanto, el 40% de las pymes son las que están en el segmento de las que se caracterizan por encontrar en el plan de digitalización los mejores resultados para la empresa, de esta manera se intenta buscar que los clientes experimenten nuevas sensaciones en la era digital. Se intenta también, agilizar los procesos y establecer una comunicación en tiempo real con el cliente para fidelizarlo y posicionar la imagen de la empresa. En tanto, el 10% se encuentran en el grupo

de las pymes que planifican la digitalización sin descuidar la presencia de la marca en los canales digitales. Esto se debe a que, no solo hace más visible la empresa ante potenciales clientes, sino se crea la oportunidad de generar posicionamiento e interactuar con la audiencia, logrando relaciones duraderas.

4.1.5. La experiencia de las pymes en la TD

Por otra parte, se planteó a los empresarios si habían experimentado un proceso de TD, y en tal caso si el mismo resultó una buena experiencia para la empresa o no; o bien si consideraron por primera vez la idea de implementar un plan de transformación digital.

Al respecto, siete empresarios respondieron no tener experiencia en digitalización y que es la primera vez que se plantea la empresa la necesidad de cambiar la forma de hacer negocios. Dicen que, si bien se encuentran transitando por primera vez un proceso de cambio, la forma de actuar rápidamente implica no quedarse atrás. En este sentido, un empresario destacó además que internet trajo consigo muchos cambios, sobre todo en la forma de vincularse con los clientes. Otro de los empresarios expresó que, las nuevas oportunidades de negocios surgen gracias a la aparición de las nuevas tecnologías. Un empresario manifestó que, la empresa ha pasado por diferentes cambios, no obstante, dijo que pensar en una empresa digital conlleva en planificar y desarrollar estrategias orientadas al talento humano como factor clave para lograr alcanzar dicha transformación. Otro empresario destacó que, la empresa considera la adaptación a los nuevos escenarios digitales como un desafío e innovación permanente, por lo cual consideró que es experimentar algo nuevo, pero teniendo conocimiento de qué se trata el proceso de TD. Mientras tanto, un empresario declaró que existe muy buena predisposición por parte de los colaboradores para poder transitar este proceso. Sin embargo, destacó la forma de lograr adaptarse rápidamente requiere de acompañamiento en el proceso de cambio, por lo que la empresa planifica una adaptación gradual en el mediano plazo. Otro de los empresarios sostuvo que, la TD no es fácil pero sí representa una ventaja competitiva que puede llevar a la empresa a diferenciarse y tener mejor posicionamiento. Por último, un empresario expresó que desarrollar estrategias que permitan

la resiliencia para lograr transformar la empresa en base a herramientas digitales y tecnologías modernas, es clave para transitar el cambio.

Mientras tanto, tres empresarios declararon que tienen experiencia y consideraron que las pymes no pueden no transformarse, dado que puede significar su declinación o el fin de su existencia. Un empresario destacó que, la necesidad de un acompañamiento para el cambio permite minimizar la fuerza de la resistencia al cambio. Un empresario, agregó que para no quedarse atrás la clave está en anticiparse y proponer caminos de acción posibles, y que la transformación significa que lo digital implica nuevas formas de innovación y creatividad. También, uno de ellos expresó que la experiencia es clave cuando se intenta desarrollar la empresa en escenarios digitalizados, dado que se impone una nueva forma de hacer negocios y lograr que todo se adapte a la digitalización.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración Propia

Para la mayoría de las pymes el cambio resulta demasiado complejo y sobre todo para manejarlo solas, por tanto dependen de proveedores para implementar al menos un componente digital. Se observa que, el 70% de las pymes son aquellas que están transitando el desarrollo de la TD, tanto desde un enfoque tecnológico como desde lo cultural. Destacan que el avance en la tecnología ha mejorado la forma en que las empresas interactúan con los diferentes grupos de interés. Sucede que, el desconocimiento y el miedo al cambio, sumado a los mitos respecto a la TD, han provocado que muchas empresas decidan transformar de

manera gradual sus procesos, lo que significa más lento, o no transformar sus procesos. Por otra parte, el 30 % de las pymes representa el segmento de aquellas que cuentan con la experiencia en desarrollar el negocio en entornos digitales. Las empresas que aplican tecnologías innovadoras, proporcionan una buena experiencia para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

4.1.6. Formación y Competencias de los colaboradores de las pymes en el proceso de TD

De acuerdo a lo planteado, cuatro de los empresarios coincidieron que si bien sus colaboradores están preparados para el cambio y cuentan con las competencias necesarias para llevarlo a cabo, destacaron que dicho proceso de transformación requiere de programas de formación específicos y continuos, basados en procesos digitales. Uno de los empresarios expresó que, la empresa cuenta con una cultura y gran trayectoria lo que hace que los empleados sientan el apoyo de los directivos, y la seguridad en el proceso de cambio. También consideró que para que los empleados estén dispuestos al cambio la empresa impulsa la participación y el desarrollo del negocio de forma diferente. Agregó que, para desarrollar los programas de formación continuos cuentan con una consultora externa para acompañar a los empleados en el proceso de cambio, y todo lo inherente a lo digital. Otro empresario, subrayó que la TD no puede lograr tener éxito sin la comunicación con los empleados. Expresó también que, existe una tendencia a ser resistentes al cambio sobre todo si se le es impuesto. Al respecto, dijo el empresario que para lograr que los cambios resulten beneficiosos, es importante crear un vínculo estrecho con los empleados y un espacio común para el dialogo. Por otra parte, consideró que todo cambio por menos que sea debe ir acompañado de un plan de capacitación y formación sólido y bien estructurado. Manifestó al respecto que, la empresa cuenta con consultores externos para llevar a cabo el plan. Un empresario manifestó que, la empresa impulsa el cambio mediante nuevas formas de hacer las cosas, y poder pensar en “modo digital”. Remarcó también que, se trata de aprovechar las oportunidades de la economía en Internet, y que desde la gerencia de RRHH se están desarrollando programas de formación orientados a nuevos escenarios digitales. Mientras que, otro de los empresarios

expresó que el departamento de RRHH trabaja para el desarrollo un programa de formación propio para la digitalización. Asimismo, el empresario dijo que los clientes están percibiendo este cambio paulatino que la empresa está generando.

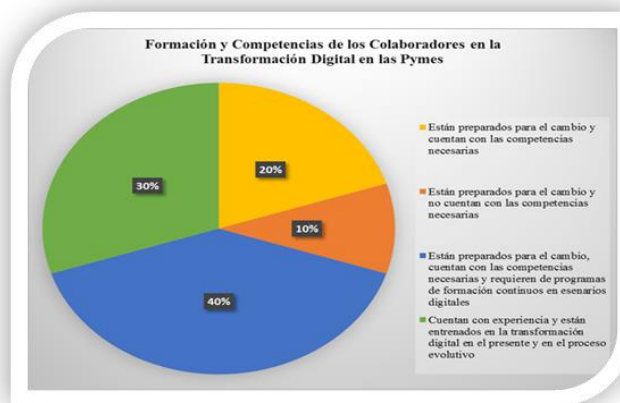
Del análisis de la información surge que, tres de las pymes según lo expresado por sus directivos, cuentan con personal altamente capacitados, con *expertise* y entrenados en el proceso de TD, tanto para hacer frente a la situación actual, como para adaptarse a cómo evoluciona el proceso de digitalización en el mercado. Al respecto, un empresario expresó que la empresa ha venido desarrollando diferentes procesos de cambio por lo cual los empleados están dispuestos a afrontar la digitalización como una nueva forma de hacer negocios y existe conocimiento por parte de los empleados. Al mismo tiempo, otro de los empresarios destacó que la empresa ha adquirido experiencia en cuanto al proceso de TD, y los colaboradores tienen un entrenamiento importante para los cambios que el contexto impone. También subrayó que, la empresa desarrolla estrategias de *Employer Branding* y cuenta con una plataforma *On premise*, lo que le permite estar a la vanguardia. También, un empresario señaló que la empresa diseñó canales de comunicación con los empleados para lograr su participación y compromiso en los programas de capacitación y desarrollo profesional. Destacó también que, la empresa cuenta con una plataforma integral *on premise*, con la posibilidad de aplicar la digitalización en todas las áreas.

Por su parte, dos empresarios destacaron que sus colaboradores están preparados para el cambio y cuentan con las competencias necesarias. Al respecto, uno de los directivos afirmó también que la empresa prepara a los empleados para aceptar el cambio, indicando e impulsando las posibilidades de nuevas iniciativas derivadas de los escenarios digitales. Expresó también que, se pueden ver los esfuerzos por parte de los empleados en el cumplimiento de los objetivos y que la empresa cuenta con profesionales que orientan las acciones de los empleados, analizan el comportamiento individual y en equipo hacia la transformación digital para que la misma sea exitosa. En tanto, el otro empresario destacó que la empresa, a través del departamento de RRHH, está capacitando y preparando al personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, y los esfuerzos

realizados por el personal para adaptarse al cambio. Dijo que, la empresa busca el equilibrio entre lo conocido y lo desconocido, y que si no existe un equipo que acompañe este proceso, el cambio puede presentar dificultades.

En este orden de ideas, un empresario resaltó que los empleados están preparados para el cambio, no obstante ello, no cuentan con las competencias necesarias para desarrollarse en escenarios digitales. Al respecto, destacó que el área de RRHH está desarrollando programas de capacitación y acompañamiento en las diferentes etapas del proceso de TD. Destacó también que, las condiciones de adaptabilidad requieren del conocimiento de la empresa y rápida respuesta al mercado, para potenciar aquellos que la sitúan en mejor posición.

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración Propia

El fortalecimiento de las competencias digitales, como así también la formación de los colaboradores de las pymes de la industria del juguete de CABA, deben estar basados en estilos de aprendizaje y estrategias que les permita afrontar los desafíos del contexto digital y la adaptación al cambio. Se observa que el 40% de las pymes que fueron relevadas se encuentran preparadas para el cambio, cuentan con las competencias necesarias y requieren formación continua. Se trata de aquellas empresas donde la formación de las competencias digitales se convierte en una actividad que fortalece y reconoce el desempeño de los

colaboradores. Seguidamente, se encuentran las pymes que cuentan con la experiencia y están entrenadas para hacer frente a la TD mediante un proceso evolutivo. Se trata de aquellas pymes que representan el 30% de las pymes sujetas a estudio. Son aquellas que, tienen un camino hecho en cuanto a la TD, y todos los aspectos que las empresas deben considerar en desarrollar talento digital. Mientras que, el 20 % de las pymes son las que están preparadas para el cambio y cuentan con las competencias necesarias, dado que ante la importancia de las TIC en todos los aspectos de la sociedad, implica el afianzamiento de estas competencias en escenarios digitales. En tanto, el 10% simbolizan aquellas pymes que están preparadas para el cambio y no cuentan con las competencias necesarias. Son las empresas a las que les resulta importante identificar los colaboradores que cuentan con las capacidades necesarias para fortalecer el aprendizaje, incrementar las competencias digitales y promover el talento digital.

4.1.7. Desarrollo de tecnologías de vanguardia para la optimización de procesos en las pymes

A fin de evaluar el uso de las nuevas tecnologías para la optimización de los procesos de gestión y competitividad de las Pymes de la industria del juguete de CABA, y en cuanto a la inversión de las empresas en tecnología para aumentar el desempeño del personal y poder lograr mayor eficiencia, los empresarios destacaron que la incorporación de tecnologías de vanguardia ha dado paso a una gestión de RRHH mucho más completa que garantiza el compromiso por parte del personal para enfrentar los desafíos del contexto.

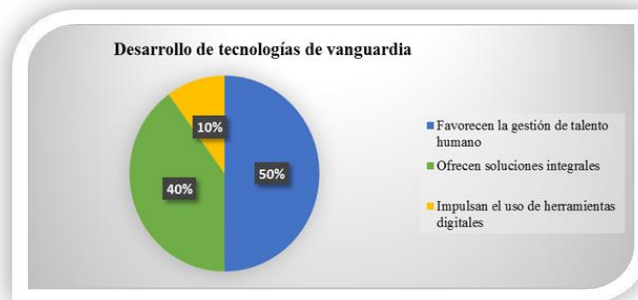
En este orden ideas, cinco empresarios coincidieron que el desarrollo de estrategias tecnológicas de vanguardia en el área de RRHH favorece la gestión del talento humano en la empresa e impulsa el crecimiento de la misma. Al respecto, un empresario destacó que las nuevas prácticas e incorporación de tecnología permite al personal tener una mirada más positiva sobre a enfrentar los desafíos del contexto. También consideró que, las estrategias de RRHH permiten mejorar la gestión, y dijo que la empresa lo hace a través de la capacitación. En tal sentido, otro de los empresarios destacó que la incorporación de las nuevas tecnologías al trabajo, así como la utilización de las mismas por los propios empleados han generado un cambio importante en la gestión de los RRHH. Dijo también que, los retos y desafíos han

obligado al área de RRHH a adaptarse e implantar nuevas tecnologías para gestionar y digitalizar el capital humano. Otro de los empresarios se refirió a los nuevos sistemas tecnológicos y dijo que resulta una oportunidad estratégica para la empresa. Al respecto dijo también que, dichas tecnologías dan lugar a una gestión de RRHH mucho más completa y permite gestionar el compromiso de los empleados y evaluar su desempeño para desarrollar programas adaptados a los nuevos escenarios. En tal sentido, también un empresario se refirió a la tecnología diciendo que representa un factor determinante para optimizar la gestión del talento en la empresa. Destacó también que, representa una ventaja para el área de RRHH dado que se pueden mejorar los procesos de selección y desarrollo del talento. Por su parte, un directivo manifestó que el área de RRHH hoy es un área clave para la empresa, dado que permite definir estrategias en función a las nuevas tecnologías, implicando el desarrollo de procesos más rápidos y eficaces.

Por otra parte, cuatro empresarios consideraron que los beneficios que las tecnologías de vanguardia proporcionan a las pymes están en ofrecer soluciones integrales. Al respecto uno de los empresarios expresó que la tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para automatizar y mejorar el control de los procesos de reclutamiento, administración del personal, la capacitación, la carrera profesional y desarrollo organizacional. Destacó también que, las nuevas tecnologías ayudan a desarrollar nuevos patrones para que la empresa logre anticiparse a posibles problemas, y es una prioridad para cambiar la cultura corporativa tradicional a una más eficiente. En este sentido, uno de los empresarios subrayó que las tecnologías simplifican procesos, también reducen costos, potencializan las capacidades operativas como del talento humano. Mientras tanto, un empresario expresó que las soluciones tecnológicas permiten potenciar el desarrollo del capital humano y permiten a la integración de los procesos clave de RRHH. El empresario destacó también que, las tecnologías generan cambios profundos en los procesos y nuevas estrategias del negocio. Asimismo, manifestó que fomentan la innovación y creatividad, y cubren la demanda de una población laboral que es cada vez más digital y global. Mientras que otro empresario distinguió que, las tecnologías resultan efectivas dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la empresa.

En tanto un empresario, también se refirió a las tecnologías de vanguardia y dijo que las mismas impactan en la gestión de los recursos humanos e impulsa el uso de herramientas digitales. Al respecto, también expresó que hay una tendencia cada vez más de obtener una experiencia personalizada de parte de los empleados, con el feedback *online* se e pueden identificar las necesidades de los trabajadores. Significa para el empresario que, impulsar el uso de herramientas digitales facilita poder adaptar la empresa al ambiente más propicio para la TD.

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia

Adoptar nuevas herramientas y aplicaciones tecnológicas para la Gestión del Talento es un diferenciador determinante para el área de RRHH. De lo dicho surge que, el 50% de las pymes desarrollan las tecnologías de vanguardia dado que favorecen la gestión del talento humano. La gestión del talento humano es clave para ofrecer soluciones integrales, con la utilización de herramientas digitales para lograr el objetivo y dar un sentido tanto a clientes, empresas y colaboradores. Es indispensable adoptar una mentalidad de cambio, impulsar la creatividad y la innovación en los procesos. Mientras que, el 40 % de las pymes representa aquellas que entienden que la idea es ofrecer soluciones integrales. Con esto, las tecnologías de vanguardia deben dar respuesta a la dinámica del contexto, por lo cual es importante gestionar el talento a fin de lograr el fortalecimiento de la empresa y hacer frente a nuevos desafíos. En tanto, el 10% representa el segmento de las pymes en donde las tecnologías de

vanguardia impulsan el uso y la implementación de las herramientas digitales, lo que implica impulsar las herramientas digitales y adaptarlas al ecosistema.

4.1.8. Los sistemas informáticos implementados por las pymes

Los empresarios también respondieron en cuanto a si el capital estructural de la empresa incluye tanto sistemas informáticos, como bases de datos y otras herramientas de gestión. Al respecto los empresarios dijeron que, el desarrollo de sistemas informáticos, como otras herramientas tecnológicas, son clave para la optimización y eficiencia operativa y desarrollo de la empresa.

En tal sentido, siete empresarios destacaron que la empresa cuenta con un software integral de gestión (ERP) que les permite obtener mayor velocidad en la recolección de información y desarrollo de las actividades operativas. Por su parte, uno de ellos señaló que la empresa cuenta con dicho software que proporciona soluciones tecnológicas, y con herramientas y dispositivos digitales que mejoran las dinámicas de trabajo. Otro empresario comentó que la empresa implementa dicho software integral dado que permite mejorar la comunicación de toda la empresa. Por su parte, otro de los directivos expresó que la empresa utiliza el sistema informático ERP que permite organizar y almacenar los documentos y tenerlos siempre disponibles desde cualquier dispositivo. En tanto, otro directivo expresó que el software de gestión integral permite administrar los recursos apropiadamente y de forma efectiva. Otro empresario destacó que, las actividades operativas mediante el uso del software integral abarcan todo y que se ocupa de todas las pequeñas tareas que suelen tomar la mayoría del tiempo de los equipos de RRHH. Un empresario señaló que este software permite la integración de las distintas bases de datos de una compañía en un solo programa. Por último, un empresario expresó que su implementación implica automatización, agilidad y bajos costos de operaciones, y proporciona mejor desarrollo de los procesos.

En tanto, tres empresarios manifestaron que la empresa utiliza plataformas digitales. Destacaron también que, las mismas representan una configuración desarrollada en base a estructuras tecnológicas. Un empresario señaló que, las plataformas digitales representan un

conjunto de operaciones que desarrolla la empresa, donde las mismas convergen en un único espacio. También destacó el directivo que se trata de una oportunidad brindada por la tecnología donde acceden tanto los miembros de la empresa como los proveedores, clientes u otros grupos de interés. Otro empresario dijo que, el objetivo de la plataforma es desarrollar todas las tareas operativas de la empresa con la ayuda de las nuevas tecnologías. Mientras tanto, otro empresario dijo que un buen desarrollo de la plataforma digital implica que todos los procesos de la empresa estén integrados en un solo lugar, lo que permite que las tareas rutinarias sean más ágiles y que los usuarios consideren que resulta más atractivo para el desempeño de sus actividades administrativas. Destaca el empresario que, la agilidad en todos los procesos administrativos que brindan dichas plataformas implica tener conectividad no solo en la empresa, sino también con proveedores y clientes.

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración Propia

El 30% de las pymes analizadas implementan las plataformas digitales en la empresa. Esto sugiere que, el impacto del uso de plataformas tecnológicas se siente de manera muy positiva cuyo objetivo es dar visibilidad y competitividad a las empresas proveedoras de bienes y servicios de las pymes que fueron objeto de análisis. Las plataformas digitales representan el espacio donde convergen todos los actores que participan en el desarrollo empresarial. En tanto, el 70% de las pymes implementa tecnologías basadas en sistemas informáticos como ERP (planificación de recursos empresariales). Este sistema permite la

integración de las operaciones de la empresa. Se trata de dar tiempos rápidos de respuesta a los problemas, así como un eficiente manejo de la información. Significa ganar en agilidad en los procesos de negocio para lograr mayor productividad y mejor gestión de los RRHH.

4.1.9. La gestión empresarial de las pymes y los distintos enfoques de calidad en los procesos

Los empresarios también se refirieron a la importancia de basar la gestión empresarial en la mejora continua para lograr mayor eficiencia y optimización de procesos. Al respecto seis empresarios expresaron que la empresa basa la gestión empresarial en un enfoque de mejora continua en los procesos. En tanto, cuatro empresarios declararon que la empresa basa su gestión empresarial en un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

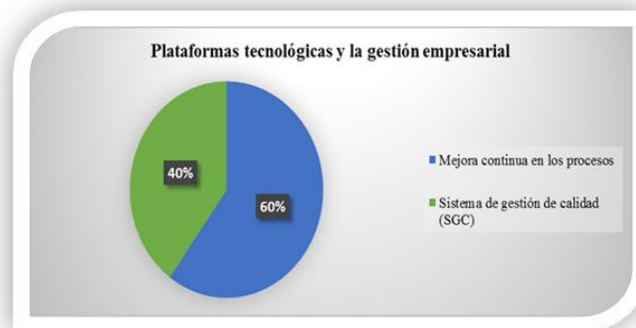
En tal sentido, de las seis empresas que consideraron que la mejora continua es clave para la calidad de los procesos, un empresario señaló al respecto que, para alcanzar niveles adecuados de efectividad y calidad y medir el grado de competitividad de la empresa, se requiere de un enfoque basado en la mejora continua de procesos. Otro de los empresarios dijo que, la continua competencia en el mercado obliga a la empresa a enfocarse en mejorar la calidad y reducir costos para permanecer competitivos. En tanto, uno de los empresarios destacó que para mejorar la calidad de los procesos y lograr mayor productividad, es necesario contar con el personal necesario y comprometido con los objetivos de la empresa. Asimismo, otro empresario respondió que para la empresa es un camino para incrementar la productividad y la competitividad de la empresa. Un empresario destacó que, basar los procesos en la mejora continua permite a la empresa tener un punto de referencia objetivo para competir en los diferentes mercados. Por último, un empresario señaló que la mejora continua representa una ventaja para la empresa orientada a ser más eficientes y competitivos, y lograr la optimización de los resultados.

En este orden de ideas, cuatro empresarios coincidieron en que la empresa basa su gestión empresarial en un SGC. Indicaron los empresarios que, se trata de producir cambios positivos en las organizaciones agregando valor, con un claro compromiso a la contribución

y mejora del desarrollo sostenible. Al respecto, uno de ellos expresó que de esta manera se logra la calidad total a partir de acciones para cambiar su posición competitiva. Otro de ellos expresó que la empresa cuenta con un SGC basado en la calidad total proporcionando un valor económico a la empresa y competitividad. En tanto, uno de los empresarios afirmó que la empresa desarrolla un sistema integrado de calidad que permite a las áreas interconectarse entre sí y lograr mejorar el desempeño y competitividad de la organización. Un empresario dijo al respecto que, la empresa cuenta con un SGC que permite competir con empresas más grandes, y brindar a los clientes la seguridad de que los productos o servicios mantienen una calidad constante. Señaló que, el sistema permite a la empresa y al área de recursos humanos, desarrollar los procesos que se implementan para la correcta gestión de colaboradores.

Cabe destacar que, de las cuatro empresas, tres de ellas cuentan con la certificación de las normas ISO: 9001 2015.

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración Propia

Implementar sistemas de mejora continua tiene infinidad de ventajas. Si bien, requiere mayor inversión, supone un esfuerzo y permite obtener el máximo beneficio desde el momento en el que se toma la decisión. La implantación de un enfoque de gestión basado en la mejora continua, representa el 60% de aquellas empresas que buscan diferenciarse de la competencia en un contexto dinámico. Se trata de un sistema que fomenta los cambios a

pequeña escala, en lugar de las innovaciones y cambios revolucionarios. En tanto, el 40% de las pymes utiliza plataformas basadas en el sistema de Gestión de Calidad (SGC), que representa un alto porcentaje de acuerdo a la inversión que implica desarrollar un SGC.

4.1.10. El impulso de plataformas tecnológicas en la gestión de procesos de las pymes

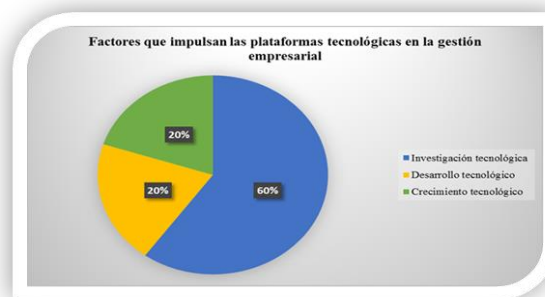
Al mismo tiempo se les preguntó a los directivos de las pymes en cuanto al uso de las plataformas tecnológicas, y si las mismas estimulan los procesos de innovación y gestión empresarial. Al respecto, seis de los empresarios respondieron que estimular la innovación tecnológica en la empresa es mejorar la gestión empresarial, y que esto puede darse en base a una investigación tecnológica. Un empresario dijo que, la investigación tecnológica implica descubrir o hacer algo nuevo en base a las nuevas tecnologías. Expresó que, implica creatividad y experimentar algo nuevo a partir de cierto conocimiento. Otro empresario destacó que, se trata de un proceso que permite incrementar el conocimiento de las nuevas tecnologías. Un empresario expresó que, la investigación tecnológica se basa en determinados procedimientos que permiten tener nuevos conocimientos en materia tecnológica y digital. Así, también un empresario señaló que la investigación vinculada con la innovación tecnológica implica ser utilizada como un instrumento para fomentar la innovación. Un empresario expresó que, se trata de identificar sobre la base tecnológica aspectos que representan para la empresa nuevas formas de manejar el negocio en los entornos digitales. Por último, un empresario indicó que la finalidad de la investigación es obtener mayor conocimiento y lograr resolver un problema a partir de las nuevas tecnologías, y que surge principalmente en los nuevos ambientes. Dijo también, que el hecho de desarrollar nuevas tecnología deriva de la investigación tecnológica.

En este sentido, dos empresarios consideraron que la forma de estimular la innovación y la gestión empresarial es a través del desarrollo tecnológico. Un empresario dijo que, la empresa intenta diseñar y elaborar propuestas y herramientas que favorezcan el desarrollo tecnológico y la innovación a nivel empresarial. Señaló que, el desarrollo tecnológico implica una gestión empresarial eficiente y resulta para la empresa ser más competitiva. Otro de los

empresarios indicó que, el desarrollo tecnológico es contar con las capacidades de disponibles, intelectuales como técnicas, que permitan enfrentar los desafíos y oportunidades tecnológicas. También expresó el empresario que, el desarrollo tecnológico es clave para poder pensar en una empresa digital y con procesos automatizados.

Por último, dos de los empresarios señalaron que estimular los procesos de innovación y gestión empresarial implica para la empresa pensar en el crecimiento tecnológico, y por lo tanto el crecimiento de la empresa en el sector. Uno de ellos destacó que, en las últimas décadas las empresas han estado marcadas por un auge de las tecnologías digitales, lo que implica que se han producido avances en los sistemas informáticos. Dijo también que, el crecimiento tecnológico representa adaptarse a los cambios y formas de hacer las cosas. Otro de los empresarios dijo que, el crecimiento tecnológico es la base de los procesos de innovación de la empresa, aportan mejores resultados en términos de productividad y crecimiento, y también optimizan la gestión empresarial. Dijo además que, el crecimiento tecnológico está dado por el desarrollo y cuanto más desarrollo tecnológico haya en el mercado, mayor crecimiento puede experimentar las pymes.

Gráfico N° 10



Fuente Elaboración Propia

Para estimular la innovación en la gestión empresarial, a partir del uso de plataformas tecnológicas, la clave está en el desarrollo de la investigación tecnológica. Se observa que, el 60% de las pymes relevadas consideran que el principal impulsor está en la investigación

tecnológica. Es un proceso que va desde la idea hasta su concreción material. Por su parte, están aquellas pymes donde el desarrollo tecnológico es el factor clave para propiciar un ambiente de innovación seguido de la eficiencia en la gestión de las empresas. Este segmento representa el 20% de las pymes que fueron relevadas. Con el 20%, también, se encuentran aquellas pymes donde la dinámica de la innovación en la gestión empresarial está dada por el crecimiento tecnológico. Significa que, el crecimiento tecnológico derivado de la incorporación de la inteligencia artificial y la automatización requieren de financiamiento y RRHH necesarios para implementarla.

4.1.11. El enfoque operativo y estratégico de las plataformas digitales implementadas por las pymes

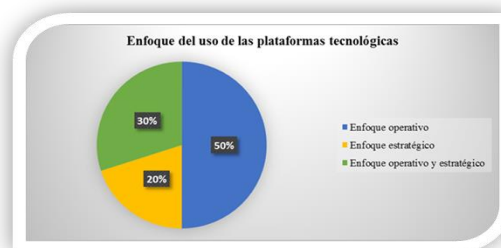
Los empresarios respondieron también acerca de si las plataformas tecnológicas implementadas por las empresas, tienen un enfoque operativo y/o estratégico. Al respecto, cinco empresarios dijeron que las plataformas tecnológicas se implementan con un enfoque operativo. Para uno de los directivos, este enfoque implica hacer lo mismo que se hacía, pero utilizando aplicaciones de negocio orientadas a procesos con el objetivo de ganar velocidad con menos costos. Por su parte, otro de los directivos destacó que, la empresa se focaliza en hacer lo mismo, pero innovando en los procesos y logrando optimizar la gestión basada en la calidad. Otro de los directivos subrayó que, el enfoque operativo aporta un valor significativo e importantes ahorros. En tanto, un directivo consideró que la clave de este enfoque está en optimizar los procesos, y gestionar mejor todos los aspectos de la empresa, como la cadena de suministro, el ciclo de vida de los productos, las operaciones, las ventas y los pedidos. Por último, otro de los empresarios consideró que la ventaja está en optimizar la eficiencia innovando cuando cambian los patrones de demanda y hacer un mejor uso de sus activos.

Por su parte, dos empresarios subrayaron que el uso de las plataformas tecnológicas en la empresa se basa en un enfoque estratégico. Al respecto, uno de ellos consideró que la empresa busca cambiar la forma de hacer las cosas utilizando distintas aplicaciones para optimizar la gestión, mediante estrategias de diferenciación. Otro empresario consideró que, este enfoque permite diferenciar a la empresa de la competencia, proporcionando un servicio

al cliente excelente y personalizado. Dijo también que, el enfoque estratégico implica que los empleados también tengan conocimiento sobre la visión de la empresa. Dijo que, depende de cómo es encarado por las empresas el hecho de desarrollar estrategias que permitan tener una visión compartida del negocio.

En este sentido, tres de los directivos destacaron que es importante que las plataformas tecnológicas combinen ambos enfoques, tanto el operativo como el estratégico. En este sentido, destacan también que todo se transforma luego en estratégico. Sobre esta cuestión, uno de ellos expresó que la empresa basa el uso de las plataformas informáticas en función a los dos enfoques dado que ayudan mejorar la comunicación interna, lograr generar mayores ventas, reforzar las relaciones con los clientes y reducir costos. Destacó también que, toda acción operativa en el largo plazo se transforma en un aspecto estratégico. Mientras tanto, un empresario dijo que para la empresa es importante trabajar con ambas dimensiones, dado que las plataformas digitales con las que cuentan están construidas con tecnología de gestión de procesos de negocio (BPM) y contribuyen a la transformación en ambos sentidos. Por último, un empresario señaló que la TD estratégica siempre impulsa cambios en los procesos operativos. De alguna manera, expresó el empresario, todas las funciones de la empresa terminan siendo estratégicas dado que cumplen con la visión definida.

Gráfico N°11



Fuente: Elaboración propia

Se advierte que, el 50% de las pymes desarrollan plataformas tecnológicas con un enfoque operativo. Esto significa que, las pymes relevadas buscan identificar de qué forma cambian o mejoran los procesos ante la aparición de internet y la irrupción de las plataformas

digitales. Por otra parte, el 30% corresponde a aquellas pymes que focalizan el uso de las plataformas digitales desde un enfoque operativo y estratégico, con el fin de desarrollar un modelo de plataforma que busca crear y captar valor, tanto para la empresa como para los distintos grupos de interés. El desarrollo operativo para estas empresas es tan importante como el estratégico, dado que la táctica termina transformándose en un modelo estratégico. Seguido del segmento anterior, surge el 20% representado por las pymes donde el valor relevante está en el enfoque estratégico. Con esto, plantear una estrategia digital significa alinear todos los procesos a los sistemas digitales de la empresa e iniciar una transformación interna respaldada por un cambio de cultura organizacional.

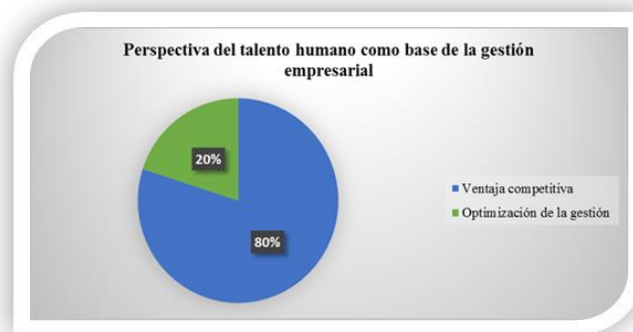
4.1.12. El talento humano como factor clave en la gestión empresarial de las pymes

Se les indicó a los directivos de las pymes que definan si utilizan la perspectiva del talento humano como base para la gestión, y en este sentido se les consultó cómo enfocan el desarrollo del talento humano para optimizar la gestión empresarial. Dicho esto, ocho de los directivos coincidieron en que se busca desarrollar el talento humano como una ventaja competitiva. Por su parte, un directivo agregó que para lograr desarrollar esa ventaja competitiva la clave está en el trabajo en equipo y la capacidad del personal de trabajar en equipo para alcanzar las metas de la organización. En tanto, otro de los directivos señaló que la empresa desarrolla las habilidades y competencias de sus miembros, a fin de maximizar el desempeño y eficiencia de la gestión. Asimismo, un directivo subrayó que el desarrollo del talento humano se basa en las competencias propias de cada uno de los colaboradores y que los mismos puedan identificarse con los objetivos de la organización, a fin de lograr mejor desempeño y calidad en el trabajo. En tanto, un directivo destacó que la empresa promueve el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores a fin de lograr una ventaja competitiva. Señaló que, la empresa lo hace mediante los programas de formación y crecimiento profesional. Otro empresario agregó que, lo importante es mejorar el rendimiento y aumentar el potencial de los empleados mediante estrategias de RRHH, orientadas a la gestión de dicho talento que representa al final una ventaja competitiva. Un empresario señaló que, la compañía permite establecer opciones de desarrollo, promoción y sucesión de forma más estratégica según las

necesidades de la organización, y definir una ventaja competitiva. Un empresario destacó que, el desarrollo y crecimiento de la empresa depende cada vez más de la participación de todos los empleados, y que la empresa depende del talento humano para alcanzar sus objetivos. Por último, uno de los empresarios expresó que la empresa se focaliza en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos y políticas de gestión del talento, con el objetivo de conseguir las metas que se ha planteado y lograr su ventaja competitiva basada en el desarrollo del capital humano.

En este orden de ideas, dos de los directivos consideraron que la gestión empresarial en base al desarrollo del talento humano impacta en la optimización de la gestión. Al respecto, uno de los directivos dijo que la empresa intenta consolidar el talento humano utilizando diversas estrategias basadas en la colaboración y confianza del personal, así como las buenas relaciones laborales, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos. En tanto, un empresario señaló que los procesos de capacitación y desarrollo de competencias son la clave para el desarrollo de la TD, y permite alcanzar el mejor desempeño a través del talento humano como ventaja competitiva. Consideró que, los empleados con capacidades y competencias técnicas tienen mayor ventaja de ser buscados por las empresas.

Gráfico N°12



Fuente: Elaboración propia

Las empresas exitosas en la gestión de talento, son las que entienden que el logro de sus objetivos depende del trabajo de los colaboradores. La ventaja competitiva y la optimización de procesos, son factores que representan para las empresas aspectos que impactan en la diferenciación y en la eficiencia del desarrollo de los procesos. Por lo cual, el 80% de las pymes representan aquellas empresas que buscan desarrollar estrategias basadas en el talento humano como atributo diferenciador, dado que actúan en un mercado competitivo y buscan el reconocimiento en el sector. Asimismo, orientadas en mejorar el posicionamiento de la empresa en sectores altamente competitivos. En tanto, el 20% de las pymes representa aquel grupo de empresas donde el desarrollo del talento humano es un factor determinante para optimizar la gestión empresarial. De lo cual deriva que, una mayor productividad indica que se logren mejores resultados y un crecimiento exponencial.

4.1.13. La gestión empresarial de las pymes en entornos digitales frente al COVID19

Se les consultó a los empresarios acerca de si las empresas están preparadas para gestionar en escenarios como el digital. Al respecto, los empresarios destacaron que la crisis sanitaria provocada por la COVID19 ha acelerado los procesos digitales y potenciado en algunas pymes el uso de las plataformas digitales. Las medidas sociales que se están promoviendo para defender la vida ante el Covid-19, deriva en una crisis socioeconómica para los negocios.

En este sentido, cinco empresarios señalaron que en un nuevo escenario las empresas dan mayor impulso a la digitalización. Al respecto un empresario destacó que, las nuevas tecnologías adquieren una nueva dimensión y mayor protagonismo ante la necesidad de utilizar herramientas, en respuesta a la situación actual. Un directivo dijo que, la empresa está preparada para el cambio ya que es la única forma de mantenerse en el mercado de forma competitiva. Destacó que, el haberse acelerado el impulso de la digitalización por la pandemia obliga a la empresa a prepararse para los cambios futuros. Otro directivo destacó que, la

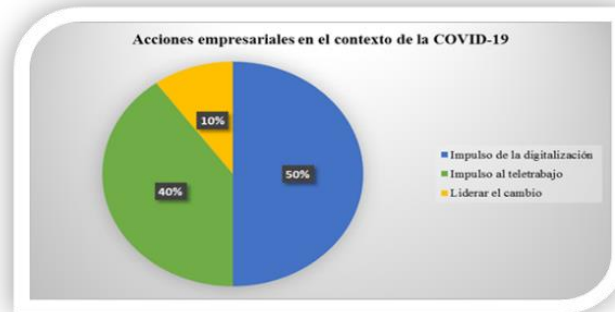
empresa ya había transitado el cambio y tiene la capacidad de mejorar procesos y fortalecer conocimientos. Dijo también que, la empresa cuenta con el compromiso de sus colaboradores y el reconocimiento del mercado impulsado por la digitalización. Otro directivo afirmó que, para dar respuesta a la emergencia sanitaria la empresa desarrolló un programa de digitalización que permite brindar recursos clave para gestionar ante las demandas impuestas por la coyuntura. Consideró que, en la etapa de pos pandemia la empresa seguirá avanzando sobre la implementación de la digitalización. Otro de los directivos destacó que, la empresa tiene una dinámica de trabajo frente a la crisis de la pandemia, y señaló que este contexto muestra la necesidad que existe de la digitalización para las operaciones de la empresa.

Por su parte, cuatro empresarios expresaron que para enfrentar las consecuencias derivadas del contexto dadas por la pandemia, han impulsado el teletrabajo para continuar desarrollando las actividades de la empresa y hacer frente a dicha circunstancia. Al respecto, un empresario destacó que la empresa se adaptó a una nueva forma de trabajar impulsando el teletrabajo y brindando las herramientas necesarias al personal para desarrollar sus tareas. Destacó el empresario que, si bien las circunstancias prepararon a la empresa para hacer frente a la pandemia, también obligó a pensar en una empresa digitalizada en el largo plazo. Un empresario señaló que, la empresa impulsó el uso intensivo de herramientas digitales para implementar el teletrabajo y gestionar procesos de manera remota. Expresó también que, si bien el contexto actual provocado por la pandemia, implica soluciones inmediatas, la empresa ya se está preparando para un nuevo escenario digital. Otro directivo subrayó que, más allá del nuevo contexto generado por la COVID 19 y su impacto en el uso potencial de plataformas digitales, la empresa desarrolla soluciones tecnológicas y produce información relevante sobre teletrabajo, ciberseguridad y lo referente a la digitalización en general. Un empresario destacó que, si bien la empresa se encuentra en una etapa estable de TD, orienta sus esfuerzos al trabajo remoto dadas las circunstancias ocasionadas por la pandemia.

Por último, un empresario se expresó en cuanto a los efectos de la Covid19 y dijo que, es un nuevo escenario que para la empresa implica una fortaleza para liderar el cambio. Este

nuevo contexto trae ciertas dificultades, pero también implica nuevas oportunidades para el desarrollo y competitividad de nuestra empresa.

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración propia

De los efectos provocados por la Covid-19, surge el impacto socioeconómico que representa para las pymes de la industria del juguete de CABA. Todo indica que las empresas más competitivas y adaptadas a las herramientas digitales pueden salir reforzadas de la crisis. Al respecto se observa que, el 50 % de las pymes son las que en un contexto complejo afectado por la pandemia, le dan mayor impulso a la digitalización. Con esto, las empresas se sienten fortalecidas para enfrentar desafíos y desarrollar procesos que mejoren el desempeño de los colaboradores, aun cuando el contexto presenta alto grado de incertidumbre. Es tanto, el 40% de las pymes pertenecen al grupo de aquellas donde, el impulso del teletrabajo es la clave para poder superar los efectos adversos de la pandemia. Se trata de desarrollar un espacio de trabajo que, permite combinar tecnología y talento humano y contar con las capacidades necesarias en cuanto al uso de las herramientas digitales, plataformas y otros sistemas informáticos aplicables al sector de RRHH. En menor proporción está el grupo de pymes que representa el 10%, donde el factor principal para brindar soluciones a los problemas derivados del confinamiento, están dados por la adaptación al cambio por parte de los colaboradores, y para

ello es necesario liderar ese cambio. Liderar el cambio significa acompañar a los colaboradores en la TD.

4.1.14. La oportunidad de crecimiento para los colaboradores de las pymes en entornos digitales

En relación a los objetivos definidos en la presente investigación, un aspecto a considerar se refiere a las competencias y habilidades con que cuenta el talento humano para el desarrollo de estrategias de RRHH, en las Pymes de la industria del juguete de CABA. Al respecto, y estimando las oportunidades de crecimiento que ofrecen las empresas a sus RRHH, todos los directivos coincidieron que el nuevo escenario digital requiere de personal formado y capacitado para afrontar los desafíos que la dinámica del nuevo contexto exige.

En tal sentido, cinco empresarios manifestaron que las empresas brindan oportunidades de crecimiento en función del desarrollo profesional. Al respecto, un empresario señaló que las oportunidades surgen a partir de la búsqueda de un desarrollo profesional orientado al personal. Destacó también que, la idea está en orientar el crecimiento a través de una mirada estratégica por parte de la empresa, para poder seguir siendo competitivos. Mientras tanto, un empresario señaló que la empresa plantea para los empleados la posibilidad de un proyecto basado en el desarrollo profesional dentro de la empresa. También expresó que, la empresa busca evaluar cuál es el plan de carrera más adecuado que le permita alcanzar los objetivos profesionales deseados. En tal sentido, otro empresario subrayó que el principal beneficio que ofrece la empresa es el desarrollo profesional, por lo cual representa una opción empresarial estratégica para buscar el crecimiento en el entorno global, y cada vez ser más competitivo. Destacó también que, los empleados cuentan con esta opción para crecer y hacer carrera dentro de la empresa. Un empresario consideró que, la relación dada entre las oportunidades de desarrollo profesional que les brinda la empresa a los empleados y el grado de compromiso organizacional de los mismos, es un factor determinante para que el desarrollo profesional se traduzca en beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Un empresario señaló

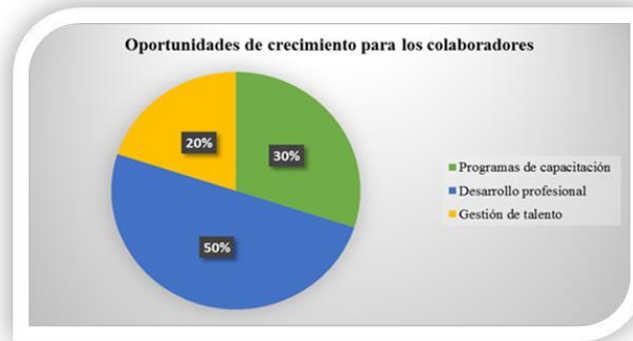
que, las oportunidades de crecimiento están dadas por programa de desarrollo profesional que el área de RRHH diseña *ad hoc* de acuerdo a las necesidades del empleado y de la empresa. Destacó que, es necesario que dichos programas sean flexibles en función al contexto actual.

Por otra parte, tres empresarios manifestaron que las oportunidades de crecimiento están dadas por los programas de capacitación, diseñados de acuerdo a las necesidades del empleado y de la empresa. Así, un empresario consideró que los beneficios que obtiene el personal a través de los programas de capacitación permiten que los mismos estén bien preparados y puedan cumplir con los objetivos del negocio, lograr adaptarse al entorno y entender cómo funciona. Por su parte, un empresario señaló que las oportunidades que la empresa ofrece al personal consisten en la capacitación dentro de la empresa o mediante programas externos. Expresó que, los líderes de RRHH deben desarrollar programas de capacitación según las exigencias del mercado, dado que la necesidad es adaptar la empresa al nuevo escenario digital, por lo cual es clave contar con talento capacitado. Por último, otro empresario subrayó que la posibilidad de aprendizaje y entrenamiento continuo, a partir de diferentes programas de capacitación, implica que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y logren tener una experiencia positiva en su intento por adaptarse al cambio.

Continuando el análisis, dos empresarios coincidieron en que las oportunidades que brindan las empresas surgen a partir de cómo se gestiona el talento humano. Dicho esto, un empresario dijo que la mejor oportunidad está en identificar capacidades individuales, por lo cual la empresa considera que el talento pertenece a la persona y no a la empresa. Subrayó también el empresario que, se intenta combinar el talento con las necesidades de la empresa. Otro empresario expresó que, a partir de la gestión del talento la empresa busca identificar, por un lado, las capacidades, es decir las habilidades y competencias de la gente; y por otro lado el compromiso del profesional para que pueda desarrollarse en la empresa y retenerlo de alguna manera. Dice el empresario que, entre las distintas acciones para gestionar el talento humano se encuentra la de atraer al talento que ya existe en la empresa, impulsar sus capacidades para lograr potenciarlo, o buscar en el mercado laboral mediante estrategias de

reclutamiento y selección adecuadas. Destaca que, es importante dado que existe mucha demanda de perfiles con capacidades digitales.

Gráfico N°14



Fuente: Elaboración propia

La percepción que tienen los empresarios en cuanto a las oportunidades que las pymes ofrecen a los colaboradores se orienta, principalmente, en el desarrollo profesional y en los programas de capacitación, representando el 50% y el 30% respectivamente del total de las pymes relevadas. Significa que, tanto el desarrollo profesional como los programas de capacitación conllevan a la gestión de talento que implica, no solo mayor productividad de los empleados, sino el desempeño y compromiso de éstos para con la empresa. Con todo, surge que el 80% de las pymes busca dar oportunidades en función a factores intrínsecos de las personas respecto a sus competencias y habilidades. En tanto, el 20% de las pymes que fueron analizadas, entiende que la oportunidad de crecimiento está dada en función a cómo la empresa gestiona el talento humano. En este caso, se trata de factores intrínsecos de la organización, y de ella depende el resultado que las pymes logren obtener de los aportes hechos por los colaboradores.

4.1.15. Herramientas clave para potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores en las pymes

Por otra parte, los empresarios indicaron si existe una predisposición de las empresas que potencie las competencias y habilidades de sus RRHH. En tal sentido, los entrevistados indicaron que la evaluación de desempeño es la herramienta clave que permite identificar las habilidades de los empleados y talentos específicos, como así también aprovechar las capacidades de los mismos a favor de la compañía. En tanto, también algunos destacaron que consiste también en medir el talento y el rendimiento del personal basado en las competencias y habilidades para gestionar el desempeño e identificar sus potencialidades, y luego mejorar el rendimiento del capital humano.

En el mismo sentido, los empresarios destacaron otras herramientas complementarias eficientes para potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores. Al respecto, tres de los empresarios expresaron que la empresa promueve potenciar las competencias de sus empleados mediante la rotación de los puestos de trabajo. En tal sentido, uno de los empresarios destacó que para lograr mejorar las competencias laborales, la rotación de puestos de trabajo es una técnica eficaz, porque permite al empleado aprender otras habilidades en un lugar diferente de la empresa. Además, permite en cierta manera saber cuál es el espacio adecuado para el empleado donde pueda tener mejor desempeño, y esto para la empresa es muy bueno. Por su parte, otro de los empresarios subrayó que la rotación de empleados les permite tener nuevas experiencias y expectativas que se complementan con capacitación y desarrollo profesional en la empresa. Un empresario consideró que, la rotación de puestos de trabajo incrementa los niveles de satisfacción de los colaboradores, por lo cual afrontan nuevos desafíos ante escenarios dinámicos. Dijo también que, la rotación de puestos de trabajo permite lograr un mayor rendimiento de los empleados en el lugar adecuado respecto a sus expectativas y habilidades.

En tanto, tres empresarios se refirieron a los equipos multidisciplinarios y destacaron que es una herramienta eficaz para potenciar las competencias de los colaboradores. En este sentido, un empresario manifestó que la empresa impulsa los equipos multidisciplinarios dado que aumenta la responsabilidad y el interés de los empleados para desarrollarse en un rol específico, junto a un equipo del que puede aprender nuevas habilidades y reforzar las que ya domina. También señaló que, desarrollar esta práctica implica mayor colaboración y participación de los empleados, y permite que entre ellos puedan intercambiar conocimientos y lograr un mayor aprendizaje dentro del equipo. Otro empresario señaló que, los equipos multidisciplinarios permiten que los empleados desarrollen sus habilidades y competencias. Dijo también que, así todos los integrantes pueden aprender entre ellos, descubrir cómo complementarse y cómo enriquecerse con la experiencia. Otro empresario señaló que, implementar los equipos multidisciplinarios se caracteriza porque trabajan juntos para alcanzar un objetivo común, cada uno desde su área de especialidad. Asimismo, señaló que el hecho de identificar ciertas habilidades representa plantear las necesidades de los equipos multidisciplinarios respecto a la cohesión e integración de los objetivos que deseen alcanzar.

Mientras tanto, dos empresarios manifestaron que para aumentar las competencias y habilidades de sus empleados el proceso de *coaching* es la forma para lograr la efectividad de los empleados. En este sentido, un empresario dijo que para la empresa es una estrategia que le permite al trabajador contar con el acompañamiento de otro empleado o líder. Señaló que, se trata de contar con personal con competencias y habilidades que pueda ayudar a otros a lograr un mejor desempeño y desarrollo personal en la empresa. Destacó también que, la empresa implementa este método efectivo, sobre todo, cuando se trabaja según plazos y metas. Otro empresario señaló que, para potenciar las competencias y habilidades de los empleados la empresa desarrolla diferentes métodos como el *coaching*, que consiste en un proceso interactivo y de colaboración con el propósito de transmitir los conocimientos, y desarrollar habilidades y competencias para lograr un mejor desempeño.

En el mismo sentido, dos empresarios se refirieron a los programas de incentivos como herramienta eficaz para la gestión del capital humano. Al respecto, un empresario expresó que

la empresa diseña y desarrolla un programa de incentivos, el cual representa un paquete total de prestaciones que la empresa pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos necesarios para implementarlos. Expresó que, los programas incluyen beneficios financieros directos, como el salario y beneficios monetarios, y los indirectos que incluyen cobertura de salud, vacaciones, seguro de vida, jubilación, préstamos, descuentos y financiación. Por su parte, otro empresario expresó que la empresa desarrolla los programas de incentivos en base a retribuciones financieras y no financieras. Asimismo, señaló que medir el rendimiento y evaluar el desempeño de los colaboradores permite también la posibilidad de determinar incentivos para los empleados, y así lograr una gestión con mayor equilibrio. Dijo que, toda medición implica conocer el desempeño de los empleados.

Gráfico N°15



Fuente: Elaboración propia

A fin de potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores se observa que, existe un concepto por parte de los empresarios que resulta parejo en cuanto a percibir las diferentes herramientas que las empresas dicen implementar para lograrlo. Con todo esto, la rotación de puestos de trabajo y el impulso de los equipos interdisciplinarios son las más destacadas, representando el 30% en ambos casos. Esto implica que, existen infinitas oportunidades para que las empresas puedan potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores y orientarse al aprovechamiento de estas herramientas, en pos de una gestión

más eficiente. Por otra parte, el 20% representa aquellas pymes en donde el proceso de *coaching* implica la posibilidad de desarrollar la actividad profesional para conocer a las personas, al equipo y a la organización, y así detectar las necesidades de trabajo y deseos, para obtener los mejores resultados posibles. El otro 20% de las pymes, son aquellas donde los programas de incentivos representan la herramienta más eficaz con la que cuenta una empresa, con posibilidades de crecimiento por parte de los colaboradores.

4.1.16. Factores clave que impactan en la motivación del capital humano en las pymes

Los entrevistados se refirieron sobre, cómo las competencias y habilidades representan un elemento determinante de motivación y crecimiento del personal. Al respecto, todos los empresarios coincidieron en que los empleados buscan el reconocimiento dentro de la organización, y así lograr mejorar su desempeño.

En este sentido, tres empresarios consideraron que el impacto de la motivación en el capital humano de las empresas implica la capacidad de adaptarse al cambio. Al respecto, un empresario destacó que la empresa cuenta con la capacidad de mantener implicados a los empleados. Dijo que, se busca el máximo rendimiento y alcanzar los objetivos empresariales para adaptarse al contexto. También expresó que, la motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo en equipo en las diferentes actividades, orientadas a lograr el cambio en función del entorno. Un empresario manifestó que, lo que se intenta es crear mecanismos que permitan el crecimiento del empleado en la empresa y reconocer las diferencias de cada uno, a fin de ofrecerles mejores soluciones motivacionales tales como, incentivos, ascensos y aumentos, entre otros. Destacó también que, la empresa pretende que el empleado se sienta cómodo y satisfecho en su ambiente laboral a fin de resultar más productivo, y con mayor disposición de cooperar en todas las actividades que la empresa requiera, y así responder a la complejidad del contexto. Por su parte, un empresario se refirió a la gestión del capital humano en la empresa, y dijo que se orienta a potenciar las habilidades y competencias de sus miembros, e intentar que las remuneraciones e incentivos compensen el esfuerzo y el éxito de los empleados para lograr adaptarse al cambio. Asimismo, destacó

que las tareas que desarrolla despiertan los intereses para mejorar la gestión de la empresa y también para hacer que el trabajador se sienta reconocido, motivado y que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable para su mejor desempeño respecto al entorno.

Al mismo tiempo, dos empresarios consideraron que el impacto de la motivación en el capital humano de la empresa está dado por la competitividad empresarial. Al respecto, un empresario aseguró que el éxito de la empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de los empleados. Dijo también que, son ellos el verdadero motor del negocio y los que hacen posible que la empresa triunfe o fracase. Por lo cual, destacó la importancia de hacer que los empleados se sientan cómodos en sus lugares de trabajo, y desarrollar políticas de RRHH, orientadas a que la empresa sea más competitiva. Por su parte, un empresario se refirió a la motivación como clave para medir el rendimiento de los RRHH de la empresa. Expresó que, el reconocimiento influye positivamente en los trabajadores y también en los resultados que obtenga la empresa. Y dijo que, de ellos depende su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa y su competitividad.

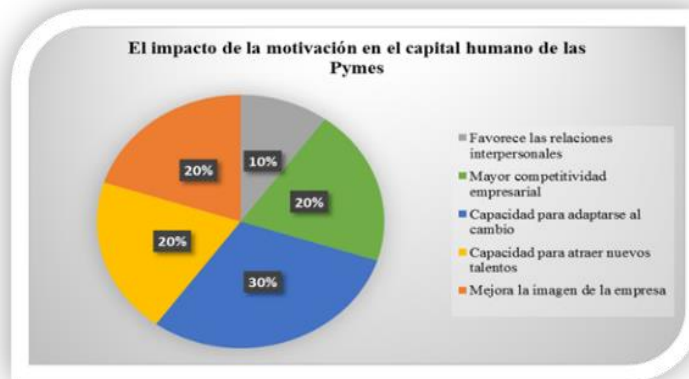
Por otra parte, dos directivos consideraron que la motivación en la empresa propicia e impulsa la capacidad para atraer nuevos talentos. Es así que, un empresario consideró que los empleados buscan la satisfacción de sus necesidades en función a sus competencias y habilidades. Señaló que, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convierte en el impulsor para asumir otras responsabilidades, involucrarse con la empresa, encaminar su conducta laboral, y así lograr el crecimiento y las metas dentro de la empresa, con altos niveles de eficacia. Por otra parte, otro empresario dijo que la gestión por competencias es un enfoque posible de ser aplicado por la empresa a diferentes aspectos de la gestión de personas, a fin de lograr retener el talento mediante el reconocimiento que conlleva a su motivación en el trabajo.

En tanto, dos de los empresarios destacaron que la motivación impacta en el desarrollo del talento humano para mejorar la imagen de la empresa. Al respecto, un empresario expresó que la motivación para la empresa implica un proceso en el cual los colaboradores perciben que su comportamiento se asocia a un resultado final. Asimismo, señaló que si la empresa se preocupa de un valor tan importante como su capital humano su imagen mejorará, dado que

existirá mayor compromiso y mayor rendimiento laboral, que será percibido por los clientes y otros grupos de interés. El otro empresario expresó que la relación entre mantener motivados a los empleados y una buena producción están vinculadas entre sí, ya que un empleado motivado propicia una buena imagen tanto para los clientes, los proveedores y la competencia. La imagen de la empresa, manifestó el empresario, está dada por su cultura e identidad de la empresa que se va moldeando al ritmo del contexto, y entre la interacción de los miembros que la integran. Agregó que, la motivación es un proceso que permite mantener comprometidos al personal, y así alcanzar los objetivos establecidos.

Por último, un empresario consideró que el impacto de la motivación en el desarrollo del talento humano favorece las relaciones interpersonales en la empresa. Al respecto, el empresario consideró que mejorar el desempeño del empleado en base a las competencias y habilidades es un factor clave que favorece las relaciones interpersonales. Destacó que, esta situación se da siempre que los individuos se sienten motivados compartiendo experiencias y conocimientos con otros miembros de la empresa. Dijo también que, las relaciones entre miembros de un equipo permiten mayor interacción, confianza, compromiso y compartir conocimientos, lo que implica mayor rendimiento de los equipos de trabajo.

Gráfico N°16



Fuente: Elaboración propia

Al analizar cómo influye la motivación en el desarrollo del capital humano de las organizaciones, surge que el principal factor está dado por la motivación como determinante para la adaptación de las personas a ambientes complejos. En este sentido, el 30% corresponde a aquellas pymes que consideran la motivación como un aspecto clave en la adaptación del talento humano a los cambios del contexto. Seguido de aquel segmento de pymes, representado por el 20%, que se enfocan en atraer nuevos talentos como principal factor para lograr la motivación de los colaboradores. Las empresas buscan desarrollar estrategias para retener un recurso escaso que en estos momentos se retrae, dado por la aceleración digital, y los tiempos necesarios para que los colaboradores puedan adquirir el conocimiento suficiente. Luego, y en menor porcentaje, están las pymes donde la motivación impacta en la competitividad empresarial, el mismo alcanza el 20% del total de ellas. En este segmento están las empresas que buscan unificar colectividad y conectividad, e intentan complementar y adaptar al talento humano en diferentes campos como ventaja competitiva. En otra proporción, están las pymes que alcanza el 20% del total de las que fueron analizadas, y son las que se encaminan en ser visibles. Las empresas buscan desde la cultura organizacional desarrollar su identidad, de esta manera lograr posicionarse y diferenciarse de la competencia. En un nivel mucho menor, se encuentran las pymes, representadas por el 10 % del total relevado, donde la motivación es clave y favorece las relaciones interpersonales. Lograr efectividad y aprovechamiento del talento humano, es un aspecto determinante.

4.1.17. Aspectos clave para propiciar el trabajo en equipo en las pymes

Al mismo tiempo, se abordó respecto de si las empresas impulsan el trabajo en equipo, de ser así, se les solicitó que indicaran cuál es la clave para propiciarlos. En este sentido, los empresarios consideraron que el trabajo en equipo es el factor clave para que las pequeñas empresas puedan mejorar su competitividad, y hagan frente a un mercado dinámico con consumidores más exigentes.

En tal sentido, cuatro de los empresarios consideraron que el compromiso es el factor clave para un buen desempeño del trabajo en equipo. Por su parte, uno de ellos señaló que se trata de una herramienta para lograr que los empleados se responsabilicen y comprometan con

sus tareas y proyectos. También destacó que, fomentar el trabajo en equipo en la empresa es hacer que los miembros sientan que forman parte del equipo. Otro de los empresarios manifestó que, el trabajo en equipo en la empresa es un método de trabajo que implica involucrar y comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa. Asimismo, señaló que tiene como máximo objetivo la de optimizar y conseguir la máxima eficiencia laboral. También dijo que, gracias al trabajo en equipo, los diferentes empleados aúnan conocimientos, aptitudes y habilidades, y mejoran y agilizan los procesos de trabajo. En tal sentido, uno de los directivos expresó que la empresa apuesta al trabajo en equipo, desde un compromiso individual y colectivo, para dar respuesta a los retos empresariales más exigentes en un mercado competitivo. Por su parte, un directivo destacó que los trabajadores con un alto compromiso con la empresa generan mejores resultados empresariales, y pueden llegar a mejorar el rendimiento empresarial. Agregó el empresario que, para conseguir este compromiso es esencial fomentar el trabajo en equipo.

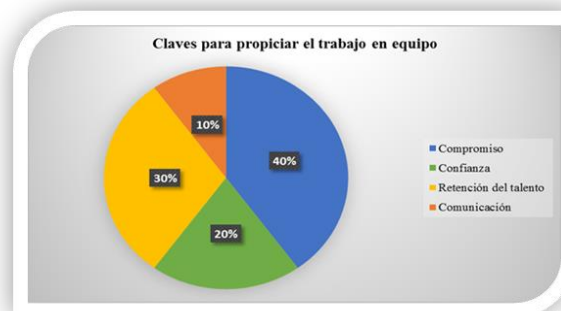
Por otra parte, dos directivos de las pymes consideraron que el elemento determinante para impulsar el trabajo en equipo en las empresas, es la confianza. Al respecto, uno de ellos explicó que el hecho de instaurar el trabajo en equipo en la empresa es crear confianza entre los trabajadores. Asimismo, destacó que se logra permitiendo que todos ellos conozcan las habilidades, tareas y roles de sus compañeros. Señaló también que, trabajar en equipo impulsa un ambiente en el que los trabajadores se ayudan mutuamente, y permite entablar una relación laboral que conlleva a cumplir con los objetivos comunes. Mientras que, el otro empresario señaló que el trabajo en equipo resulta beneficioso en base a la confianza. Por lo cual expresó también que, impulsar el trabajo en equipo en base a relaciones de confianza entre sus miembros, implica generar un ambiente de trabajo agradable e integrado, lo que impactará en el rendimiento y resultados de la empresa.

En tanto, tres empresarios evaluaron que el factor clave para lograr un buen desempeño de los equipos de trabajo, es en base a la retención del talento. En tal sentido, un empresario resaltó que desarrollar una estrategia de trabajo en equipo en la empresa, es buena idea para la retención de talento. También expresó que, cada miembro desde su puesto de trabajo estará

sustentado por sus habilidades, conocimientos y motivación. Destacó que, lo importante es trabajar en un mismo sentido y con objetivos claros y comunes. En tanto, un directivo señaló que la empresa se focaliza en retener talento a partir del trabajo en equipo. Dijo también que, la empatía y la actitud ante los empleados son fundamentales, y destacó que es algo que puede cuidarse propiciando un buen clima laboral, dado que cuando los miembros del equipo alcanzan sus objetivos, la empresa evoluciona y avanza en la dirección correcta. Mientras tanto, otro directivo consideró que un aspecto positivo es retener el talento, por lo que el trabajo en equipo puede hacer a los colaboradores permanecer en un lugar de trabajo. Dijo que, tiene que ver con el ambiente laboral que exista en la empresa. Destacó que, lo importante es que distintas generaciones aprendan a compartir y trabajar en conjunto.

Por último, un empresario estimó que la relación entre los miembros de un equipo resulta exitosa a partir de una buena comunicación. El empresario dijo que, se evalúan y planifican estrategias que impulsan a la empresa hacia el cambio. Por tanto, la comunicación es clave para lograr un ambiente de trabajo agradable y con mayor fluidez de la información.

Gráfico N°17



Fuente: Elaboración propia

Se advierte que, para que el trabajo en equipo resulte óptimo, es importante poner valor al talento de los colaboradores para la consecución positiva del objetivo final. Del esquema surge que, el 40% de las pymes son las que impulsan el trabajo en equipo, a partir del compromiso por parte de los colaboradores. El comprometerse con los objetivos de la

empresa, implica mejor desempeño en la gestión y obtener mejores resultados que puedan enriquecer a los colaboradores. Otro aspecto importante es la retención de talento, al respecto el 30 % de las pymes encuentran que este factor es clave para diseñar un plan sólido, consistente y sostenido. En tanto, las pymes que basan el desarrollo del trabajo en equipo en la confianza representan el 20% de aquellas que fueron relevadas. La confianza, es un aspecto clave en la interacción de las personas dado que marca las relaciones con los demás. En menor medida, un segmento que representa solo el 10% de las pymes, propicia el trabajo en equipo donde el factor clave está en la comunicación, que permite a las empresas intercambiar información.

4.1.18. Criterios para definir las características de los perfiles digitales, necesarios para hacer frente a la dinámica del contexto

Mientras tanto los directivos de las pymes hablaron respecto al compromiso de los empleados, y su desempeño en la empresa frente al entorno digital. Al respecto se les consultó, en qué medida la empresa sincroniza los conjuntos de talento con las tecnologías digitales. En este orden de ideas, también se indagó acerca de cuál es el criterio que utiliza la empresa para definir los perfiles del talento digital.

Por su parte, cuatro de los directivos destacaron que para definir los perfiles de talento digital, la clave es la adaptación al cambio. Al respecto, uno de los empresarios indicó que facilitar y crear dinámicas en función de *skills*, permite contar con personal dispuesto al cambio y adaptarse a nuevos desafíos. Expresó que, trabajar con diferentes fuentes de reclutamiento automatizadas, favorece la sincronización de los programas que se utilizan en el reclutamiento del talento digital. Uno de los empresarios manifestó que, los procesos de reclutamiento y selección de personal obligan a tomar en consideración numerosas variables. Señaló que, respecto a los procesos de reclutamiento y selección de talento la empresa considera las capacidades necesarias de sus colaboradores, para enfrentarse a un espacio laboral digital y poder sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías. También agregó que, la empresa emplea procesos apoyados en datos y programas basados en inteligencia artificial, para realizar entrevistas en línea y gestión de candidatos, y así lograr sincronizar las

tecnologías digitales con los diferentes talentos. En este sentido, un empresario se refirió también a la adaptación al cambio como característica principal de talento digital que intenta desarrollar la empresa, y destacó que la empresa cuenta con sistemas diseñados para agilizar al máximo cada proceso de reclutamiento. Expresó también que, la principal característica está en que los colaboradores sean capaces de utilizar diferentes tecnologías, para seleccionar y dar con los perfiles más idóneos para la empresa. Afirmó que, con el desarrollo de tecnologías digitales los empleados son resilientes al cambio. En tanto, un empresario señaló que el proceso de atracción de talento ha ganado eficacia para ajustar el perfil del candidato al puesto, y poder definir su capacidad para afrontar cualquier situación. Destacó también que, las herramientas tecnológicas representan aliados estratégicos para las áreas de RRHH.

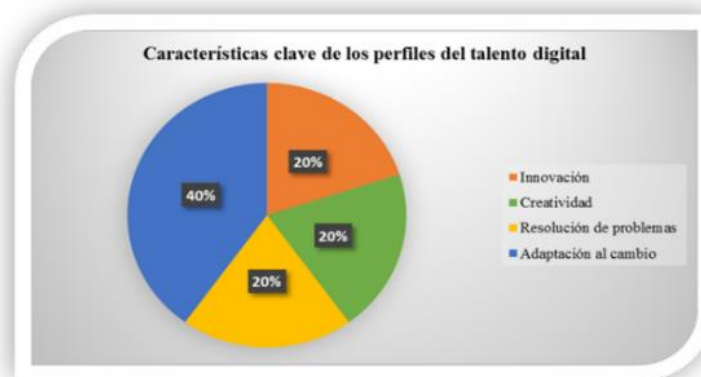
En este sentido, dos empresarios consideraron que el criterio para definir los perfiles del talento digital necesario, es la innovación. Asimismo, destacaron que existe una cierta sincronización en el proceso de reclutar el talento humano. A lo dicho, un empresario agregó que la gestión del talento digital implica desarrollar prácticas alineadas a las nuevas tecnologías, por lo cual implica adquirir talento en función a la innovación e impulsar el desarrollo de las estrategias de RRHH. Por su parte, el otro empresario señaló que adaptar la digitalización al área de RRHH, es un paso clave para hacer una adecuada gestión del talento, y para conseguir capital humano conforme a la estrategia empresarial. Dijo también que, gestionar el talento humano es una fuente de innovación tecnológica para conseguir que el capital humano represente un recurso estratégico.

Mientras tanto, dos empresarios abordaron también a los aspectos clave para definir el talento digital de la empresa. En este sentido, ambos expresaron que lo más importante, y lo que se espera de dicho talento humano, es la resolución de problemas. Al respecto, uno de los empresarios consideró que localizar el mejor talento disponible en el mercado es asegurarse de que estos profesionales encajen con la visión de la empresa. Señaló que, deben ser capaces de dar respuesta a los problemas que la dinámica actual presenta. Dijo también, que es un factor determinante para que la empresa cuente con perfiles de talento digital, y se encuentren alineados a las estrategias de RRHH basados en la tecnología. En tanto, señaló el empresario

que la incorporación de personas con dichas características implica adquirir talento en función a la competencia digital, y no por el conocimiento que tenga de la industria. Continuando con el mismo análisis, un empresario indicó que contar con talento digital implica resolver situaciones adversas, y representa una ventaja competitiva importante para la empresa. También se refirió a que, la gestión del talento es un proceso que integra, atrae, recluta, retiene y desarrolla un recurso humano en los entornos digitales.

Cabe destacar que, dos empresarios consideraron que las empresas definen los perfiles del talento digital en base a la creatividad que los mismos desarrollan. En este sentido, un empresario expresó que para la empresa implica definir perfiles digitales con un potencial de creatividad, y poder desafiar los nuevos escenarios digitales. Dijo también que, los colaboradores reconocen mayor autonomía fruto de la introducción de recursos digitales, lo que implica una buena sincronización del talento humano con las nuevas tecnologías. Otro empresario señaló que, la empresa al momento de buscar una persona especializada en una tecnología específica, se orienta a perfiles no solo digitales, sino con alto grado de creatividad. El empresario expresó también que, adaptar la digitalización al área de RRHH es un paso clave para hacer una adecuada gestión del talento. Dijo que, la creatividad es la fuente de la innovación tecnológica, para que el capital humano forme parte de la estrategia empresarial.

Gráfico N°18



Fuente: Elaboración propia

Los perfiles de talento humano con la capacidad de utilizar y aplicar la tecnología existente y emergente para impulsar mejores resultados, son aquellos que tienen destreza digital. Es así que, el 40% de las pymes encuentran que para ubicar el perfil adecuado, el atributo determinante está en el nivel de adaptación frente a los cambios del contexto. Es necesario para estas empresas la obtención del talento digital para ejecutar con éxito la TD. Se observa el grupo de empresas, representado por el 20% de las pymes, donde la innovación es la principal característica que define a estos perfiles digitales. El reto tiene que ver con, una cultura organizacional orientada a la innovación, seguida del desarrollo de un modelo de negocio basado en la digitalización. En igual porcentaje, están las pymes donde la característica determinante del talento digital está en la creatividad. En escenarios digitales, la creatividad de contenidos es el factor determinante que define el perfil del talento digital. También, a igual nivel, está el 20 % de las pymes que pertenecen al grupo de empresas donde, la característica clave del perfil digital está en la capacidad de resolver situaciones adversas a los problemas que el contexto presenta. Por lo cual, es necesario incorporar nuevo talento y potenciar las capacidades.

4.1.19. Características clave de los colaboradores para alcanzar el talento digital en las pymes

En tanto, se les preguntó a los empresarios cuáles son las principales características con las cuales deben contar los colaboradores para transformarse en talento digital. Así, tres empresarios consideraron que el pensamiento estratégico es la clave para lograr reclutar el talento humano apropiado para la TD. En tal sentido, un empresario destacó que ante el entorno digital el pensamiento estratégico es clave para la TD, dado que las empresas están en la era digital y el nivel de talento de las organizaciones es un aspecto cada vez más diferenciador. Por otra parte, dijo que la tecnología gestiona cualquier proceso sensible de automatizar sin dejar de lado el ámbito de la creatividad humana y la innovación, como principales variables del pensamiento estratégico. Asimismo, uno de los empresarios destacó que las estrategias de RRHH deben lograr identificar estos perfiles, y retenerlos siempre que cuenten con un pensamiento estratégico. No obstante, expresó que los empleados que la

empresa necesita deben tener competencias clave, pero destacó que se experimentan dificultades a la hora de retenerlos. En tanto, otro empresario señaló que si el talento es un factor determinante debe caracterizarse por tener un pensamiento estratégico. Expresó que, para que ocurra los directivos de RRHH deben tener una mentalidad más estratégica que administrativa, y de esta manera la empresa podrá desafiar el entorno digital.

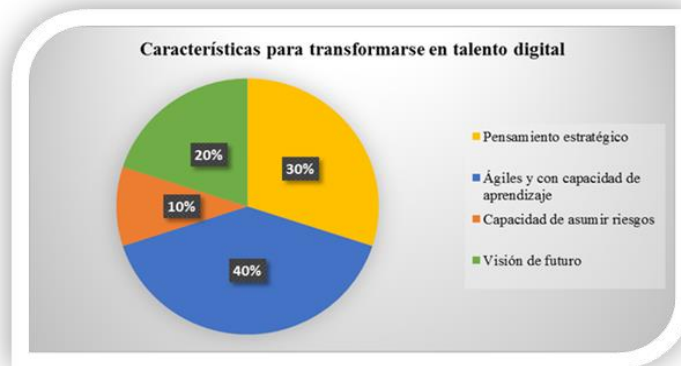
En tal sentido, cuatro empresarios se refirieron al desarrollo de los colaboradores para transformarse en talento digital. Al respecto, coincidieron en que las características que los mismos deben tener es de acuerdo a si son ágiles y con capacidad de aprendizaje. En este sentido, un empresario dijo que es fundamental que sean personas ágiles y con capacidad de aprendizaje para lograr la TD, dado el avance acelerado de la tecnología. Por su parte, otro empresario se refirió a dicha cuestión y destacó que para la empresa la agilidad y la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores, es un aspecto diferenciador clave para poder afrontar los desafíos del nuevo entorno. Por tanto, dijo el empresario que los procesos de RRHH deben adaptarse al nuevo entorno digital y gestionar un talento con competencias más específicas y habilidades digitales. Un empresario manifestó que, todos los empleados que tengan curiosidad y aprendan rápidamente, representan el principal recurso para que la empresa alcance un valor diferencial. Por tanto, expresó que la empresa requiere un talento humano con características clave como ser curiosos, ágiles y con capacidad de aprendizaje. Por último, un empresario señaló que la empresa busca incorporar talento humano con tendencias que conduzcan a nuevos desafíos y oportunidades, además de activar y fomentar la investigación. Destacó el empresario que para lograrlo es necesario contar con colaboradores que busquen el aprendizaje continuo y se desempeñen de manera ágil.

Siguiendo el análisis respecto a las características que los colaboradores de las pymes deben tener para poder transformarse en talento digital, dos empresarios coincidieron en que deben tener una visión de futuro. En este sentido, un empresario dijo que en el mundo digital en el que se vive, a un ritmo muy rápido, los líderes de RRHH que consigan estar más focalizados en el futuro, son los que mejor posicionados estarán a la hora de asumir los retos del talento digital. Por su parte, el otro empresario dijo que la empresa intenta reducir la

vulnerabilidad y pérdida de oportunidades cuando los puestos críticos queden vacantes. Por lo cual, destacó que para eso se requiere de personas con visión en el largo plazo, y que construyan diferentes escenarios adaptados a ese futuro.

En tanto, un empresario también se refirió a las características que deben tener los colaboradores de la empresa para lograr la TD, y por tanto ser un talento digital. Señaló que, la clave está en que deben ser capaces de asumir riesgos. Destacó que, la función de RRHH debe enfocarse en entender las necesidades de los negocios de la empresa y asumir el riesgo necesario, y enfrentar entornos altamente competitivos y con cierta incertidumbre. Expresó también que, para ello debe contar con personal dispuesto a asumir riesgos. Dijo que, el hecho de asumir riesgos de parte de los empleados es un aspecto determinante para la empresa, porque se trata de un talento que hoy es escaso. Destacó que, representa la posibilidad de que la empresa acelere el proceso de TD, y así lograr mejores resultados. También expresó que, se trata de asumir nuevos desafíos y saber resolver situaciones que surgen de la complejidad del contexto.

Gráfico N°19



Fuente: Elaboración propia

Las características que mejor representan el talento digital de las empresas, tienen que ver con necesidades propias de cada empresa y la cultura organizacional de las mismas. De lo dicho surge que, el 40 % de las pymes forman parte de un sector donde la característica que

resulta más atractiva es que el talento que se busca cuente con capacidad de aprendizaje y, a la vez, sean ágiles en el desarrollo de funciones en entornos digitales. Se observa que, el 30% de las pymes relevadas encuentran que la característica determinante está en el pensamiento estratégico. Significa que, las empresas se centran en la adquisición y el desarrollo del talento de un modo estratégico, y así lograr alcanzar mejores resultados de negocio. El 20% de las pymes, son aquellas que se encuentran entre las empresas que proyectan que el talento humano hoy debe caracterizarse por tener visión de futuro, dado por el ritmo de los cambios y el talento digital para lograr oportunidades de futuro. En menor nivel, están las pymes que alcanzan el 10% de aquellas que encuentran como elemento diferenciador la capacidad de poder asumir riesgos. Se puede pensar que este factor debiera ser determinante para todas las pymes. Empero, hay que destacar que antes de asumir riesgos, el talento debe contar con todos o algunos de los atributos antes mencionados.

4.1.20. Drivers para impulsar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores en entornos digitales

Mientras tanto los directivos de las pymes respondieron también en cuanto a si el contexto actual, caracterizado por la digitalización, representa una mejora en la satisfacción y compromiso de los empleados en la empresa, y de qué manera lo hace. En este sentido, tres empresarios consideraron que implicar a los empleados en desarrollar nuevos contenidos es la forma en que la empresa busca mayor satisfacción y compromiso por parte de ellos. Por su parte, un empresario destacó que la experiencia del empleado en espacios de trabajo digitales facilita el desarrollo y la actualización del conocimiento. Señaló que, para que esto suceda la empresa contempla la flexibilidad y la autonomía laboral de sus empleados. Un empresario expresó que, aquellos empleados que trabajan en entornos digitales experimentan mayor satisfacción laboral, se sienten más motivados y las posibilidades que tienen de compartir la visión de la empresa aumenta. También manifestó que, esto es así porque las redes sociales dan la posibilidad a los colaboradores de compartir en forma sencilla cualquier tipo de contenido necesario para su trabajo. Un empresario señaló que, la empresa busca garantizar la experiencia de sus colaboradores para que sea flexible, ágil y adaptable a sus necesidades

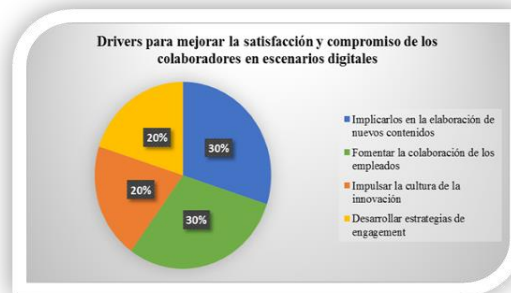
en un entorno digital en constante evolución. Asimismo, destacó que, la clave para que esto ocurra está en hacerlos participar en el desarrollo de contenidos digitales.

Por otra parte, tres empresarios consideraron que los entornos altamente digitalizados son propicios para mejorar la satisfacción y compromiso de los colaboradores en la empresa, a partir de fomentar la colaboración de los empleados. En este sentido, un empresario subrayó que para que este nuevo espacio de trabajo sea un éxito depende del mismo empleado digital. Expresó que, el hecho de conocer sus necesidades y que sean capaces de comprometerse con los objetivos y estrategias de la empresa, implica mayor satisfacción en las tareas que desarrollan. También destacó que, que se trata de herramienta digitales que generan nuevas ideas y permite una comunicación más eficaz. Otro de los empresarios señaló que, para lograr la efectividad de los empleados la empresa debe desarrollar estrategias de motivación. Dijo también que, de esta manera la empresa logra aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados. Expresó que, el trabajo en equipo y la integración de los mismos permite involucrar a los empleados, y así lograr retener ese talento. Por último, un empresario dijo que el trabajo en equipo y la colaboración permiten a la empresa tener una nueva perspectiva de los desafíos e ideas, proporcionar un pensamiento innovador y lograr aumentar la productividad. Al respecto también agregó el empresario que, de esta manera se logra aumentar la eficiencia del negocio y la satisfacción y compromiso de los empleados.

En tanto, dos empresarios indicaron en qué medida los escenarios digitales pueden mejorar la satisfacción y compromiso de los empleados, y de qué manera. En tal sentido, ambos dijeron que la clave está en impulsar la cultura de la innovación. A respecto, un empresario destacó que la TD de la empresa ha favorecido el bienestar y satisfacción de los empleados. Señaló que, en entornos laborales favorables los empleados se comprometen con la empresa y asumen mayores responsabilidades. Asimismo, concluyó que los empleados resultan ser más proactivos y eficientes impulsando la cultura de la innovación. En tanto, el otro empresario manifestó que en un mundo completamente digital y con la cantidad de dispositivos conectados (Internet de la Cosas) conlleva a que la empresa estructure sus negocios para aprovechar esta nueva coyuntura digital, a través de la innovación.

Por último, dos de los empresarios también hablaron de cómo los escenarios digitales impulsan la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa. La importancia de mantener motivados a los empleados, es signo de que están más comprometidos con los objetivos de la empresa y las diferentes formas que el modelo de negocio debe adoptar. En este sentido, los empresarios destacaron que la manera para que ello ocurra es desarrollando estrategias de *engagement*. Al respecto, uno de los empresarios consideró que desarrollar estrategias de *engagement* digital implica que la situación actual y real permita a la mayoría de los usuarios sentirse satisfechos y comprometidos. Por lo cual, destacó que los empleados prefieren y destacan la rapidez que les ofrecen las redes sociales para organizar mejor el conocimiento. Por su parte, un empresario señaló que para lograr mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en entornos digitales, la empresa desarrolla estrategias de *engagement* digital. Dijo que, de esta manera la empresa logra obtener talento humano digital comprometido y leal a la empresa. Destacó también que, existe en la empresa una alta y significativa relación entre *engagement* y satisfacción laboral, derivada de la medición de la satisfacción de los empleados.

Gráfico N° 20



Fuente: Elaboración propia

Todo indica que las empresas deben focalizarse en la confianza y satisfacción de los colaboradores. En este sentido, el 60 % de las pymes relevadas se orientan a la satisfacción y compromiso de su gente en función de fomentar la colaboración de los mismos e involucrarlos en la elaboración de contenidos. Se observa también que, el 30% de las pymes encuentra que

la satisfacción está en fomentar la colaboración. La colaboración toma fuerza cuando los individuos, o un grupo, trabajan juntos para alcanzar una meta en común, compartiendo ideas y habilidades. Por otra parte, se observa que el 30% de las empresas representan aquellas donde la clave está en cómo se involucran los colaboradores en la elaboración de contenidos. De tal manera, los hace partícipes del negocio y los lleva a comprometerse mejor con la empresa. El segmento representado por las pymes donde la satisfacción y compromiso de los colaboradores está en las estrategias de *engagement*, tiene un nivel de participación que alcanza el 20% del total de las pymes. Una empresa que desarrolla una estrategia de *engagement* implica desarrollar un equipo comprometido con el éxito de la empresa, y busca consolidarse en el mercado actual. Otro factor que se advierte, representado por el 20% de las pymes, está dado en desarrollar e impulsar la cultura de la innovación como un determinante para la satisfacción y compromiso de los colaboradores. La innovación genera nuevas formas de comunicación y compromiso.

4.1.21. Estrategias de RRHH para la adaptación al cambio y gestión del talento humano en el proceso de TD en las pymes

En cuanto a si las estrategias de RRHH desarrolladas por las pymes de la industria del juguete de CABA responden a los requerimientos del nuevo entorno digital, los empresarios respondieron de acuerdo al modelo de gestión de talento que cada una de ellas implementa. Asimismo, se les preguntó qué es lo que más le preocupa al sector de RRHH respecto de la TD.

En este sentido, tres de los empresarios aseguraron que la idea es que las estrategias de RRHH estén alineadas a la estrategia empresarial. Es así que, un empresario consideró que las cuestiones más relevantes tienen que ver con la forma y la nueva estructura que tendrá el área de RRHH. Por lo cual, expresó que lo que la empresa plantea a partir de la digitalización es qué dejará de hacer, qué tendrá que reforzar y qué tendrá que aprender. Por otra parte, agregó que la empresa se focaliza en la estrategia empresarial, y en base a ella RRHH podrá desarrollar el proceso de cambio. También un empresario respondió que, la empresa se preocupa y ocupa en poder desarrollar una estrategia empresarial del negocio, dado que la

digitalización acompañada de la innovación está provocando grandes cambios en la gestión de personas. Por su parte, otro empresario destacó que el desafío que tiene el sector de RRHH es lograr integrar sus procesos de gestión de talento a la digitalización y que se proyecte a toda la empresa. Implica, según el empresario, que la integración es la mejor manera que todos los colaboradores puedan accionar ante una visión compartida.

Mientras tanto, tres empresarios también se refirieron a la preocupación que surge en RRHH en cuanto al impacto de la TD en las estrategias de talento humano. Al respecto, los empresarios hicieron hincapié y destacaron que existe una gran influencia del ecosistema digital. Uno de los empresarios indicó que, la empresa se orienta a las nuevas formas de trabajo, al empleado digital, y sobre todo al ecosistema de trabajo tecnológico que hace referencia a las comunicaciones en red y las relaciones a través de redes sociales. Asimismo, otro de los empresarios señaló que la nueva cultura demandada en el ecosistema digital implica identificar los nuevos atributos, y cómo puede impactar los empleados. También un empresario consideró que, la mayor preocupación de la empresa está en cómo evoluciona el ecosistema digital y de acuerdo al mismo la empresa, a través de los profesionales de RRHH, debe acelerar el desafío de la transformación interna con foco en las personas. La clave, dijo el empresario, está en capturar el capital intelectual orientado a la digitalización y sin este recurso no se puede afrontar ningún tipo de desafío.

Por otra parte, tres empresarios se refirieron a los aspectos que hoy el área de RRHH debe considerar a partir de la influencia de la TD en las estrategias orientadas al talento humano. Al respecto, también destacaron que la clave está en la resiliencia, como un aspecto a considerar en cuanto a cómo los empleados reaccionan ante los nuevos desafíos y variantes del contexto. En tal sentido, un empresario subrayó que lo que realmente preocupa es todo lo relativo al lado humano de la digitalización, porque es mucho más determinante que la propia tecnología en sí. Por lo cual, expresó el empresario que es importante contar con el talento que pueda adaptarse a la TD, dado que representa un beneficio para la empresa y un cambio exitoso. En tanto, otro de los empresarios consideró que la principal preocupación está el conocimiento. Señaló que, es importante determinar cómo se adquiere dicho conocimiento,

cómo se comparte y cómo se pone al servicio del negocio y de las personas en el proceso de TD. Dijo también que, el conocimiento hace a las personas resilientes porque comprenden y entienden cómo es el escenario al que se enfrentan y cuáles son los desafíos que deben asumir. Por último, un empresario se manifestó diciendo que la preocupación está en la mejora de la gestión del talento humano y en la toma de decisiones, dado que requiere de una mayor capacidad de reacción al cambio, una mayor agilidad en los procesos y crecimiento en la productividad de los empleados. Consideró que, el hecho de anticiparse a los factores que presionan desde el entorno hace que los empleados respondan frente a cualquier desafío, tomando decisiones acertadas y que ponen el negocio en el camino correcto.

En tanto, un empresario se refirió también a cuál es la mayor preocupación respecto a las acciones que RRHH debe considerar para responder a la TD. Al respecto, dijo que la preocupación radica en negociar con el proveedor adecuado, y consideró que los factores determinantes para el éxito de la TD es la correcta elección de proveedores. Por lo cual, el empresario destacó que hay que tener en cuenta los principales proveedores a la hora de seleccionar un *partner* de confianza.

Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración propia

Existe un equilibrio respecto a las pautas que los RRHH deben considerar en los nuevos entornos digitales. Se destaca la resiliencia o adaptación al cambio como pauta determinante en el 30% de las pymes. La resiliencia es una competencia que aporta versatilidad de comportamiento y habilidad para modificar la propia conducta. Las empresas que pertenecen

al conjunto de las pymes donde el factor determinante está en el desarrollo de una estrategia empresarial, está representado por el 30% del total de las pymes analizadas. Simboliza a aquellas pymes donde las estrategias de RRHH se encuentran alineadas al modelo de negocio basado en TD. En tanto, están las pymes donde el 30% de ellas encuentra que el cambio está influenciado por el ecosistema digital, y que presiona a las empresas para no quedarse detenidas. Es clave que los directivos de las pymes adviertan la importancia de la TD y su impacto en las estrategias de RRHH. Solo el 10% representa las pymes donde el cambio se ve influenciado por el nivel de negociación con los proveedores, significa seleccionar el proveedor adecuado que puede representar un factor de éxito, y la clave está en la selección del mismo.

4.1.22. La digitalización y automatización de las funciones de RRHH en las pymes

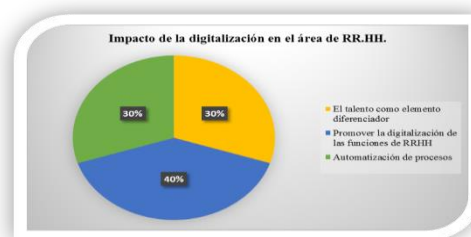
Los empresarios también se refirieron a cómo los nuevos escenarios digitales impactan en el sector de RRHH, y cuál es el hecho más importante que debe ser considerado por el área. En este sentido, cuatro empresarios destacaron que lo más importante que debe considerar el sector es el hecho de promover la digitalización de las funciones de los RRHH. En este sentido, un empresario señaló que desde lo cultural en la revolución industrial 4.0 aparecen nuevos atributos característicos del proceso de digitalización. Otro empresario expresó que, la nueva identidad cultural digital permite que los directivos aspiren a navegar con éxito en la nueva ola digital, pero se requiere de un líder para gestionar el cambio. Un empresario señaló que, la función de RRHH debe asumir un rol más proactivo para acompañar el proceso de TD de la empresa. Destacó el empresario la necesidad digital que están viviendo los empleados, y la importancia de la nueva cultura digital que implican los nuevos rasgos de identidad. Por último, un empresario manifestó que para el área de RRHH es necesario dotar de capacidades digitales a todos los miembros de la empresa, dado que se presentan distintos colectivos con diferentes necesidades.

Al respecto, también tres empresarios consideraron que lo que hay que tener en cuenta es el desarrollo de talento como elemento diferenciador. En tal sentido, un empresario dijo que la empresa busca transformar los tradicionales procesos de RRHH en servicios con

orientación digital, según la influencia del contexto. Destaco que, de tal manera se intenta mejorar la experiencia del empleado para desarrollar un nuevo talento con características diferentes. Por su parte, otro empresario expresó que transformar las empresas tradicionales en empresas digitales implica tener la capacidad de adaptarse a los nuevos paradigmas, y así lograr prosperar en el cambiante y competitivo entorno empresarial actual. Señaló también que, lo más importante para la empresa es tener capital humano diferente con características que logren cubrir soluciones tecnológicas. Un empresario señaló que, la nueva era digital exige transformar la visión tradicional de la empresa respecto a un nuevo enfoque de la gestión del capital humano. Dijo que, para ello el área de RRHH debe desarrollar estrategias digitales y lograr reclutar el talento que lo diferencie del contexto digital.

Por otra parte, tres empresarios destacaron el impacto de la digitalización en el área de RRHH, y dijeron que la clave está en la automatización de procesos. Un empresario expresó que, el fenómeno de la digitalización impacta en el ámbito de RRHH en cuanto a desarrollar estrategias orientadas a la digitalización de procesos. Señaló también, la importancia de implementar herramientas para la automatización. En tanto, otro empresario destacó que los responsables de la gestión del talento deben conocer el impacto de las tendencias digitales de los RRHH. Dijo que, lo importante es desarrollar estrategias que aseguran adaptarse a la automatización de las funciones de la empresa. Un empresario señaló que, los profesionales de RRHH deben apoyar el proceso de cambio que la empresa requiere para e impulsar la automatización de las funciones de RRHH.

Gráfico N° 22



Fuente: Elaboración propia

La digitalización de RRHH consiste en transformar los procesos operativos del departamento de talento humano para automatizarlos y basarlos en datos. Con esto, el 40% de las pymes relevadas son aquellas empresas donde, para establecer la influencia de la TD en las estrategias de RRHH, se requiere promover la digitalización en todas las funciones del sector. La digitalización puede hacer aumentar el potencial de la fuerza laboral a través de la tecnología integrada y desarrollar un nuevo perfil de talento digital. El conjunto de pymes donde el impacto de la digitalización en las funciones de RRHH se encuentra en el talento como elemento diferenciador, está representado por el 30% de las pymes que fueron relevadas. La gestión del talento implica un gran desafío para el área de RRHH, el mismo está dado por la tecnología que avanza de manera vertiginosa y por las estrategias que los líderes de RRHH deben desarrollar en base a un nuevo contexto y una realidad diferente para los colaboradores. Se observa también en el esquema que, el 30% de las pymes pertenecen al grupo de empresas donde el factor determinante está dado por la automatización de los procesos en el área de RRHH. La automatización favorece la eficiencia, sobre todo en departamentos de RRHH, haciendo que se eliminen aquellas cargas de trabajo repetitivas y que apenas aportan valor. La automatización permite a la empresa anticiparse a los cambios que se van dando en el contexto, y a su vez agilizar procesos.

4.1.23. Cambios en las necesidades y expectativas de los colaboradores en entornos digitales

Los empresarios se expresaron respecto a cómo han cambiado las necesidades y expectativas de los empleados en la era digital. En tal sentido, cuatro empresarios destacaron que dichas necesidades dan paso a los cambios en el modelo de liderazgo. Un empresario señaló que, la nueva era digital ha impactado de tal manera que ha dado lugar al cambio, tanto en los hábitos de comportamiento de las personas como las formas diferentes de desempeñar sus funciones. Consideró que, la rapidez y velocidad en el acceso y en el intercambio de información, a través de dispositivos móviles e Internet, es la clave para que se interrelacionen de diferente manera. También manifestó que, en este escenario surge el nuevo líder capaz de entender el entorno y adaptarse a él. En tanto, uno de los empresarios expresó que las empresas

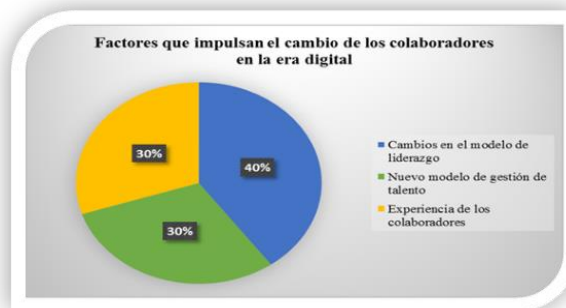
necesitan líderes con habilidades diferentes y con un perfil digital. Destacó que, el nuevo tipo de líder debe tener el conocimiento y la experiencia necesaria para promover una cultura de innovación y aprendizaje en la empresa. Expresó que, se trata de un nuevo modelo que tiene que ver con los atributos digitales que requiere el líder. Un empresario consideró que, el nuevo ecosistema en el que se desarrollan las relaciones laborales ha propiciado la demanda de un nuevo perfil profesional que no solo cuenta con formación técnica, sino también tiene la capacidad de liderar este proceso de TD. Al respecto otro empresario señaló que, el líder que acompaña la TD debe contar con inteligencia estratégica, para así anticiparse a los cambios y convertirlos en oportunidades. También expresó que, contar con características clave para enfrentar un entorno digitalizado le permite acompañar de manera eficiente a todos los miembros de la empresa para establecer el cambio.

En este sentido, tres empresarios se refirieron también a las necesidades que surgen en el desarrollo del talento humano dentro de la empresa e impulsadas por la digitalización. Los empresarios pusieron énfasis en que, dichas necesidades requieren de un nuevo modelo de gestión de talento. Al respecto, un empresario dijo para poder competir en el nuevo entorno digital las empresas deben orientarse a un modelo de negocios basado en la innovación, trabajo en equipo y poder apartarse de las estructuras rígidas y tradicionales. Señaló también que, este nuevo modelo de negocios requiere de un nuevo tipo de líder con capacidad para la negociación, adaptación al cambio y principalmente tener un pensamiento estratégico. Por su parte, un empresario dijo que las empresas están impulsando la digitalización y la clave está en formar líderes para llevar a cabo toda modificación, y transitar la TD de la mejor manera hacia un modelo de negocio digital. En tanto, otro empresario expresó que el modelo de gestión digital que desarrolla la empresa, responde a una transformación estructurada, empujada por un liderazgo ejecutivo fuerte y con iniciativas concretas que puedan ejecutarse en el tiempo. Por lo cual, expresó también que este modelo propicia infinitas posibilidades y oportunidades para los empleados.

Por otra parte, tres empresarios destacaron las necesidades actuales de los RRHH de la empresa influenciadas por el nuevo escenario digital. En ese sentido consideraron que, la

experiencia del empleado implica expectativas en cuanto a cubrir dichas necesidades. Por su parte, un empresario dijo que de acuerdo a las necesidades que surgen a partir de los nuevos escenarios digitales, la empresa intenta fidelizar a las personas. Destacó que, las necesidades se centran, principalmente, en comprender y mejorar la experiencia del empleado. Otro empresario señaló que, los empleados se encuentran más satisfechos y motivados gracias al entorno de trabajo digital y esto permite que tenga mejor visión de la empresa. Señaló que, el entorno digital resulta más atractivo para los nuevos perfiles profesionales, por lo cual la empresa le da importancia a la experiencia del mismo. Dijo que, las empresas impulsan los perfiles digitales para adquirir experiencia y lograr enfrentar el cambio. Por último, un empresario consideró que el alcance de los cambios que surgen en el interior de la empresa implica adaptarse a los nuevos hábitos digitales, por lo cual las dinámicas de trabajo condicionan la manera en que los empleados se relacionan con la empresa.

Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia

Lo que se espera de un líder ha cambiado por la influencia del nuevo escenario digital. Tal es así que, el 40 % de las pymes representan aquellas empresas donde el cambio de liderazgo es un factor determinante en el nuevo escenario digital. En el cambio de modelo de liderazgo, el negocio debe aproximarse a la realidad. Seguidas, se encuentran las pymes que representan el 30% del total, donde el factor principal que propicia a los colaboradores a transitar el cambio está dado en desarrollar un nuevo modelo de gestión de talento digital. Esto implica que, las empresas deben distinguir las variables clave que impactan en toda la

organización y en sus estrategias. Se observa en el esquema que, el otro 30% de las pymes se caracteriza por afrontar la TD en un entorno favorable para desarrollar talento humano digital en las empresas. Tal es así que, la TD se convierte en una aliada de la experiencia del empleado, e implica mayor compromiso y satisfacción por parte de los colaboradores.

4.1.24. El liderazgo digital en las pymes y las principales acciones para alcanzarlo

Por otra parte, y respecto al objetivo planteado, los empresarios respondieron en cuanto a las acciones que la empresa desarrolla a fin de alcanzar el liderazgo en la nueva era digital. En este sentido, cuatro de los empresarios consideraron que lo relevante está en aumentar la capacidad de los colaboradores. Al respecto, un empresario expresó que el desarrollo de nuevas tecnologías es un factor de éxito en la transformación de mejora cuando se trata de la gestión del talento en la empresa. Destacó que, a la hora de seleccionar, retener y desarrollar el talento se convierte en un aliado clave para formar dicho talento de manera adecuada y personalizada. Un empresario dijo que, los empleados tienen un comportamiento diferente que permite a la empresa prosperar en la era digital. Destacó que, implica desarrollar acciones para aumentar las capacidades y habilidades de los empleados y lograr el liderazgo en el sector. Un empresario señaló que, la digitalización impulsa una profunda transformación de los requisitos laborales, donde los líderes buscan mejorar las habilidades y capacidades de los empleados. Por último, un empresario dijo que la empresa implementa cambios estratégicos y tecnológicos, por lo cual se debe idear una transición sin traumas ni retrasos. Señaló que, durante un determinado período los procesos tradicionales deben efectuarse paralelamente a los procesos automatizados, a fin de facilitar el tiempo suficiente para que los empleados se adapten a la nueva plataforma.

En este orden de ideas, tres empresarios consideraron la importancia de desarrollar acciones para lograr el liderazgo digital en el sector. Coincidieron en que, la clave está en desarrollar metodologías ágiles. Así es que, un empresario expresó que las metodologías ágiles resultan beneficiosas para optimizar los procesos en la empresa. Señaló también que, desde el área de RRHH se puede impulsar un modelo operativo más flexible y adaptado a los entornos digitales. Por su parte, un empresario señaló que los procesos de metodologías ágiles

permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del contexto. Destacó que, esta metodología permite mayor flexibilidad y la posibilidad de dar respuestas rápidas al entorno. En tanto, un empresario expresó que la empresa gestiona con técnicas ágiles sus proyectos, y dijo que los equipos de trabajo autogestionados facilitan el desarrollo de la capacidad creativa y de innovación.

Mientras tanto, tres empresarios también consideraron la importancia de desarrollar acciones que permitan alcanzar el liderazgo digital. Al respecto, los empresarios destacaron que lo importante es automatizar los procesos para lograr dicho liderazgo. Por lo expuesto, un empresario señaló al respecto que la automatización en el desarrollo de tareas repetitivas en los departamentos de RRHH de las empresas, aporta numerosos beneficios en diferentes niveles del negocio. Otro empresario dijo que, el desarrollo de tecnología avanzada consiste en un software de RRHH, adquirido por la empresa, que permite digitalizar y automatizar procesos. Un empresario señaló que, la automatización incrementa la productividad, mejora la experiencia del empleado y simplifica los procesos del equipo de RRHH.

Gráfico N° 24



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo digital ha de saber idear estrategias que acompañan al cambio y hace ver que la adaptación tecnológica es más que necesaria. El esquema revela que, aquellas pymes que buscan alcanzar el liderazgo digital lo hacen a partir de aumentar la capacidad de los

colaboradores, este segmento está representado por el 40% de las pymes relevadas. Significa que los colaboradores demandan mayor capacidad digital, flexibilidad y entornos laborales inclusivos. Contar con colaboradores que busquen desafíos y estén comprometidos con la empresa, implica diferenciación y mayor competitividad. En tanto, el 30% de las pymes analizadas representan aquellas cuyo objetivo es alcanzar el liderazgo digital a partir de invertir en metodologías ágiles. Se trata de prácticas que permiten alcanzar resultados con mayor eficiencia, y requiere de un talento digital con alta especialización en las mismas. Por otro lado, otro 30% de las pymes son aquellas donde el liderazgo digital se busca a partir de la automatización de procesos. La automatización de los procesos en el sector de RRHH es clave para el desarrollo del capital intelectual, necesario para enfrentar nuevos escenarios y lograr la adaptación al cambio.

4.1.25. Técnicas para el análisis y descripción de los puestos de trabajo en las pymes

Por otra parte, los empresarios fueron consultados en cuanto a si las empresas analizan y describen los puestos de trabajo, y en el caso de hacerlo se les solicitó que indiquen las técnicas que consideran más eficaces. Al respecto, los empresarios destacaron la importancia de analizar los puestos de trabajo, dado que permite definir las principales características y responsabilidades correspondientes a cada sector. Por tanto, manifestaron también que identificar las tareas que cada miembro debe ejecutar es un proceso clave para su correcto funcionamiento. Asimismo, expresaron que para lograrlo es importante que el área de RRHH ponga en práctica el análisis de puesto.

En este sentido, seis empresarios dijeron que la técnica utilizada por la empresa para el análisis y descripción de puestos de trabajo es la entrevista. Al respecto, un empresario destacó que para obtener la información sobre las características del puesto de trabajo la empresa implementa herramientas digitales, dado que trabaja de manera remota y presencial. También señaló que, dichas técnicas digitales permiten analizar los puestos de trabajo, la selección de los perfiles necesarios, y que son ideales para las entrevistas con los colaboradores o reuniones de equipo. Un empresario también destacó la entrevista como técnica clave, mediante herramientas digitales. El empresario señaló que, la empresa utiliza el método de entrevistas

mediante aplicaciones digitales dado que se ha impulsado con la pandemia el teletrabajo. Un empresario destacó que, la descripción de los puestos de trabajo es clave y que la empresa desarrolla sus procesos mediante la digitalización. Otro empresario señaló que, la técnica utilizada es la entrevista en términos tradicionales y no se utilizan herramientas digitales. Un empresario expresó que, la entrevista directa con el responsable del sector permite obtener información fehaciente y confiable. Destacó que, el objetivo del análisis de puestos de trabajo es reunir información sobre todas las actividades laborales, las conductas requeridas, y las características y capacidades necesarias. Por su parte, otro empresario señaló que el análisis y descripción del puesto de trabajo en la empresa es el punto de partida para realizar una buena selección en base al sistema tradicional.

En tanto, dos empresarios consideraron que la técnica más eficaz es la de los grupos de expertos. En este sentido, un empresario expresó que es clave para RRHH utilizar como técnica de análisis de puestos los grupos de expertos. Señaló que, este método permite recoger la opinión de un grupo de personas especialistas muy experimentados, y que cuentan con la experiencia necesaria para obtener la información precisa, clara y confiable. En tanto, otro empresario destacó que la empresa desarrolla la técnica de grupo de expertos, y señaló que son quienes tienen el conocimiento para asegurar que la selección que se haga sea la más acertada.

Por su parte, un empresario expresó que para la empresa el análisis de puestos es clave, dado que permite definir las características del puesto de trabajo y encontrar el perfil adecuado. Dijo que, la técnica que la empresa utiliza es la observación directa, cuyo objetivo es realizar descripciones sobre las funciones y responsabilidades dentro del área.

Por último, un empresario destacó que la empresa utiliza la técnica mixta de observación y entrevista. Por un lado, la observación permite constatar la dinámica del empleado en el mismo lugar de trabajo, y la misma se complementa con una entrevista.

Gráfico N° 25



Fuente: elaboración propia

La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo significa para la empresa poder identificar los perfiles que actualmente se requieren, y así lograr desarrollar estrategias digitales y atraer el talento digital. Se observa que, el 60% de las pymes que fueron relevadas logran analizar y definir los puestos de trabajo mediante la técnica de entrevistas. Esta técnica es útil para la recolección de la información necesaria para analizar los puestos de trabajo. Las pymes buscan otras opciones en cuanto a técnicas de recolección de datos se trata, a saber, el grupo de expertos, representado por el 20% de aquellas pymes donde esta técnica es la más adecuada, dado que se trata de personas con la *expertise* y el conocimiento necesarios para realizar un importante análisis y descripción de los puestos de trabajo. Luego, están las pymes que utilizan la observación como técnica de análisis de puestos, y las que implementan la técnica mixta en base a la observación y entrevista. En ambos casos, se ve reflejado en el esquema que solo el 10% de cada segmento de las pymes mencionadas refleja el uso de dichas técnicas.

4.1.26. Criterios para impulsar las metodologías ágiles en las pymes

Otro aspecto considerado en la investigación, es si las empresas implementan o están dispuestas a implementar metodologías ágiles en la gestión del talento. Al respecto, se ha consultado a los empresarios cuál es la razón principal para adoptar metodologías ágiles en las empresas, principalmente en el desarrollo de talento humano.

En este sentido, tres empresarios consideraron que las metodologías ágiles mejoran e incrementan el desarrollo del negocio. Al respecto, un empresario dijo que la empresa considera importante dar iniciativas educativas para el personal, y establecer relaciones en diferentes equipos de trabajo. Destacó que, la agilidad permite focalizar, sistematizar y ordenar ciertas formas de trabajo, y dar protagonismo a las personas y a las interacciones entre trabajadores. En tanto, otro empresario dijo que la empresa busca una interacción constante entre el cliente que permite mayor colaboración por parte de los empleados, y a su vez permite conocer cómo se va desarrollando el negocio. Por su parte, un empresario también se refirió al impacto de las metodologías ágiles en cuanto a mejorar el desarrollo del negocio. En este sentido, señaló que significa identificar áreas de mejora, capacitación y desarrollo de las personas, y la colaboración de los equipos de trabajo.

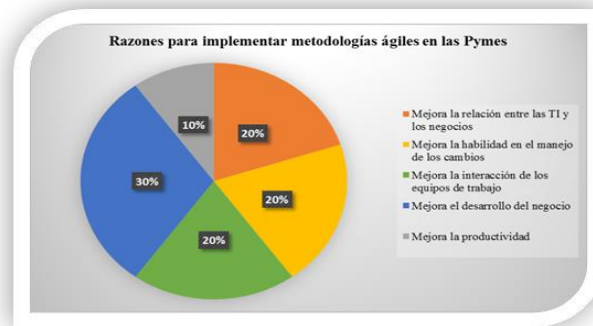
Por otra parte, dos empresarios consideraron que la principal razón está en mejorar la relación entre las TI y los negocios. Al respecto, un empresario declaró que los avances de la tecnología hacen que las empresas logren adaptar el negocio a dichas tecnologías a medida que las mismas se van actualizando. En tanto, otro de los empresarios consideró que las nuevas tecnologías aplicadas al modelo de negocio permiten optimizar los recursos y mejorar los tiempos de ejecución de tareas.

Mientras tanto, dos empresarios consideraron que se trata de mejorar la habilidad en el manejo de los cambios. Al respecto, uno de ellos destacó que se trata de apartarse de la planificación rígida y barreras operativas, para responder mejor al cambio. El otro empresario dijo que, el cambio fundamental está en la forma de trabajar respecto a metodologías más tradicionales. Por lo cual, señaló también que se trata de apostar al talento de las personas promoviendo nuevos modelos de liderazgo.

Dos empresarios consideraron que la clave está en mejorar la interacción de los equipos de trabajo. Un empresario expresó que, mejorar el desempeño de los equipos de trabajo permite que las interacciones faciliten las relaciones internas y con el cliente. Un empresario destacó que, la empresa intenta fomentar la participación de los empleados para mejor experiencia de los mismos.

Por último, un empresario destacó la opción de mejorar la productividad. Al respecto expresó que, se busca incrementar la productividad a través el trabajo en equipo.

Gráfico N° 26



Fuente: elaboración propia

Los datos estadísticos indican que, implementar metodologías ágiles en las pymes favorece el desarrollo del talento humano y desarrollo del negocio. Es así que, el 30% de las pymes son aquellas empresas donde la razón principal para implementar metodologías ágiles está dada en la mejora del desarrollo del negocio. La agilidad empresarial promueve un nuevo enfoque del ecosistema de negocios, donde se intenta redescubrir la propuesta de valor. Le siguen, las pymes representadas por el 20%, donde el propósito de implementar estas metodologías radica en mejorar la habilidad en el manejo de los cambios. La base está en el conocimiento que los colaboradores tengan para adaptar las tareas a la metodología. Por otro lado, el 20% de las pymes está representado por aquellas donde la razón para aplicar dicha metodología, se orienta en lograr la mejor interacción entre los equipos de trabajo. Impulsar el trabajo colaborativo consiste en conformar equipos de trabajo efectivos. En igual porcentaje, están las pymes donde la posibilidad de implementar las metodologías ágiles radica en alcanzar una mejor relación de las Tecnologías y los negocios. Esto requiere la participación activa de todos los miembros de la empresa.

4.1.27. Implementación de metodologías ágiles en las pymes

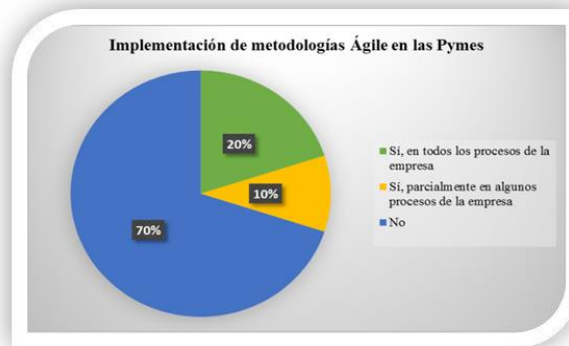
Otro aspecto a considerar respecto a uno de los objetivos específicos definidos en la investigación, es evaluar si las metodologías ágiles permiten utilizar el talento y administrar el desempeño en la empresa. Al respecto, se les consultó también acerca de si las empresas están implementando dicha metodología.

En este sentido, siete empresarios declararon que la empresa no las implementa por el momento. No obstante, los empresarios se refirieron a los beneficios que representa para la empresa. Por su parte, un empresario dijo que la metodología Agile surge en el mundo de la tecnología mediante el desarrollo de software. Otro empresario señaló que, las prácticas ágiles permiten estimular el talento de las personas, para que los mismos se desarrollen y adapten a las necesidades de la empresa. Un empresario consideró que, las prácticas ágiles han dado lugar a una mayor motivación de los empleados. Otro de ellos dijo que, la empresa debe considerar a futuro la ejecución de esta metodología que resulta atractiva para posibles candidatos y más competitiva en el mercado laboral. Un empresario sostuvo que, el uso de prácticas ágiles permite utilizar el talento, lo que implica una transformación tecnológica. Mientras que, otro empresario destacó la importancia de aplicar las prácticas ágiles, ya que las mismas permiten utilizar el talento humano para mejorar el funcionamiento de la empresa y agilizar la gestión. En tanto, un empresario señaló que para optimizar el trabajo se requiere reclutar el talento adecuado a la práctica de dichas metodologías.

Por su parte, dos empresarios declararon que sus empresas desarrollan metodologías ágiles en todos los procesos de la empresa. Al respecto, un empresario destacó que adoptar metodologías ágiles implica que las principales operaciones pueden acceder a utilizar el talento digital, pudiendo administrar el desempeño de la organización. Por otra parte, destacó que la empresa también incrementa las habilidades de *coaching* para saber utilizar el talento, que acompaña y asiste al personal en toda etapa del proceso de transformación. Por su parte, el otro empresario se refirió al desarrollo de las prácticas ágiles, e indicó que apostar a las prácticas ágiles es utilizar el talento en beneficio de la empresa. Consideró que, es incorporar valor agregado diferenciador como empresa innovadora y sustentable.

Por último, un empresario indicó que la empresa está aplicando dicha metodología de manera parcial. También expresó el empresario que, se trata de confiar en desarrollar prácticas ágiles a futuro y lograr transformar radicalmente la gestión del talento humano, enfocarse en las personas, y transformar las herramientas tradicionales.

Gráfico N° 27



Fuente: Elaboración propia

Todo indica que, en mayor medida, no existe una aceptación en cuanto a adoptar las metodologías ágiles en las pymes de la industria del juguete de CABA. Sin embargo, el 70 % de las pymes que se encuentran entre aquellas donde no se está implementando esta técnica, hay una mirada positiva respecto a la aplicabilidad de las mismas a futuro, dado que dan lugar al desarrollo de potenciales talentos digitales en las empresas, y abren el camino para administrar el desempeño empresarial. Se observa también que, el 20 % de las pymes están dentro del segmento de empresas que actualmente implementan la metodología ágil. Seguramente se requiere de un proceso de *coaching* para acompañar y asistir a los colaboradores en el largo camino de la TD, y alcanzar mejor desempeño en escenarios digitales, lograr mejores resultados y un valor diferenciado por el capital intelectual con habilidades y competencias digitales. En menor proporción, que alcanza solo el 10 % de las pymes, se encuentran las que implementan parcialmente las metodologías ágiles. Significa entonces que, lo hacen solo en determinados sectores clave de la empresa. Buscan el cambio

de manera evolutiva para, a futuro, gestionar el talento de manera eficiente y extendiéndose a toda la empresa.

4.1.28. Dificultades que presenta implementar metodologías ágiles en las pymes

Desde el punto de vista de identificar las barreras u obstáculos para adoptar en el mediano y largo plazo la metodología ágil, los empresarios consideraron que sí existen, aún en aquellas donde hoy están implementando dicha metodología. Al respecto, el entrevistador planteó diferentes posibilidades a fin de que cada empresario pueda identificar cuál es, para su empresa, la principal barrera para el desarrollo de las prácticas ágiles.

En este sentido, tres empresarios consideraron que la principal barrera se observa en la falta de experiencia en las metodologías ágiles. Al respecto, un empresario manifestó la necesidad de contar con empleados con conocimiento y formación, y así poder llevar a cabo el desarrollo de las metodologías ágiles. El poco nivel de conocimientos impide llevarlas a cabo. Otro de los empresarios destacó que, la innovación y la proactividad son atributos necesarios en toda iniciativa de este tipo, sin ellos las personas no se sienten seguras. Por su parte, un empresario expresó que los equipos que comienzan a trabajar con métodos ágiles se sienten inseguros y pueden llegar a tomar decisiones no acertadas, ya sea por el desconocimiento o la falta de acompañamiento en el proceso de aprendizaje.

En tanto, cinco empresarios destacaron que el factor clave que dificulta el desarrollo de esta metodología es la limitación en el presupuesto financiero. La capacidad financiera de una empresa representa una fortaleza para hacer frente a las diferentes obligaciones propias del ciclo operativo, y poder invertir en activos que representen un valor importante en el desarrollo de sus actividades. Al respecto, un empresario señaló que la empresa no puede dar prioridad e invertir en esta metodología, si bien cuenta con el capital financiero no considera que sea un factor clave para desarrollarla. También expresó que, de esta manera la empresa no se aparta de lo que significa la adaptación al cambio, pero señaló que son planes a futuro. Por su parte, otro empresario consideró que se trata de una barrera importante, dado que la empresa todavía está transitando en la primera etapa de la TD. Por lo cual, destacó que la empresa debe invertir

en las necesidades urgentes. Otro empresario también se refirió a la dificultad financiera como principal obstáculo, y dijo que la empresa sabe los beneficios que supone el desarrollo e implementación de dichas metodologías. No obstante, expuso que la empresa debe focalizarse en el día a día para generar recursos financieros o excedentes, para invertir en ésta u otras metodologías. Otro de los empresarios se manifestó al respecto diciendo que, hoy las pymes requieren de apoyo y financiación para poder implementarlas. Asimismo, señaló que la empresa considera invertir en metodologías ágiles en el mediano plazo, de acuerdo a cómo se avance en el proceso de TD, y los beneficios económicos que esta TD represente para la empresa. También un empresario destacó que, para el empresario Pyme la estructura del presupuesto financiero es la clave para poder desarrollar las prácticas ágiles en la empresa. Señaló que, a medida que la empresa avance en la TD, se irán adoptando e implementando de acuerdo a contar con los recursos necesarios y enfrentar este nuevo desafío, dado que supone una inversión importante. Agregó también que, lo importante en estos momentos es focalizarse en reclutar y retener el talento para luego ponerlas en marcha. Sin estos recursos, dijo el empresario, no es conveniente invertir en las prácticas ágiles, dado que no hay personas que sepan orientar a la empresa en ese aspecto.

Por otra parte, dos empresarios destacaron que la principal barrera para lograr llevar a cabo la implementación de las metodologías ágiles radica en el tiempo de transición, destacando que el mismo es muy largo. Un empresario dijo que, la adopción de estas metodologías requiere un período de adaptación a esta nueva cultura por parte de los empleados. Señaló que se trata de un proceso progresivo. Otro empresario expresó que, en la empresa se sufre una difícil transición, por un lado, está el responsable que acompaña a dicha transición, y por otro lado está el colaborador. Al respecto, el empresario también dijo que se necesita un tiempo para modificar de manera eficaz la gestión tradicional y transitar hacia las metodologías ágiles. Cabe destacar que, la estructuras tradicionales, según el empresario, se caracterizan por hacer los cambios ajustados a lo indispensable, mantenerse en el *status quo* es lo que pasa en la mayoría de las pymes que pertenecen al mismo sector.

Gráfico N° 28



Fuente: Elaboración propia

Una de las principales barreras y retos que deben superarse durante la transformación agile tiene que ver con reconocer las dudas, temores y limitaciones que el personal presenta ante los cambios que proponen los modelos de trabajo agile. Del total de las pymes relevadas, el 50% pertenece al segmento de empresas donde la principal barrera está en las limitaciones que las pymes tienen respecto al presupuesto financiero con el que cuentan. La inversión es importante para poner en marcha la transformación agile. Aluden que la dificultad está en contar con tecnología y talento digital especializado, lo cual requiere de inversión. Luego se encuentra el conjunto de pymes, representado por el 30% del total de las analizadas, donde el obstáculo principal está en la falta de experiencia de los colaboradores en cuanto a las metodologías ágiles. Significa que la experiencia de los colaboradores implica una barrera que, en el largo, plazo puede ser superada. Luego, están las pymes donde el factor determinante está en el tiempo de transición que se considera extenso. Significa que, se requiere de mayor esfuerzo y mucho tiempo para poner en marcha esta metodología, cuando no siempre se encuentra con el perfil digital clave para desarrollarlas. Se intenta enseñar y acompañar la implantación de las nuevas prácticas para poder superar las barreras que las mismas presentan al respecto. Este segmento supone el 20% de las pymes relevadas.

4.1.29. Estrategias de atracción y retención de talento en las pymes en entornos digitales

Por otra parte, y en el marco de los objetivos definidos en la investigación, se consultó a los empresarios acerca de los alcances que tienen las estrategias de atracción y retención de talento en las Pymes de la industria del juguete de CABA. Al respecto, se les consultó a los empresarios, y de acuerdo a diferentes opciones propuestas, si las empresas se orientan a la retención de talento para desarrollar estrategias de gestión en los nuevos escenarios digitales.

En este sentido, cuatro empresarios consideraron que la clave está en conocer el nivel de digitalización de la empresa para anticiparse a los cambios. Al respecto, un empresario destacó que para ello es necesario contar con una estrategia de formación continua y apoyarse en un plan de carrera profesional. Asimismo, expresó que para atraer este tipo de habilidades digitales, desde el punto de vista empresarial, es importante que la empresa cuente con un plan orientado a los intereses y necesidades del capital humano. Por su parte, otro empresario dijo que la empresa debe analizar los mecanismos necesarios para realizar, de manera efectiva, la selección y atracción de talentos en función a las diferentes alternativas disponibles en el mercado laboral. También consideró que, se trata de gestionar un recurso estratégico clave para toda empresa. Un empresario dijo que, lo importante está en identificar las expectativas y detectar las necesidades formativas de los equipos. Destacó también que, una vez identificadas las principales necesidades de entrenamiento, se diseña un plan de formación que cumpla con los requisitos establecidos para luego aplicarlo. Un empresario también se refirió al mismo aspecto y dijo que, la clave es conocer el nivel de madurez digital de la empresa, dado que es un buen punto de partida para el desarrollar nuevos conocimientos y habilidades relacionadas con la tecnología. Destacó que, el hecho de conocer las actitudes y competencias digitales de los profesionales permite identificar barreras actitudinales y áreas de mejora específicas de cara a abordar con éxito cualquier proceso de TD.

Mientras tanto, cuatro de los empresarios consideraron, entre las diferentes alternativas propuestas por el investigador, que lo importante está en identificar las características del talento digital. En tal sentido, un empresario expresó que la empresa debe generar una cultura

enfocada al talento digital. También destacó que, la función de RRHH tiene que colaborar para generar nuevas estrategias de reclutamiento, apoyadas en los recursos tecnológicos y redes sociales para atraer talento digital, que al final de cuentas hace que la empresa sea verdaderamente competitiva. Un empresario destacó que, se deben identificar las diferencias que existen entre un trabajador tradicional con un trabajador con talento. Al respecto dijo que, el trabajador tradicional se resiste al cambio y no cuenta con las características que los perfiles basados en el talento son los que hoy necesita la empresa. Asimismo, señaló que las estrategias de retención de talento se fundan en desarrollar un talento que se caracteriza por el uso de la tecnología como hábito, disfruta de su tarea, trabaja por objetivos y busca en todo momento superarse. Un empresario expresó que, deben contemplarse características como la opinión apropiada acerca de las posibilidades reales y comúnmente aceptadas de la tecnología, saber gestionar las expectativas de éxito y ante cualquier riesgo o inconvenientes debe actuar con criterio y cautela. En tanto, un empresario señaló que el desafío que tiene la empresa está centrado en captar, retener y motivar talento con características específicas, e identificar aquellos empleados que tienen la capacidad de generar ventajas competitivas para la empresa

Cabe destacar que, dos de los empresarios se orientaron a la alternativa que consiste en fidelizar el talento digital de la propia empresa. Ambos destacaron que, es la clave para lograr desarrollar estrategias de gestión del talento en escenarios digitales. En este sentido, un empresario señaló que los aspectos más valorados por la empresa, desde el punto de vista de la retención, son la capacidad de atraer a los talentos ya existentes y la capacidad de flexibilidad laboral. Destacó también que, existen otros aspectos tales como la retribución, la reputación de la empresa como empleador y que las tareas a desempeñar resulten interesantes y variadas. También señaló que, la participación de los empleados es un factor clave en la atracción de talento existente en la empresa. En tanto, el otro empresario expresó que retener a las personas que aportan un valor diferencial significa una prioridad para la empresa y conlleva a repensar la estrategia y los procesos de RRHH. También destacó que, para atraer y retener el talento digital la empresa debe ofrecer a los empleados aquello que más valoran y que en muchos casos difiere de los aspectos prioritarios para otros perfiles. Por ejemplo, señaló que una clave importante de la retención de estos perfiles profesionales son las

oportunidades de formación que ofrece la empresa. Expresó que, todo programa de formación implica que los empleados adviertan posibilidades que la empresa brinda, y a partir de ahí aprovecharlas.

Gráfico N° 29



Fuente: Elaboración propia

Las pymes deben comprender que los nuevos perfiles digitales son mucho más exigentes y resultan escasos en el mercado laboral actual, por lo cual RRHH debe prestar atención a esas prioridades y trabajar en propuestas de valor que implique experiencia del colaborador en el entorno digital. Se observa al respecto que, el 40% de las pymes analizadas son aquellas donde el criterio tomado para desarrollar y retener talento digital está dado en el nivel o grado de digitalización con que cuenta la empresa. Se trata de contar con el conocimiento, desarrollo y adaptación a las nuevas tecnologías, para que las empresas puedan retener el talento necesario y lograr los objetivos que surgen del plan de digitalización. Con el mismo porcentaje, 40% de las pymes, se encuentran aquellas empresas que dan prioridad a las características y atributos con que cuenta el talento digital. Las empresas deben lograr identificar dichas características, y diferenciar los colaboradores tradicionales de los contemporáneos. Los tradicionales son quienes presentan resistencia al cambio, mientras que los contemporáneos se comprometen con la empresa y están dispuestos a afrontar cualquier desafío. Se observa luego que, el 20% de las pymes pertenece al grupo de empresas donde la clave está en fidelizar el talento con el

que ya cuenta la empresa. Con esto, para fidelizar a los colaboradores es importante reconocer los perfiles digitales, aportes y niveles de compromiso de los mismos.

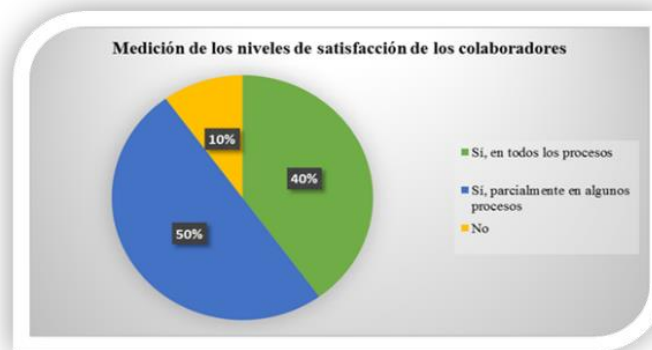
4.1.30. Medición de la satisfacción de los colaboradores en las pymes

Los empresarios también fueron consultados si las empresas realizan mediciones en cuanto a la satisfacción del personal. Al respecto un empresario expresó que no realiza ningún tipo de medición por el momento, pero consideró que es una herramienta importante para desarrollar el talento humano en la empresa. En tanto, cinco empresarios respondieron que lo hacen parcialmente y en algunos procesos. Mientras que, cuatro de los empresarios expresaron que la empresa mide la satisfacción del personal, y dicha medición alcanza a toda la empresa.

De los cinco empresarios que indican que miden la satisfacción de los colaboradores de manera parcial y en aquellos procesos clave de la empresa, un empresario señaló que medir la satisfacción laboral es importante para saber si las estrategias de la empresa están alineadas al desempeño de los colaboradores, y cumple con las expectativas de la empresa. Un empresario destacó que, se realizan encuestas que permiten obtener información en cuanto al estado de ánimo de los empleados, lo que necesitan y su satisfacción laboral. Dijo también que, sin duda es un medio práctico para establecer conversación entre los empleados y directivos, y mejorar la comunicación interna. Un empresario manifestó que, la experiencia de los empleados en el trabajo reportan resultados instantáneos e informes donde se detallan distintas necesidades y expectativas. Dijo también que, la medición de la satisfacción laboral permite obtener índices del desempeño de la empresa. Un empresario expresó que, las mediciones permiten fomentar un lugar de trabajo amigable y productivo mediante el uso de encuestas, pudiendo medir la satisfacción laboral de los empleados y también el nivel de compromiso de los mismos. Otro de los empresarios señaló que, al poder medir el nivel de satisfacción de los empleados, también se está midiendo la motivación. Destacó que, las mediciones son importantes para lograr definir las fortalezas de los empleados y cómo es el nivel de gestión de los equipos de trabajo.

Por su parte cuatro de los empresarios declararon que, la empresa efectúa mediciones de satisfacción del personal en todos los procesos, y que alcanza a toda la empresa. Al respecto, un empresario señaló que el hecho de medir la satisfacción laboral implica saber sobre los pensamientos, creencias, sentimientos y opiniones de los empleados respecto a cómo se siente en el puesto de trabajo. Un empresario destacó que, medir la satisfacción del empleado representa identificar sus necesidades en el entorno laboral. Otro empresario dijo que, RRHH realiza dichas mediciones mediante encuestas al personal. Un empresario expresó que, la importancia en estas mediciones está en los aspectos considerados para medir la satisfacción laboral. Dijo que, representan mejores condiciones laborales y oportunidades.

Gráfico N° 30



Fuente: Elaboración propia

Los líderes que no miden con precisión y atención el desempeño de su equipo no pueden hablar de éxito, fracasos y necesidades de los colaboradores. Es así que, el 50% de las pymes, si bien realizan algunas mediciones de satisfacción de manera parcial, están evaluando la satisfacción de los colaboradores en los procesos clave de la empresa. Todo indica que, hay conciencia en las empresas en considerar lo importante que es contar con indicadores de desempeño. Están aquellas empresas que miden y evalúan la satisfacción de sus colaboradores abarcando todos los procesos de la empresa, representadas por el 40% de las pymes relevadas, donde la medición del rendimiento y la participación activa de los colaboradores con sus opiniones en los procesos de *feedback*, permite a la dirección entender

cómo la cultura organizacional está afectando el compromiso y rendimiento de los empleados. En tanto, solo el 10% de las pymes no realizan ningún tipo de medición respecto a la satisfacción de los colaboradores. Se sugiere que, realizar mediciones de satisfacción favorece a la empresa y al desempeño de la misma.

4.1.31. Criterios para atraer y retener talento en entornos digitales

Por otra parte, los empresarios se refirieron a los criterios que utiliza la empresa para ubicar aquellos empleados que son sujetos de retención. En tal sentido, cuatro empresarios consideraron que el criterio empleado por la empresa es el de reclutamiento y selección. Al respecto, un empresario dijo que con el propósito de lograr retener el talento digital, resulta necesario establecer procedimientos normalizados para la contratación de personal. Destacó que, es importante definir criterios claros para reclutar y seleccionar profesionales. En tanto, un empresario consideró que desarrollar estrategias que sean adecuadas para la empresa y contratar los mejores candidatos, implica disminuir la tasa de rotación. Otro empresario señaló que, se debe evaluar la congruencia y consistencia de los resultados del análisis del puesto de trabajo y del proceso de selección, y examinar los aspectos clave del cargo. Por su parte, un empresario expresó que se trata de procesos que permiten crear una propuesta de valor atractiva para lograr retener a las personas que busquen desarrollarse en la empresa, y cuenten con las características necesarias para hacer frente a las exigencias del contexto digital.

En este mismo sentido, dos de los empresarios consideraron que la clave está en evaluar el desempeño. En tanto, uno de los empresarios señaló que es importante definir estrategias de RRHH orientadas a evaluar el desempeño de los empleados en escenarios digitales, con el propósito de retenerlos. Otro de los empresarios destacó que, evaluar el desempeño de los empleados implica lograr mayor interrelación, analizar el desempeño de los mismos y definir los objetivos a seguir. Dijo que, la empresa a través del sector de RRHH debe definir políticas adecuadas respecto a la evaluación de desempeño.

En tanto, dos empresarios consideraron la importancia de un plan estratégico. Es así que, un empresario dijo que para la empresa el criterio para ubicar y retener el talento en el

marco de la digitalización está en el desarrollo de un plan estratégico de RRHH. Por lo cual, destacó que es una herramienta que permite obtener cierta información que sirve como guía de RRHH. Por su parte, otro empresario consideró que se trata de un plan estratégico que contiene una evaluación del ambiente de trabajo, la situación actual, y así planear metas, objetivos y establecer conductas para alcanzarlos.

Por su parte, un empresario destacó que lo importante está en el clima organizacional. Dijo al respecto que, analizar el ambiente laboral permite definir mejores índices de motivación y compromiso de los empleados.

Otro de los empresarios consideró que, la capacitación de profesionales es la opción más acertada para la empresa. El empresario señaló que, este criterio permite a la empresa identificar y retener talento digital, por lo cual dijo que lo importante está en que los empleados puedan participar del desarrollo de dichos programas, y así promover el desarrollo profesional y personal.

Gráfico N° 31



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que los directivos de las pymes objeto de estudio, encuentran que los criterios para atraer y retener talento digital son dificultosos, dado que es un recurso escaso. En tanto, se observa que del total de las pymes que fueron relevadas, el 40% de ellas están dentro del grupo de empresas donde el criterio para atraer y retener talento digital está en el

reclutamiento y selección del mismo. Se puede decir que, los directivos y líderes de RRHH deben focalizarse en esta función a fin de adelantarse a obtener dicho talento, retenerlo si se trata de un recurso interno de la empresa, o bien que deba obtenerse sobre la base de fuentes externas. En tanto, el resto de las pymes relevadas consideran otros criterios, no menos importantes, donde, el 20% está representado por las pymes donde el criterio más eficaz para atraer y retener talento está en la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es para las empresas una herramienta clave para conocer las características de los talentos humanos en entornos digitales. En igual nivel, están las pymes que representan el 20% que pertenecen al grupo de empresas donde la clave está en el desarrollo del plan estratégico de RRHH en escenarios digitales. La planificación estratégica permite a las empresas diseñar un modelo de negocio eficiente donde las metas y estrategias están bien definidas. Seguidas de aquellas que, están en un segmento que se focaliza en la capacitación de los profesionales, y está representando por el 10% del total relevado. En tanto, el otro 10% destaca la importancia de considerar y analizar el clima organizacional como criterio determinante para atraer y retener talento. Cabe destacar que, la capacitación es una herramienta importante para gestionar el talento, sobre todo cuando se piensa en perfiles digitales con conocimientos y habilidades puntuales para desarrollarse en entornos digitales. El clima laboral implica lograr mejores objetivos y mayor compromiso de los equipos de trabajo, todo esto se traduce en el rendimiento, desempeño y productividad de la empresa.

4.1.32. Cómo desarrollar y retener talento en las empresas

Se abordó también al tema de cómo desarrollar y retener talento en la empresa. En este sentido, los empresarios contaron con la posibilidad de ser orientados por el entrevistador y seleccionar entre diferentes alternativas. En tanto, cuatro empresarios consideraron la opción de desarrollar una propuesta de valor a los colaboradores. Por lo que, un empresario señaló que crear una estrategia de propuesta de valor al empleado tiene una infinidad de beneficios. Destacó también que, una propuesta de valor al empleado sólida no solo distingue una organización entre sus competidores, sino también asegura que la empresa se destaque por los tipos de talento que coinciden con la cultura y los valores de la misma. En tanto, otro

empresario dijo que para atraer y retener el talento necesario se deben incluir diferentes propuestas de valor para cada empleado. Señaló que, en líneas generales es tan importante el desarrollo del empleado como una correcta comunicación. Otro empresario destacó que, los programas de formación propuestos por las empresas deben diseñarse para los potenciales talentos que la empresa requiere en entornos digitales. También expresó que, el desarrollo puede incluir, procesos de *coaching*, planes de formación y capacitación continua, oportunidades de trabajo en red, proyectos especiales, entre otros. Por último, un empresario dijo que la adopción de nuevas tecnologías para realizar el teletrabajo vino de la mano de la pandemia, y mantener la actividad da lugar a que surjan nuevas necesidades formativas en los empleados. Por lo cual, destacó que existe una evolución en la forma de trabajar con tendencia digital, sobre todo tras el confinamiento.

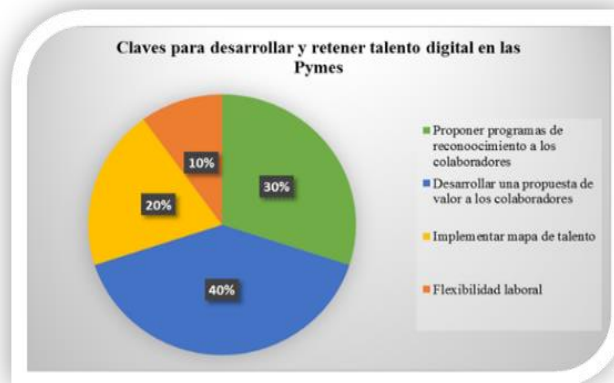
Al respecto, tres empresarios optaron por considerar que la forma de desarrollar y retener talento en las empresas está en proponer programas de reconocimiento a empleados. En este sentido un empresario destacó que, la capacidad de la empresa para atraer nuevos perfiles o de formar internamente a los empleados orientadas a nuevas competencias digitales, recae directamente en el departamento de RR.HH. Destacó también que, los líderes de RRHH se ven obligados a rediseñar sus procesos y estrategias con nuevas propuestas que implican el reconocimiento del empleado, y su posterior compensación. Otro empresario destacó que, dichos programas deben estar basados en conocimientos y procesos que maneja cada empleado. Así, expresó el empresario también que las retribuciones irán en función de estas competencias y capacidades, y el potencial futuro que asegura un sistema retributivo más flexible e individualizado. Un empresario manifestó que, la importancia de destacar los comportamientos, esfuerzos y los logros alcanzados por los empleados permite potenciar sus valores y transformar su cultura. Asimismo, señaló que se trata de los aspectos clave que debe contener un programa de reconocimiento, y que cuanto mayor reconocimiento haya en las diferentes áreas, mejor se desempeñarán y mayor productividad habrá en la empresa.

En tanto, dos empresarios consideraron la posibilidad de implementar un mapa de talento, indican que es la opción que se acerca más a la realidad de las empresas. Al respecto,

un empresario declaró que consiste en un método de gestión y desarrollo empresarial utilizado para tratar problemas específicos de la empresa. Destacó que, permite buscar soluciones y rastrear los distintos tipos de talentos que puedan sumarse a la compañía. El otro empresario dijo que, a través del mapa de talento se pueda descubrir qué área de la empresa necesita mejorar y evaluar las competencias y habilidades del personal. Expresó que, conocer el potencial de cada empleado permite elaborar planes de formación continua a fin de capacitar a los trabajadores y desarrollar más aún su futuro empresarial.

Por su parte, un empresario señaló que el factor determinante es impulsar la flexibilidad laboral. En este sentido destacó el empresario que, para lograr una posición de liderazgo en el mercado la empresa debe tener profesionales que dispongan de las capacidades necesarias para enfrentarse a los retos tecnológicos derivados del modelo flexible.

Gráfico N° 32



Fuente: Elaboración propia

La TD implica encarar una nueva visión de toda la empresa. Se observa en el esquema que el 40 % de las pymes analizadas encuentran que la clave para retener talento digital está en desarrollar una propuesta de valor orientada a los colaboradores. Las empresas que desarrollan una propuesta de valor atractiva para los colaboradores, cuentan con profesionales comprometidos y conformes con la organización. El 30% de las pymes que fueron analizadas

entienden que el criterio a seguir para desarrollar talento digital es proponer programas de reconocimiento a los colaboradores. Promover dicho reconocimiento de manera frecuente debe ser un hábito en la empresa. En tanto, el 20% de las pymes representa aquellas donde para desarrollar talento digital hay que implementar el mapa de talento. Lo importante de esta herramienta es identificar roles críticos, para evaluar a los colaboradores de acuerdo a sus habilidades y competencias. Le siguen, las empresas cuyo criterio para desarrollar talento digital está en la flexibilidad laboral, representado por un 10% de las pymes relevadas. Cada vez son más las empresas que utilizan la fórmula de la reducción de la jornada por la flexibilización laboral.

4.1.33. Limitaciones para retener el talento digital en las pymes

Por último, se les preguntó a los empresarios cuáles eran los principales obstáculos que surgen para la retención de talento digital. Al respecto, cuatro empresarios consideraron que la principal barrera está en la dificultad para encontrar las habilidades necesarias. En este sentido un empresario señaló que, la gestión del talento permite superar dificultades por lo que se deben identificar las capacidades de los empleados, con el objetivo de crear estrategias y programas para atraer y retener dicho talento. En tanto, otro empresario dijo que las competencias basadas en el conocimiento y habilidades son las que necesitan los empleados para trabajar en entornos digitales. Un empresario expresó que, no son sólo las habilidades hay que considerar, sino también sus aspiraciones y deseos. Otro empresario señaló que, RRHH debe desarrollar propuestas de valor al empleado para atraer y retener el talento. Dijo también que, surge una nueva forma de liderazgo y una cultura digital.

En este orden de ideas, tres de los empresarios destacaron como factor determinante la ausencia de políticas de beneficios adecuadas y adaptadas a las nuevas necesidades de los empleados. En tal sentido, un empresario destacó que la empresa debe desarrollar programas de beneficios flexibles que permita al empleado elegir su propio conjunto de beneficios. Un empresario dijo que, la empresa debe ofrecer una solución integral que sea a medida y que incluya asesoramiento, tecnología e implementación de programas de beneficios flexibles.

Otro empresario señaló que, hay que definir una estrategia que fomente el bienestar para todos, y la misión que tiene la compañía es motivar y retener a sus empleados.

También dos empresarios se refirieron a las dificultades que la retención de talento supone para las empresas. Los empresarios destacaron que, el principal obstáculo está en la dificultad para ser reconocidas como una marca digital atractiva. Al respecto, un empresario señaló que para la empresa el *employer branding* o la marca de una empresa como empleador, tiene cada vez más importancia. Un empresario consideró que, la identidad de marca es la percepción pública de la empresa e incluye los valores, objetivos, fortalezas y pasiones de la organización. Dijo que, cuando se desarrolla la propuesta de valor al empleado, se deben tener en cuenta los puntos fuertes y débiles de la identidad de marca.

Un empresario destacó que, la principal barrera que implica la retención de talento en los escenarios digitales está dada por la escasez de oportunidades internas para desarrollar la carrera de los empleados. El empresario dijo que, superar esta barrera implica impulsar el desarrollo profesional, lo que permite a la empresa conocer las propias fortalezas, áreas de mejora y las preferencias de los empleados.

Gráfico N° 33



Fuente: Elaboración propia

Existe cierta dificultad para encontrar el talento en el mundo digitalizado. Estas dificultades son las barreras que se presentan para retener talento digital. Del esquema surge

que, el 40% del total de las pymes que fueron relevadas consideran que la principal barrera está en la dificultad de encontrar las habilidades y competencias necesarias, que exige hoy el entorno. Las empresas establecen programas de aceleración orientados a cultivar una nueva mentalidad empresarial basada en la digitalización. El 30% de las pymes relevadas entienden que, la principal barrera está en la ausencia de políticas de beneficios adecuadas y adaptadas a nuevas necesidades de los colaboradores. RRHH debe implementar las políticas que permitan compensar el desempeño de los empleados en entornos digitales. En tanto, el 20% de las pymes está representado por aquellas donde la dificultad está dada por no ser reconocidas las empresas como marca digital atractiva. Una de las principales armas que tienen las empresas para fidelizar a los colaboradores, es desarrollar una atractiva propuesta de valor, vinculada con una estrategia de marca empleadora o *employer branding*. Solo el 10% de las pymes relevadas destacan como principal barrera la escasez de oportunidades internas para poder desarrollar la carrera de los colaboradores. Las empresas con este tipo de dificultad pueden identificar a colaboradores expertos en tecnología, motivarlos y capacitarlos.

4.2. Discusión

El propósito del presente estudio es analizar las situaciones de cambio para lograr avanzar hacia un modelo de empresa innovador e indispensable, para acceder a todas las oportunidades que presenta la TD. De ahí que haya que plantear una estrategia centrada sobre todo en el entorno digital, tanto desde el punto de vista interno como en la comunicación de la empresa hacia el exterior. Por otra parte, la TD da lugar a cómo las competencias y habilidades de los colaboradores representan un elemento clave de motivación y crecimiento. En tanto, esta evolución supone un cambio en la cultura de la empresa e involucra a todos los que forman parte de ella. Representa adoptar un modelo de negocio digital, con el propósito de explorar nuevas oportunidades generadas en un contexto altamente digitalizado.

El hecho de digitalizar una empresa requiere encontrar un perfil de empleado digital especializado, en constante formación y que aporte la visión TIC, que necesita el negocio para dar el siguiente paso.

Cabe destacar que, los líderes de las pymes de la industria del juguete de CABA vienen enfrentándose a los desafíos que va generando la era digital, transformando y generando nuevas reglas de negocio en un contexto competitivo. Esta tendencia obliga a definir nuevos enfoques estratégicos, y efectuar consecuentes transformaciones en todos los procesos de la empresa, tanto estratégicos y operativos, así como de las estructuras y cultura que los soportan.

En este sentido, esta investigación pretende presentar conclusiones en base al análisis comparativo de los resultados obtenidos en otras investigaciones, de acuerdo a los objetivos específicos definidos.

4.2.1. El impacto de la TD en el contexto de las Pymes

Al respecto, y teniendo en cuenta el objetivo planteado en cuanto cómo impacta la TD en el desarrollo del talento humano, y de acuerdo a lo dicho por los empresarios, surge que la digitalización es una oportunidad del contexto dada por la adaptación al cambio, la capacidad para innovar y la de optimizar procesos en entornos digitales. De acuerdo a investigaciones previas (Tapias García, 2000) el papel clave que tiene la tecnología, en particular la innovación tecnológica en la competitividad, genera un cambio en la cultura empresarial con la incorporación sistemática de la gestión tecnológica como dimensión dominante en la gestión moderna de las organizaciones, para la toma de decisiones y para el desarrollo y ejecución de estrategias que permiten construir y sostener una ventaja competitiva. Del mismo modo, otros estudios hacen hincapié en que las organizaciones se enfrentan a un nuevo ecosistema y deben reinventarse y adaptarse al cambio, de una forma proactiva para optimizar las nuevas oportunidades de negocio (Miguez, 2012). Estudios relacionados al tema (Deloitte, 2018) destacan que, los rápidos avances tecnológicos e innovadores han potenciado la aparición de un nuevo entorno competitivo, modelos de negocio disruptivos y con nuevas normas de juego en casi todos los sectores. Surge la necesidad de pensar en nuevas formas

para identificar oportunidades, y capturar el crecimiento de las empresas a partir de una propuesta de valor adaptada al desarrollo de estrategias basadas en la diferenciación y en la calidad de procesos. Por lo expuesto, análisis previos (*Capgemini Digital Transformation Institute 2017*) indican que la transformación cultural debe acompañar a la TD para que ésta se materialice en resultados de alto impacto, y en los objetivos estratégicos de la organización. Múltiples son aquellos modelos, metodologías, perspectivas e iniciativas de acción puestos en práctica para acelerar y consolidar los objetivos de la TD, como múltiples también son las características y maneras particulares de hacer las cosas en las organizaciones. En cuanto a la optimización de procesos como oportunidad de negocios, derivada de la digitalización que plantean otros empresarios, y contrastado con otros estudios (*Global Business System, 2020*) se destaca que la TD no solo implica implementar tecnologías digitales, sino también cambiar la forma en que opera la empresa, y haciendo que las oportunidades que ofrece la tecnología formen parte del ADN nuevo y mejorado de la empresa. No obstante, durante un cambio tan importante, se trata de preocuparse por las nuevas y sofisticadas herramientas digitales, y comprender que los procesos internos deben transformarse. Mejorar los procesos a través de la TD puede ayudar a la empresa de múltiples formas, como el hecho de descubrir puntos débiles en el flujo de trabajo.

4.2.2. Desarrollo de un Plan de Digitalización en las Pymes

Por otra parte, los empresarios entienden la necesidad de desarrollar un plan de digitalización que implica alcanzar los objetivos de la compañía. Algunos empresarios sostienen que, un plan de digitalización permite identificar nuevas oportunidades de negocio. En el mismo sentido, otros estudios (Rodríguez, 2021) revelan que los aspectos digitales crean oportunidades de negocio e innovación en las organizaciones. Las oportunidades de negocio surgen de la Revolución Industrial 4.0, que proporciona tanto beneficios como retos a los empresarios para hacer crecer su negocio. El rápido desarrollo de la tecnología y todo lo que trajo consigo la pandemia del coronavirus, ha generado un cambio en los modos de vida y difícilmente pueda retroceder. En tanto, otros empresarios consideran que la planificación del proceso de TD implica mejor la relación y comunicación con el cliente. Estudios previos

(PwC, 2018) infieren que una buena experiencia puede ser más influyente que las grandes campañas y presupuestos de publicidad, si los clientes las comparten con sus amigos y familia. No obstante, las marcas promocionan su última tecnología y diseño, pero todavía no han invertido lo suficiente en aspectos de experiencia del cliente, lo que provoca una desconexión entre ambas partes. En este mismo sentido, un empresario indica que la importancia de planificar el proceso de TD está en impulsar la imagen de marca y fidelizar al cliente. Estudios similares (López Gil, et.al., 2019) destacan que las compañías se encuentran ahora en plena TD y están en proceso de entender al consumidor y sus necesidades. Es el momento de crear marcas relevantes en los medios que los usuarios prefieren. El poder que ha adquirido el consumidor con sus opiniones ha hecho que las marcas estén obligadas a ser más transparentes y honestas que nunca. Las empresas se van transformando digitalmente, por lo que hay que actualizar la imagen de marca. Se trata de hacer una marca más humana, que transmita ciertos valores con los cuales los clientes puedan sentirse identificados.

4.2.3. Los cambios que implica el proceso de TD en las Pymes

Surge también que los empresarios de las pymes muestran tener conocimiento del nuevo entorno digital, del funcionamiento del proceso de TD, y de los cambios que la misma representa. También entienden los beneficios que puede brindar a las pymes en términos de integración de las nuevas tecnologías con los procesos de la empresa; la descentralización de los mismos; y una mejor comunicación de los equipos de trabajo. Consideran los empresarios que son aspectos clave para la adaptación al contexto actual. En este sentido, estudios similares (Normadat, 2021) destacan que el BPM (*Business Process Management*) permite modernizar y gestionar procesos a través de herramientas informáticas que promueven la colaboración entre personas y la integración entre sistemas. Los procesos que son transformados digitalmente deben perseguir: agilidad, simplicidad y eficiencia. Deben ser procesos estandarizados para asegurar la integración entre ellos. Se trata de procesos transversales a toda la organización, y deben ir de extremo a extremo. En la gestión de talento aparecen experiencias diversas, que apuntan a la integración de los procesos de RRHH para, desde la organización, optimizar el talento de las personas. De esta forma, mantener el talento

en las organizaciones asegurando el resultado de los puestos de trabajo, o bien captar talentos con procesos de selección óptimos, se asocia a una gestión del talento estratégico (Barney, 2001, citado en Castilla Sánchez). Otros estudios (Serneguet, 2017) concluyen que la empresa es considerada como un sistema de procesos relacionados y conectados entre sí donde la estructura vertical clásica se orienta hacia una horizontal. Esta estructura horizontal favorece la participación de personas de varios departamentos en un mismo proceso. El enfoque basado en procesos consigue alcanzar los resultados que se desean obtener de forma más eficiente. Esto es así porque las actividades, que están agrupadas entre sí, deben permitir la transformación de unas entradas en salidas. Esa transformación debe aportar valor y además, se debe ejercer un control sobre ese conjunto de actividades para garantizar su correcta ejecución. Al trabajar de forma interrelacionada y no de forma aislada, se busca el beneficio común de toda la organización, no únicamente del departamento al que se pertenezca.

4.2.4. La TD como ventaja competitiva para las pymes

De las pymes que fueron consultadas acerca de las ventajas dadas por la TD, algunos empresarios entienden y están convencidos que la TD permite desarrollar una ventaja competitiva, donde las empresas digitalizadas llevan la ventaja frente a las que solo cuentan con los canales tradicionales. De acuerdo a estudios similares (CAME, 2019) resulta imprescindible que las Pymes se sumen a la TD para lograr así una mayor competitividad y brindar mejores experiencias y servicios a los clientes. En tanto otros empresarios comprenden que la digitalización representa un beneficio, y que la misma se encuentra en las nuevas oportunidades de negocio dadas en el contexto digital. Empero, otras investigaciones (Álvarez Aranzamendi, 2018) infieren que la TD no se trata solo de la forma de aprovechar nuevas oportunidades de negocio, que surgen gracias a las nuevas tecnologías, sino de generar nuevos objetivos y estrategias empresariales para generar mayor valor en las organizaciones apoyado en las nuevas tecnologías. También, están los empresarios que sostienen que la ventaja está en las mejores y nuevas formas de tomar decisiones, considerando que, ante los constantes cambios del entorno, las empresas deben responder de manera reactiva para poder hacer frente a los desafíos. Por lo cual, la información que fluya a través de los canales digitales implica

tomar decisiones en tiempo real. Otros estudios concluyen en que, las empresas necesitan aprovechar cada vez más la inmensa cantidad de datos que generan sus operaciones, así como las señales del mercado, para tomar decisiones más acertadas. En tal sentido, la asesoría de un tercero calificado puede ayudarles a identificar cuál es la información más relevante para tomar decisiones alineadas con la estrategia actual del negocio y sus perspectivas a futuro. (KPMG, 2021). En igual sentido, otros estudios (Guzmán,2020) indican al respecto que la necesidad de transformar digitalmente a las empresas ha generado una nueva responsabilidad sobre los niveles gerenciales, ya que el mercado actual, inmerso en la necesidad de la presencia digital, requiere de decisiones en cuanto a la TD, que sean oportunas y estratégicas.

4.2.5. La curva de experiencia de la digitalización en las pymes

Los empresarios plantean la necesidad de tener experiencia en materia de digitalización y en los procesos donde los cambios requieren de nuevas formas de operar en la empresa. Algunas de las pymes que fueron relevadas, aún están transitando las primeras etapas de la TD. Es así que, las empresas que se encuentran en esta etapa, consideran que el contexto influye en la forma de hacer negocios. Dicen que se trata de adaptar la estructura, estrategia y cultura de la organización mediante un modelo de negocio innovador, que permite a la empresa no quedarse atrás en esta carrera dada por las nuevas tecnologías. Otros estudios (CAF, 2020) indican que, además del conocimiento básico tecnológico, el desafío de las pymes requiere ajustar y adaptar los modelos mentales de sus propietarios y gerentes. Es decir, los paradigmas simbólico-normativos que enmarcan los diferentes modos de percibir, pensar y actuar de los líderes organizacionales. Si bien, en las grandes empresas existen equipos especializados en tales tareas; en las pymes, en cambio, hay que sacar tiempo del manejo rutinario del negocio, para invertirlo en la planificación y ejecución de estrategias vinculadas con la revolución digital. Estudios previos (Mercado, 2017) presentan datos estadísticos de las cámaras empresarias del sector tecnología, donde casi el 40% de las empresas argentinas no han llevado a cabo la TD de sus procesos, o bien, no cuentan con aplicaciones y software para encarar cambios en el negocio. En este contexto, el mercado define que hay tres razones fundamentales por las cuales una empresa encara un proceso de TD: el primero es cuando

identifica un nuevo paradigma de negocios que le permite desarrollar un nuevo mercado, es decir un escenario bastante disruptivo y que viene a cambiar la forma de hacer un negocio. El segundo es cuando identifica, a partir de la incorporación de tecnología, la posibilidad de optimizar algún proceso que genere una ventaja competitiva. La última, tiene que ver con una actitud más defensiva frente a las amenazas que esos cambios generan en la competencia. Siguiendo el mismo análisis, otros empresarios destacan que sus colaboradores cuentan con la *expertise* necesaria en las distintas etapas de TD. En tal sentido, destacan la importancia de implementar estrategias dirigidas al acompañamiento y asesoramiento de los directivos o agentes externos que asistan a los colaboradores y lideren el proceso de cambio, no solo para adaptarse sino también para adelantarse a los hechos o situaciones del contexto. Empero, otras investigaciones (Thomson Reuters, 2020) infieren que si bien el camino hacia la TD y su implementación es complejo, no es necesario que las Pymes cuenten con esa *expertise*. Es importante contar con un socio tecnológico que acompañe en cada paso a las empresas asegurando que la solución se adapte de forma eficiente a su modelo de negocio.

4.2.6. Los factores clave para el desarrollo de estrategias de diferenciación en las pymes

Del análisis de la información relacionada al mismo objetivo, se infiere que las pymes que fueron objeto de estudio basan sus estrategias en la diferenciación. En tanto los empresarios consideran que el talento humano representa un factor clave en el desarrollo de la TD. Destacan la necesidad del *Know How* para llevar a cabo el cambio, y la importancia de que el área de RRHH desarrolle programas de capacitación y acompañamiento en las diferentes etapas del proceso de TD. Al respecto, estudios previos (Rozas, 2019) plantean que las áreas de Talento Humano deben hacer comprender a su personal que la tecnología no sustituye a las personas, mejora los procesos en los que siguen trabajando. Lo que se espera de ellas es que se adapten a la nueva cultura digital. Los profesionales deben entender la TD como una oportunidad, no verla como una amenaza. Es responsabilidad de RRHH convencerlos de esta realidad. El área de RRHH o Talento Humano puede, a través de la formación y de la gestión del talento digital, iniciar la TD. En igual sentido, los empresarios

de las pymes consideran también la importancia de identificar aquellos talentos de la empresa que cuentan con las competencias necesarias, están preparados para el cambio, y tienen formación para hacer frente a la digitalización. En tanto, otros empresarios indican que los colaboradores tienen la *expertise* y entrenamiento necesarios en cuanto al proceso de TD, como un cambio evolutivo. En este sentido, de acuerdo a estudios realizados con antelación (Reche, 2020) se infiere en que las empresas con un mejor desarrollo de sus procesos de TD implementan procesos de comunicación continuos y efectivos con sus empleados, en lugar de los tradicionales procesos basados en la revisión. Esto provoca una gran variedad de necesidades que las áreas de RRHH deben cubrir adaptándose a cada caso con el mejor enfoque posible. En las áreas donde se requiere conocimiento y habilidades clave para la TD y en procesos que se incorporan de manera permanente en la compañía, es importante llevar a cabo procesos que conlleven a la contratación y retención de talento digital. Investigaciones semejantes (Magro y Salvatella, 2014) destacan que, además de la tecnología se necesitan profesionales conectados en red y con las competencias adecuadas. Esto implica que, es más que un sistema basado en la gestión del conocimiento, en tanto se necesitan trabajadores del conocimiento con las competencias digitales necesarias para poder manejar la convergencia entre globalización y cambio tecnológico acelerado.

4.2.7. La optimización de procesos basados en las nuevas tecnologías

Otro propósito de la investigación destaca la importancia de optimizar los procesos de gestión y competitividad de las pymes analizadas, con la ayuda de las nuevas tecnologías. En este sentido, algunos empresarios consideran que las tecnologías de vanguardia favorecen el desempeño del talento humano, garantizan una eficiente gestión de los RRHH e implica mayor compromiso por parte de los colaboradores para enfrentar los desafíos del contexto. Es así que, surge de otros estudios (Deloitte, 2014) que la función de RRHH actual tiene un nuevo conjunto de desafíos: la obligación de conducir la agenda de talento y ayudar a atraer el mejor que esté disponible en el mercado; la necesidad para dirigir el alineamiento, cultura, y desempeño; la oportunidad para mejorar el uso de tecnología y analítica. Investigaciones recientes (InterWare, 2018) estacan al respecto que, las herramientas tecnológicas permiten

agilizar procesos, tener mejor organización de la información e incluso transformar modelos de negocio. Según el estudio de Pardo, (2017) se infiere que las tecnologías de vanguardia están habilitando la descentralización de la gestión del talento como actividad relegada a la organización de RRHH, transformándola en parte integral de las actividades del negocio. El estudio también demuestra que, se trata de proporcionar a los directores de RRHH información de valor para la toma de decisiones estratégicas en lo que respecta a la gestión del talento. Por otra parte, otros empresarios consideran que los beneficios aportados por las tecnologías de vanguardia implican para las pymes ofrecer soluciones integrales a ciertas situaciones. Destacan que, las tecnologías generan cambios profundos en los procesos, nuevas estrategias de negocio y cubren la demanda de una población laboral que es cada vez más digital y global. Otros estudios (*Kyocera Document Solutions, 2021*) indican al respecto que, cada vez se valoran más las soluciones integrales que aúnan la tecnología y los procesos de negocio. Las necesidades dentro de un negocio van cambiando de manera continua, por lo que se precisa de nuevas aplicaciones para poder seguir gestionando todo con la mayor efectividad posible. Tal es así que, para aplicar una solución integral que pueda unir a todos los departamentos, lo primordial está en realizar un análisis para conocer exactamente qué necesidades tiene la empresa. Con esto, se planifica una estrategia de integración de soluciones para satisfacer los objetivos marcados. Un empresario manifestó que las tecnologías de vanguardia impactan en la gestión de RRHH impulsando la implementación de herramientas digitales. En este sentido, estudios recientes (EUDE, 2019) destacan que existen cada vez más departamentos de RRHH que utilizan canales y herramientas digitales en sus procesos de reclutamiento. Esto es sin duda, un paso importante para iniciar el proceso de digitalización en esta área. No obstante, se deben incorporar herramientas en todos los procesos internos para que esta transformación sea efectiva. Por otra parte, el informe *“Herramientas digitales para Recursos Humanos”* (Escobar, 2016) destaca que las empresas, particularmente los departamentos de RRHH, deben facilitar las herramientas de participación y colaboración, y que los empleados tengan la capacidad de poder liderar los proyectos empresariales, así como gestionar sus rutinas de manera eficiente y ágil.

4.2.8. La importancia de procesos basados en la mejora continua en los entornos digitales

Se desprende del mismo objetivo de investigación, la importancia de basar la gestión empresarial en la mejora continua. Algunos empresarios consideran que la mejora continua es clave para la calidad de los procesos, e implica no solo alcanzar niveles adecuados de efectividad y calidad, sino también medir el nivel de competitividad de la empresa. Consideran que, la mejora continua es una filosofía de la dirección que busca conseguir una ventaja competitiva basada en la esencia de la calidad y de la gestión estratégica. El éxito o fracaso en la implementación de un proceso de mejora continua dependerá de la voluntad de los directivos de las PYMEs, comenzando su implementación con su propio aprendizaje y perfeccionamiento. Si en la implementación del plan propuesto es necesario hacer una inversión, es preferible que ésta abarque los RRHH inicialmente, mejorando la motivación y la capacitación (García Canales, Gisbert Soler, 2016). Otros estudios realizados (Paulise, 2017) plantean que, con un sistema de mejora continua se pueden determinar mejores prácticas, definir tareas y establecer objetivos de performance de cada actividad que se hace en la empresa, que permitan hacer un seguimiento mensual de los resultados y analizar los errores o desvíos lo antes posible. El objetivo siempre es analizar lo que ocurre en el día a día de la empresa y acercar los resultados cada vez más a los nuevos requerimientos de los clientes y las condiciones del ambiente. Otros empresarios consideran la necesidad de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para lograr la eficiencia de la empresa. Destacan que, no solo implica un valor económico para la empresa, sino también la interconexión de las áreas de la empresa. En este sentido, investigaciones previas (ISO 9001:2015,2018) infieren que el objetivo principal de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es el de crear una base en la gestión de los procesos productivos, para mejorar constantemente la calidad que ofrece la organización. Por otra parte, ciertos estudios (Cascelli, 2021) indican que un SGC define todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos de calidad, respetando la política de calidad establecida previamente. El SGC garantiza el control de procesos, basado en los principios de mejora continua de resultados y del rendimiento. Este sistema cumple los requisitos de las normas ISO 9000.

4.2.9. El uso de plataformas digitales que implican innovación en la gestión empresarial en las pymes

Del análisis de resultados surge también que, el uso de plataformas digitales estimula los procesos de innovación y gestión empresarial. En tal sentido, algunos empresarios señalan que para afirmar que las plataformas digitales impulsan los procesos de innovación y gestión empresarial, la clave está en la investigación tecnológica. Estudios recientes (Dean, 2000) infieren que, las características de la investigación tecnológica resaltan la manifestación de la cultura de la innovación que se encuentra desde las etapas iniciales involucradas en el diseño hasta, en forma explícita, en los resultados que se materializan en una invención o la mejora de un diseño, los cuales en mayor o menor grado constituyen una innovación. En este sentido, otros empresarios destacan que la base para estimular la innovación y gestión en la empresa a partir de las plataformas digitales está dado por el desarrollo tecnológico. Estudios similares (Ordoñez, 2007) plantean que, comprender la naturaleza del desarrollo tecnológico es considerar tanto las condiciones sociales y la aparición de los desarrollos técnicos, como el problema de su impacto en la sociedad y en la cultura. Vista desde esta perspectiva amplia, la tecnología suscita inquietudes relativas a la interpretación de su desenvolvimiento a lo largo del tiempo. En tanto, otros empresarios destacan que la innovación y la gestión empresarial se ven influenciadas por el crecimiento tecnológico, por lo cual las empresas intentan estimular dichos procesos a partir de las plataformas digitales. Al respecto otros estudios (Castro, 2016) indican que, en un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos. La tecnología ha llegado para resolver problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores, y que son adaptables a las necesidades de cada una. La tecnología es un recurso fundamental para aquellas PyMEs que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos. También les permite establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad. Por otra parte, destaca Tapias García (2000) que la tecnología es un conjunto de conocimientos que configura un

sistema con sus propios procesos y su propia dinámica, en el que las innovaciones son los principales agentes de cambio.

4.2.10. El desarrollo del talento humano para la optimización de la gestión empresarial en las pymes

Continuando el análisis, y en el marco del objetivo de investigación citado, los empresarios de las pymes que fueron relevadas destacan el enfoque del desarrollo de talento humano para optimizar la gestión empresarial. Al respecto, la mayoría de los empresarios consideran que basar la gestión en el desarrollo de talento humano implica para la empresa una ventaja competitiva. En este sentido, un ensayo de grado (Romero Organista, 2020) infiere que la competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello han podido ver el crecimiento en su entorno económico y social, y están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o producto y mejorarlo. Es por ello que, las organizaciones deben tener claro el enfoque y el valor que se le debe dar al talento humano, el diseño y la aplicación de las metodologías para un correcto desenvolvimiento de este, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Dice también una experta en *coaching* (De Montagné, 2019) que en la actualidad el talento humano está reconocido como una ventaja competitiva, clave para el éxito de una organización, debido a las cualidades inimitables que tiene el ser humano: innovar y crear. Además de tener conocimientos técnicos, hay que “saber relacionarse” con las jefaturas, compañeros y subordinados; y los líderes de nivel medio y alto deben también “saber tomar decisiones”. En el mismo orden de ideas, otros empresarios manifiestan que basar sus estrategias en desarrollo de talento implica optimización de la gestión, donde la colaboración y la capacitación de los colaboradores son la clave para pensar en un buen desempeño de la gestión. De manera comparativa, un estudio (Lozano Correa, 2007) indica que hablar de talento requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen un proyecto empresarial con un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo, como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta Era

Digital. Son más exigentes, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos en función a sus intereses empresariales.

4.2.11. El impacto de la crisis sanitaria generada por la pandemia, y la aceleración de la digitalización en las pymes

Al mismo tiempo, se estudió el efecto de la covid-19 en el desarrollo de las actividades de las pymes. En este sentido, los empresarios destacan que se trata de un factor clave para que las empresas impulsen la TD de manera acelerada. Algunos empresarios indican que, ante la influencia del contexto, la digitalización adquiere mayor protagonismo. Estudios previos (Odón, 2021) destacan que, la pandemia mundial aceleró muchos procesos y obligó a tomar decisiones apresuradas, que no permitieron seguir los pasos indicados. Esto ocasionó que se empiecen a notar fallas importantes en los proyectos de transformación. En este orden de ideas, otros empresarios expresan que el teletrabajo es el instrumento que permite a la empresa continuar sin interrupciones sus actividades rutinarias. Investigaciones similares (Bishop, 2020) indican que, desde que se impusieron las restricciones a las salidas y el desplazamiento para evitar la propagación del covid-19, las compañías han tenido que diseñar soluciones de emergencia para que los empleados puedan trabajar desde casa. Destaca también el estudio que, la transición hacia el teletrabajo no es fácil, se trata de configurar un sistema a distancia para los empleados con las herramientas virtuales necesarias, y recalibrar la cultura laboral para mantener a los colegas conectados. En tanto, un empresario sostiene que, para hacer frente a la situación dada por la pandemia, la empresa impulsa liderar el cambio, a fin de lograr adaptarse y transitar el mismo de manera eficiente. Investigaciones previas (Sánchez, s/f) sugieren que, en un entorno conectado y transparente los nuevos líderes deben tener altas competencias para saber comunicar y relacionarse en entornos digitales. El líder debe saber compartir, colaborar y cooperar en entornos digitales, y así potenciar equipos que crean y distribuyan conocimiento de forma colaborativa tanto a nivel interno como externo.

4.2.12. Competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes en escenarios digitales

Otro aspecto clave definido en la investigación es el desarrollo del talento humano en escenarios digitales, sus competencias y habilidades. Al respecto, los empresarios consideran que para afrontar los desafíos que actualmente presenta el contexto, se requiere de personal formado y capacitado. También hacen referencia a las oportunidades de crecimiento que brindan las empresas a sus colaboradores. En tal sentido, algunos empresarios manifiestan que dichas oportunidades están dadas por el desarrollo profesional y las empresas buscan evaluar el plan de carrera más adecuado para el personal. Con esto, los colaboradores pueden alcanzar sus objetivos, crecer y hacer carrera dentro de la empresa, lo que implica un alto compromiso organizacional para un mejor desempeño. Estudios previos (Vega, 2019) destacan que la capacitación constante de sus colaboradores y la inversión en su desarrollo profesional es clave para aumentar el compromiso con la empresa. La estrategia se enfoca en desarrollar talento para generar un “*career path*” (carrera profesional) dentro de la organización; y así, alimentar nuevos puestos y generar mayor nivel de especialización con talento desarrollado en la empresa. En tanto, otros empresarios dicen que las oportunidades de crecimiento están dadas por diferentes programas de capacitación. También consideran que, los programas de capacitación y aprendizaje continuos implican para la empresa contar con colaboradores comprometidos con la empresa. Algunos estudios (Pérez, 2019) infieren que capacitar continuamente a los empleados es una oportunidad perfecta para mejorar o ampliar los conocimientos de los mismos. Desde mejorar el rendimiento general de cada empleado, hasta hacer una diferencia en la mejora de los procesos comerciales generales. Para Robbins y Coulter (2010) la capacitación de los empleados es una importante actividad de la ARH. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. La Organización en Aprendizaje, sostiene Senge (1997) que se busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad; de adquirir compromisos; de asumir responsabilidades; y de crear sinergias en el trabajo en equipo. En tanto, otros empresarios destacan que las oportunidades de crecimiento dadas por la empresa están en la

gestión de talento humano. Sostienen, por un lado, que la clave está en poder identificar las capacidades individuales; por otro lado, que la empresa considera que el talento pertenece a la persona y no a la empresa. Los empresarios hablan en cuanto a diferenciar dos etapas, una que es la de identificar las capacidades de los colaboradores, y la otra consiste en evaluar el nivel de compromiso que adoptan. Investigaciones previas (Lozano Correa, 2007, p.151) indican que es necesario considerar que la gestión cultural de la organización, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución. Para fortalecer la gestión de organizaciones culturales, es ineludible que los gestores vislumbren las aspiraciones, los propósitos de producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad. Es importante identificar, atraer y retener personas talentosas orientadas a la construcción de equipos que generen resultados con valor agregado.

4.2.13. La evaluación de desempeño como herramienta clave para identificar las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes

Los empresarios destacan la importancia de potenciar las competencias y habilidades de los RRHH de la empresa. El total de las pymes asegura que, la evaluación de desempeño es la herramienta clave que permite identificar las habilidades de los empleados y talentos específicos, y permite aprovechar las capacidades de los mismos a favor de la compañía. También indican que, se trata de medir el talento y el rendimiento del personal basado en sus competencias, y así gestionar el desempeño de la empresa. Diferentes estudios (Thomson Reuters, 2020) indican que el crecimiento de las PyMES depende de muchos factores, pero, sin duda, el principal es contar con equipos de trabajo profesionales. Para ello, es central que las empresas puedan realizar evaluaciones de desempeño de sus colaboradores. El proceso de evaluación del desempeño puede ser un gran momento para volver a compartir la visión y misión de la empresa, y algunos objetivos específicos de los equipos, con todos los colaboradores. Otros estudios (Chiavenato, 2009) indican que la evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de acuerdo al comportamiento y actuación de cada persona en

función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, como también las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Se trata de un proceso dinámico, que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona.

4.2.14. Herramienta clave para potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes

Los empresarios señalan acerca de implementar otras herramientas con el propósito de potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores. Algunos empresarios consideran la rotación de puestos de trabajo como una herramienta eficaz que permite no solo el aprendizaje de nuevas habilidades de los colaboradores desde una posición diferente, sino también permite incrementar los niveles de satisfacción de los colaboradores, dado que se exponen a desafíos nuevos y escenarios dinámicos. Otras investigaciones (hcmfront, 2020) infieren que, la rotación laboral es la práctica de mover colaboradores entre puestos de trabajo al interior de una organización. Estas rotaciones suelen ser temporales y laterales, es decir, ocurren entre trabajos del mismo nivel y no consideran ascensos. En la actualidad, las compañías reconocen que es una excelente manera de transferir habilidades, conocimientos y competencias específicas, lo que conduce a la acumulación de capital humano y una fuerza laboral más flexible. Otros empresarios indican que el proceso de *coaching* es una forma más de lograr la efectividad por parte de los colaboradores, se trata de un proceso interactivo y de colaboración a fin de transmitir los conocimientos y desarrollar habilidades y competencias para lograr un mejor desempeño. Estudios previos (Chávez Hernández, 2012) destacan que el ejercicio del *coaching* tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el *coach*, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores. El *coaching* representa una herramienta que favorece el apoyo en cuanto a la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Destaca otro estudio (Escribano, 2010) que ofrecer *coaching* a los managers, implica proporcionar el apoyo y desarrollo adecuados y necesarios para acompañar a conducir el

cambio a través de la organización. Si no son capaces de comunicar de forma efectiva la visión y estrategia, y conseguir así el compromiso de sus equipos durante el proceso, el cambio no tendrá éxito. Mientras tanto, otros empresarios señalan que los programas de incentivos son un factor clave que permiten potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores. Al respecto, indican que dichos programas representan un conjunto de beneficios que la empresa brinda a los empleados, y los mecanismos necesarios para poder implementarlos. Estudios análogos (Dyzenchouz, de las Casas, Bermejo, s/f) indican que, los programas de incentivos y recompensas representan soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones para lograr mejores resultados, de acuerdo a los niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseada. En tanto, otros empresarios consideran los equipos multidisciplinarios como la mejor herramienta para lograr potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores. Un estudio hace referencia al tema (Pizarro Aguilar s/f) e infiere que un equipo multidisciplinario es aquel formado por un grupo de profesionales de diferentes disciplinas, donde uno de ellos es el responsable del trabajo que se lleva a cabo. Sin embargo, requiere del aporte del resto de los profesionales para obtener el logro de objetivos comunes. El equipo interdisciplinario está constituido por grupos de profesionales, donde el trabajo es compartido, la responsabilidad es de todos y cada uno tiene un campo de acción definido. Al respecto, dice Lombardo (2018) que una cultura de empresa centrada en el trabajo en equipo implica una herramienta de fortalecimiento de las relaciones humanas en las organizaciones.

4.2.15. La motivación como indicador clave en las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes

Otro aspecto a considerar vinculado al objetivo definido es la motivación, como aquel disparador que dinamiza las competencias y habilidades de los colaboradores de las pymes de la industria del juguete de CABA. En este sentido, algunos empresarios destacan que la motivación representa la capacidad para adaptarse al cambio. Dicen que, el hecho de

involucrarlos representa obtener el máximo rendimiento y conseguir los objetivos empresariales definidos. Diversos estudios (Escribano, 2010) indican que las empresas que comprenden la conexión entre preparar a sus personas para aceptar el cambio y una efectiva implementación de nuevas iniciativas, tienen garantía de los esfuerzos recompensados y lograr conseguir los objetivos buscados. Se sabe que, con una cuidada planificación y el apoyo de los *top leaders* las organizaciones pueden ayudar a sus personas a adaptarse al cambio y a mantener su ventaja competitiva. En tanto, otros empresarios consideran que la motivación implica mayor competitividad. Al respecto, dicen que los colaboradores son el verdadero motor del negocio y son quienes hacen posible que la empresa triunfe o fracase. En este sentido, algunas investigaciones (Tapia Sánchez, Arredondo, 2009, p.19) indican que la clave para motivar a los empleados a comportarse de una manera que promueva o fomente el logro de los objetivos estratégicos, recae en la forma en que el sistema de compensación se relaciona con estos objetivos. En la compensación, los factores tales como la equidad interna y la competitividad externa son muy importantes y valorados por los empleados. Evaluación que se refleja en la satisfacción de trabajo, la motivación y en el clima organizacional (p.20) Por otra parte, están aquellos empresarios que sostienen que la motivación es la clave para atraer nuevos talentos. Dicen al respecto que, los empleados buscan la satisfacción laboral en función a sus competencias y habilidades. La teoría de la equidad de Adams (Martínez Parra, Yebenes Vila, s/f) se basa principalmente, en la comparación que hacen los individuos entre sus situaciones, en base a las aportaciones que hacen y lo que reciben. Dentro de toda organización, cada individuo realiza determinadas aportaciones propias y obtiene resultados o beneficios. La escasez de talento que envuelve al actual entorno empresarial, hace necesario un plan que encuadre las diferentes estrategias de la compañía para atraer, retener y motivar el talento, así como realizar una correcta gestión del conocimiento obrante en la misma. Indican otros empresarios que la motivación implica para la empresa mejorar la imagen. Consideran que, las empresas se preocupan por lograr obtener valor en base al capital humano. Estudios previos (Martinez,2017) destacan la importancia de la imagen en una empresa y el papel relevante que juega la motivación como elemento fundamental que se genera por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha, y que está en

continuo movimiento y en concordancia con las expectativas de la vida. Es un aspecto que rodea al individuo, y va en la misma línea que la condición física de este, su ambiente, sus interacciones con los demás y sus experiencias. Por último, un empresario señala que la motivación en el desarrollo del talento humano propicia las relaciones interpersonales en la empresa. Destaca también que, esta situación se da a partir de que los individuos se sienten más motivados compartiendo experiencias y conocimientos con otros miembros del equipo. Estudios previos (Lombardo ,2018) infieren que la motivación e incentivos son uno de los grandes retos en estos últimos años. Ha sido la puesta en marcha de iniciativas surgidas entre los trabajadores para mantener el espíritu de colaboración. Continuando con el análisis de Lombardo (2017), cabe destacar que las buenas relaciones humanas están dadas para aumentar el entendimiento entre los equipos de trabajo a través de una comunicación eficaz, considerando las diferencias individuales, generando relaciones satisfactorias y alcanzar la realización y felicidad del individuo, creando un ambiente armonioso de trabajo.

4.2.16. El trabajo en equipo, factor clave para lograr la motivación de los colaboradores de las pymes

Continuando el análisis respecto a cómo la motivación impacta de manera diferente entre las pymes de la industria del juguete de CABA, surge que las empresas impulsan el trabajo en equipo y se destaca la manera en que se desarrollan en las diferentes empresas. Algunos empresarios señalan que, para lograr efectividad de los equipos la clave está en el compromiso. Dicen al respecto que, fomentar el trabajo en equipo en la empresa es hacer que los miembros sientan que forman parte del mismo y se logra que los empleados se responsabilicen y comprometan con sus tareas y proyectos. Estudios similares (Hellriegel y Slocum, 2009) indican que cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener, o desarrollar con rapidez, la combinación correcta de competencias para lograr las metas del grupo, y deben ser capaces de influir en la forma de trabajar juntos para lograr sus metas y lograr la cooperación y comunicación de los miembros del equipo. En tanto, otros análisis sobre el tema (Randstad, 2016) indican que cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo en las tareas y aumenta la

eficacia de los resultados. Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello, se crean lazos de atracción interpersonal, y fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos los miembros. Mientras que otros empresarios señalan que, para impulsar y propiciar el trabajo en equipo la diferencia está en considerar la confianza con factor clave. Dicen que, la confianza se logra permitiendo a todos los miembros del equipo conocer las habilidades, tareas y roles de sus compañeros. Al respecto estudios previos (García-Navas, 2019) señalan que todo el mundo valora el hecho de trabajar con personas en las que puedan confiar. Si fuera de otra forma, el entorno laboral sería aún más estresante. Los vínculos que se establecen en base a confianza son sólidos y duraderos, lo que nos permite construir relaciones profesionales más productivas y satisfactorias. El motor de la confianza para inspirar a un equipo de trabajo, se activa a través de tres generadores fundamentales, el conocimiento, la integridad y la empatía. Mientras tanto, otros empresarios consideran que la clave de impulsar el trabajo en equipo está dada por la retención de talento. Consideran los empresarios que, las empresas se focalizan en retener talento a partir del trabajo en equipo y cada miembro desde su puesto de trabajo está sustentado sus habilidades, conocimientos y motivación. De acuerdo a algunas investigaciones (Celpax, 2016) se infiere que para crear un buen ambiente es importante fomentar la interacción personal y trabajo en equipo; y en relación con la retención de talento, el clima organizacional es uno de los factores decisivos que un profesional tiene en cuenta a la hora de quedarse o marcharse de su empresa. El estudio realizado por el *Hay Group Insight* (Eden, s/f) indica que el clima laboral que se crea dentro de una empresa es realmente importante para conseguir retener el mejor talento empresarial. El estudio corrobora también que, los trabajadores comprometidos con la empresa impulsan y generan mejores resultados empresariales, y pueden mejorar el rendimiento empresarial. En tanto, un empresario sostiene que la interrelación de los equipos de trabajo y su buen desempeño está dado por una buena comunicación. Dice también que, la comunicación es clave para lograr un ambiente de trabajo agradable y así generar mayor fluidez de la información. Otras investigaciones (Humes, 2020) concluyen que cuando existe una comunicación fluida entre los miembros de un equipo de trabajo, mejora el clima laboral, los procesos creativos de la compañía y las relaciones personales de la misma. Sin embargo,

no siempre es una tarea fácil, sino que a veces se complica. Por ello, para mejorar la eficacia de la comunicación interna y el trabajo en equipo es clave ofrece funcionalidades para estar sincronizado, cumplir con los plazos y alcanzar las metas marcadas.

4.2.17. El compromiso y desempeño de los colaboradores en los entornos digitales. Criterios para definir perfiles con capacidad de adaptarse al cambio

Otro aspecto relevante que es propósito de esta investigación, es el nivel de compromiso de los colaboradores de las pymes y el desempeño de los mismos en entornos digitales. En este sentido, los empresarios consideran la necesidad de sincronizar el talento humano y las tecnologías digitales, como así también determinar el criterio de las empresas para definir perfiles adecuados de talento digital. Al respecto, algunos empresarios indican que la clave está en lograr identificar aquellos perfiles con capacidad de adaptarse al cambio. Destacan también que, recurrir a fuentes automatizadas favorece la sincronización de los programas que se utilizan en el reclutamiento del talento digital. Otros estudios (Troilo, 2021) demuestran que transformar digitalmente una organización implica replantear no solo la manera de emplear tecnología y procesos, sino la forma en que se define y crea el talento necesario para llevar a cabo el negocio en el entorno de digitalización. Investigaciones similares (Buitrago, 2017) indican que las nuevas tecnologías cambian los procesos, hacen que las operaciones sean más sencillas y generan una transformación en las competencias y habilidades necesarias en los departamentos de RRHH. El progreso tecnológico va a un ritmo rápido y tiene un alcance universal que produce soluciones adaptativas de las organizaciones. En tanto, otros estudios (Ponce, s/f) indican que la automatización es excelente para procesos que son repetitivos, con alto volumen de información y requieren disminuir los tiempos de ejecución de procesos. En el proceso de reclutamiento y selección, la automatización significa realizar tareas tales como recibir y escoger aquellos candidatos que deben rendir evaluaciones que se ajusten al puesto, entrevistar a los mejores candidatos y tomar decisiones. Respecto de los perfiles adecuados al talento digital, un estudio (Arranz, s/f) describe que la evaluación de competencias digitales resulta esencial a la hora de buscar talento y contar con profesionales capaces de usar la tecnología de manera eficaz, crítica e innovadora. Mientras tanto, algunos

empresarios destacan que existe cierta sincronización en los procesos de reclutamiento de talento digital. También consideran que el criterio para definir el perfil de talento digital se refleja en el nivel de innovación del mismo. Señalan los empresarios que, el talento humano representa un recurso estratégico y la gestión del mismo es una fuente de innovación tecnológica. Diferentes estudios, respecto al talento digital con perfil innovador (Troilo, 2021) sostienen que el desafío para las áreas de capital humano consiste en revisar y rediseñar sus prácticas desde una perspectiva con foco en la centralidad de las personas, haciendo que sus procesos sean más ágiles, colaborativos e innovadores, en consonancia con las competencias asociadas al talento digital. Otros empresarios señalan que, la clave de desarrollar el talento digital está en la resolución de problemas. Señalan que, dichos perfiles digitales deben tener la capacidad de dar respuesta a los problemas que la dinámica actual presenta, y que los mismos están alineados a las estrategias de RRHH basados en la tecnología. Distintos análisis (Piñeiro, 2021) reflejan que, en términos sencillos sería la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, coordinar, supervisar y evaluar la implementación de tal solución. Es muy importante que los colaboradores de una organización, ante la presentación de un problema no se paralicen, sino que, por el contrario, con la mente puesta en el objetivo, compartan y presenten el mismo con dos o más alternativas de solución propuestas para decidir e implementar. En tanto, otros empresarios señalan que, las empresas definen los perfiles del talento digital en base a la creatividad que los mismos desarrollan. Dicen que, la clave está en identificar y definir perfiles digitales con un potencial de creatividad que les permita desafiar los nuevos escenarios digitales. Según Piñeiro (2021) pensar creativamente, ser original y espontáneo es algo que se les facilita a muchas personas. De cara a los empleos que se requieren en la Cuarta Revolución Industrial, tener la capacidad de innovar, desarrollar, implementar y comunicar nuevas ideas es un factor que marca la diferencia.

4.2.18. Características clave de los colaboradores para transformarse en talento digital en las pymes

Por otra parte, y en el marco del objetivo de investigación planteado, los empresarios consideran las principales características con las que deben contar los colaboradores de las pymes para transformarse en talento digital. Algunos empresarios indican que, el talento digital debe destacarse por su pensamiento estratégico. Por lo cual, las estrategias de RRHH deben lograr identificar estos perfiles, y retenerlos siempre que cuenten con un pensamiento estratégico. Investigaciones similares (Terlizzi, 2021) infieren que, entender el proceso de TD de RRHH no implica incluir aparatos, tecnificar las empresas o robotizarlas. Es, esencialmente, un cambio cultural que apunta a mejorar el pensamiento estratégico, entendiendo cómo la tecnología transforma a los colaboradores, clientes y consumidores generando nuevas oportunidades y cambios de paradigma. Otros estudios (Fernández, s/f) destacan que el perfil estratégico es altamente valorado en el mundo de los negocios. Las personas que poseen la habilidad del pensamiento estratégico crean conexiones entre ideas, planes y personas que otros no pueden ver. En tanto, las personas que piensan de forma estratégica, tienen la capacidad de visualizar diferentes escenarios y tomar decisiones ajustadas a estos. Su visión a largo plazo está dirigida al logro de objetivos puntuales, a la creatividad y la colaboración con sus equipos de trabajo. Otros empresarios consideran que, el talento digital debe caracterizarse por ser ágil y con capacidad de aprendizaje. En este sentido, los empresarios dicen que las empresas deben contar con el talento necesario según el ritmo que demanda el proceso de gestión del talento humano, y seleccionar aquellos colaboradores que se orienten al aprendizaje continuo y se desempeñen de manera ágil. Al respecto, otros estudios (Morales, 2018) indican que la curiosidad es la base de la innovación. Por esta razón, se debe estar al tanto de las nuevas tendencias y oportunidades de mejora para mantenerse a la vanguardia de los nuevos procedimientos y técnicas de gestión. Las funciones de RRHH van más allá de lo administrativo. Su gestión abarca áreas estratégicas determinantes para el crecimiento de una empresa, por lo cual resulta fundamental saber tomar riesgos para superar obstáculos que se presenten. Otros empresarios sostienen que, los colaboradores para poder transformarse en talento digital deben tener una visión de futuro. Se

refieren a que, estar más focalizados en el futuro implica estar mejor posicionados a la hora de asumir los retos del talento digital, y se requiere de personas con visión en el largo plazo. Siguiendo a Morales (2018) se infiere que para tener una visión de futuro y ante un mundo que cambia a diario y que es una realidad inevitable, el líder de la gestión humana debe identificar oportunidades y anteponerse, de alguna manera, a los nuevos avances, escogiendo las herramientas más adecuadas para cubrir las necesidades de su compañía. Otro empresario manifiesta que, la característica clave está en que el talento digital sea capaz de asumir riesgos, se trata de comprender las necesidades estratégicas de los negocios de la empresa y tener la capacidad de asumir los riesgos de un escenario altamente competitivo y con cierto grado de incertidumbre. Algunos estudios (AméricaEconomía.com, 2018) indican que, la función actual de los RRHH traspasa las tareas meramente administrativas para protagonizar las decisiones estratégicas de la compañía, las cuales están sometidas a un mayor riesgo. El líder de RRHH tiene que comprender las necesidades del negocio y entregar soluciones con alto valor.

4.2.19. Los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores de las pymes en entornos digitalizados.

Continuando con el análisis, los entornos altamente digitalizados representan para las pymes mayor satisfacción y compromiso de parte de los colaboradores. Asimismo, los empresarios destacan las acciones que la empresa realiza para lograr la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. En este sentido, algunos empresarios dicen que la mejor forma de mantener altos niveles de satisfacción y compromiso, está en involucrar a los colaboradores en la elaboración de contenidos. Cabe destacar que, los espacios de trabajo digitales facilitan el desarrollo y la actualización del conocimiento de los empleados, quienes logran alcanzar mayor satisfacción laboral, se sienten más motivados, y el compromiso con la empresa potencia su desempeño. Al respecto, hay estudios (Rock Content, 2019) que destacan que la TD también ha traído una competencia mucho más feroz entre empresas, y está dada en cómo y cuáles contenidos digitales permiten llevar a cabo y completar exitosamente la estrategia de marketing de contenidos. Lo que implica, crear proyectos

online únicos, agregar valor al sitio web y llamar la atención de los clientes potenciales. Básicamente es información digitalizada, cuyo sistema de distribución es a través de Internet y su formato es muy amplio, dado que los contenidos pueden transmitirse mediante: videos, textos, audios blogs, imágenes, portales, aplicaciones, software, infografías, entre otros. Análisis previos (Pérez, 2020) destacan que, mejorar la experiencia del empleado en lo digital es implicar a los trabajadores en la creación de contenidos, facilitando así el desarrollo y la actualización del conocimiento corporativo. De esta manera, los empleados se sentirán más involucrados con la compañía, aumentando su sentido de pertenencia a la misma. Mientras tanto, otros empresarios señalan que los entornos altamente digitalizados son propicios para fomentar la colaboración de los empleados, y mejorar así la satisfacción y compromiso de los mismos. Destacan que, la colaboración permite a la empresa tener una nueva perspectiva de los desafíos e ideas, proporcionar un pensamiento innovador y aumentar la productividad. Algunos estudios (Albornoz, Stolar, 2019) infieren que, en la actualidad el uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs) para el trabajo colaborativo, el acceso a internet y el gran alcance de las redes sociales, han provocado un cambio en la manera de ubicar al recurso humano dentro de la democratización del conocimiento o sociedad red. En este sentido, esta realidad forma parte también de las organizaciones y fomenta una metodología de trabajo colaborativo centrado en crear conocimiento más allá de las individualidades, y tomando en cuenta la diversidad de los equipos. El trabajo colaborativo implica la intervención de varias áreas y competencias a la vez, dado que el trabajar colaborativamente y de manera necesaria se relaciona con aspectos tales como la investigación, la creatividad, la interacción, la participación y la comunicación.(Artola, 2012, citado en Albornoz, Stolar, 2019) Estudios previos (Marseillan,Sclar,2020) destacan que desde hace años se habla del *employee centrlicity* como una estrategia de gestión de talentos que busca conocer e involucrar a los colaboradores para que alcancen su mayor potencial. La necesidad de generar estabilidad y confianza durante la crisis, puso en el centro de la escena la importancia de un liderazgo empático para estar cerca de las personas. Pero al mismo tiempo, las nuevas formas de organizar el trabajo precisan de nuevas capacidades, como la adaptación, la capacitación permanente, la innovación, la

autonomía, y el trabajo por objetivos, entre otros. Siguiendo el mismo análisis, otros empresarios sostienen que la clave para mantener la satisfacción y compromiso de los colaboradores radica en poder impulsar la cultura de la innovación. Al respecto surge que, los colaboradores resultan ser más proactivos y eficientes impulsando la cultura de la innovación. Otros estudios (Schendel & Hatten, 1972, Mintzberg, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1984; Argyris, 1985; Scholes, 1997; Gimbert, 1998; Quinn, 1991; citados en Méndez Álvarez, 2018) indican que la tecnología contribuye a la innovación, por lo cual aparecen productos para el negocio que satisfacen necesidades en ciertos segmentos de mercado. Desde esta perspectiva, la organización evalúa sus fortalezas y debilidades, se anticipa a tales cambios en su entorno abierto y contingente, así como a los movimientos de los oponentes, e identifica las oportunidades y amenazas. Define aspectos estratégicos diferenciadores con objetivos y metas que, en el largo plazo produzcan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados. En tanto, otros empresarios señalan que los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores devienen de las estrategias de *engagement*. Los empresarios consideran que existe en las empresas una alta y significativa relación entre *engagement* y satisfacción laboral. Estudios que hacen referencia al temas (Medrano y Trólogo, 2018, citado en Merchan Illescas, 2018) consideran el *Employee Engagement*, y destacan que el compromiso es un estado emocional positivo y motivacional hacia el propio trabajo, entre las características principales están: altos niveles de energía en las actividades laborales, la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo, dedicación, inspiración, orgullo de ser desafiado por el trabajo, sentirse felizmente inmerso tanto con las responsabilidades y tareas generando mucha concentración, y que los colaboradores no se den cuenta del transcurso del tiempo. En este aspecto, otros estudios (González 2020) indican que es necesario realizar un camino conjunto hacia la definición y aplicación de los valores de la organización, sobre todo para que todos los miembros que formen parte de ella, sientan satisfacción tras su puesta en funcionamiento. El *engagement* del empleado como clave de la sostenibilidad de las organizaciones y con la participación de voces expertas de algunos de los miembros de la empresa, implica activar nuevas acciones que vayan más allá de las medidas basadas en la remuneración.

4.2.20. El criterio de los empresarios de las pymes para que las estrategias de RRHH se adapten a los requerimientos de los entornos digitalizados.

Respecto a otro de los objetivos definidos en la presente investigación, el mismo implica abordar a las estrategias de RRHH desarrolladas por las pymes objeto que fueron objeto de análisis, y plantear si las mismas se adaptan a los requerimientos de los entornos digitalizados. En este sentido, algunos empresarios destacan que el principal objetivo de las empresas es advertir que las estrategias de RRHH estén alineadas a la estrategia empresarial. Destacan que, las empresas deben focalizarse en la estrategia empresarial para poder llevar adelante el cambio. Algunos estudios (Jáuregui, Sarceni, 2014) indican que la estrategia de RRHH debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella, y cuando se elabora la estrategia corporativa deben ser consideradas las personas que la integran. Otros empresarios, hacen hincapié en considerar las influencias del ecosistema digital en las estrategias de RRHH de la empresa. Destacan que, la nueva cultura demandada en el ecosistema digital implica identificar los nuevos atributos y cómo pueden impactar en el día a día de los empleados y de los negocios. Estudios análogos (Fragua, 2016) indican que, si las empresas se desarrollan en ecosistemas empresariales para atender las demandas de los clientes, innovar, implantar la tecnología o establecer los modelos de negocio, más que nunca se debe tener en cuenta la correcta gestión de las relaciones establecidas entre las empresas y el resto de colaboradores en el ecosistema digital. En tanto, los RRHH deben desarrollar equipos virtuales distribuidos físicamente y con continuidad para atender las dificultades de pertenencia. De expuesto surge que, deben apoyarse en plataformas tecnológicas y utilizando criterios de meritocracia, confianza y diversidad. En tanto, otros empresarios se refieren a lo que es importante para el sector de RRHH en las empresas, y destacan que el reto es lograr la resiliencia. Dicen que, lo que realmente preocupa es el lado humano de la digitalización, porque es más determinante que la propia tecnología. Algunos estudios (Castillo Ferrer, Leal Guerra, 2007) infieren que, nuevos esquemas gerenciales, entre ellos el capital intelectual y la resiliencia, son reflejo de la forma cómo la organización piensa y opera. Exigiendo aspectos tales como, un trabajador con conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; crear un ambiente de trabajo que satisfaga a los que participan en la ejecución de los

objetivos; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte éxito y riesgo; y además un equipo de trabajo participativo en las todas las acciones de la organización. En tanto, un informe de Deloitte (2020) infiere que las organizaciones deben considerar un enfoque que trate el desarrollo de la fuerza laboral como una estrategia de resiliencia organizacional y la de los colaboradores. Asimismo, equipándolos con las herramientas y las estrategias para adaptarse a una serie de futuros inciertos y capacitarlos para las necesidades a corto plazo. En tanto, un empresario considera que para responder a la TD el área de RRHH debe negociar con el proveedor adecuado. Significa que, para lograr una transformación exitosa, se requiere de una correcta elección de proveedores. Por lo cual, hay que tener en cuenta las principales características para seleccionar un *partner* de confianza. Otras investigaciones similares (Pacho, 2021) indican que en un momento clave para la digitalización de las empresas, la tecnología juega un papel esencial para llevar a cabo esa TD. Ante esta necesidad, existe la posibilidad de optar por contratar un proveedor de tecnología externo que facilite el proceso. Lo ideal es que, el proveedor aporte el *know how* en este campo. Así, será capaz de anticiparse a los errores, disminuir los riesgos y, en definitiva, ser eficiente y rentable.

Cabe destacar que, una cuestión importante respecto al objetivo planteado, está en saber cómo los escenarios digitales impactan en el área de RRHH, y cuál es el hecho más importante, para los empresarios de las pymes, que debe ser considerado por el área. Algunos empresarios destacan como importante el desarrollo de talento como elemento diferenciador. En términos generales, los empresarios consideran transformar los tradicionales procesos de RRHH en servicios con orientación digital según la influencia del contexto, y de tal manera mejorar la experiencia del empleado para desarrollar un nuevo talento con características diferentes. Al respecto, otros estudios realizados (Rozas, 2019) indican que la capacidad para identificar y desarrollar talentos con habilidades digitales (*e-skills*), es clave para la sobrevivencia en el competitivo mercado empresarial. Ante la imposibilidad de disminuir la velocidad del avance tecnológico o detener la globalización, las organizaciones deben revisar su talento humano y su posibilidad de adaptación al nuevo entorno. Por tanto, es necesario impulsar programas para gestionar el cambio hacia una cultura digital, afrontando su propia digitalización. Se

deben diseñar planes de formación y desarrollar talentos para el liderazgo digital. En tanto, otros empresarios señalan que lo más importante que debe considerar el sector es el hecho de promover la digitalización de las funciones de los RRHH. En este sentido, dicen que RRHH debe asumir un rol más proactivo para acompañar el proceso de TD de la empresa, y la necesidad de dotar de capacidades digitales a todos los miembros de la empresa. Otras investigaciones (Estebanéz, 2019) destacan que, la gestión de RRHH en las empresas ha sido tradicionalmente un área de mejora y trabajo constantes. Seleccionar al personal adecuado, gestionar recursos, coordinar los trabajadores, son tareas indispensables para el funcionamiento de una plantilla y, en consecuencia, de la organización en general. Con esta realidad presente, la digitalización en RRHH es indispensable para llevar a cabo todas las tareas del sector en la era del 4.0, que conduce sin duda a la TD. Otros empresarios entienden que, el impacto de la digitalización en las funciones de los RRHH permite la automatización de procesos. Dicen también que surgen nuevas necesidades generadas por la digitalización, la que permite la automatización de las funciones de RRHH. Otros estudios (Tendencias IT & Digital, s/f) indican al respecto que, el sector de RRHH no se ha librado del avance imparable de la TD de las empresas. La automatización en los RRHH es ya una realidad, y provocará que los conocimientos de los trabajadores sean transversales, capaces de resolver cualquier tipo de incidencia independientemente del puesto o las ocupaciones. En igual sentido, estudios como el de Deloitte (2017) destacan que el personal también puede cambiar, dependiendo de cómo la automatización continúa siendo desplegada y cómo evolucionan los equipos. Un plan de la fuerza de trabajo que vincule la estrategia y trabaje con los impactos de la fuerza de trabajo a través de cercanía física, nivel de automatización, categoría de talento, e impacto económico, será la base de una estrategia de talento revisada.

4.2.21. Los cambios en las necesidades y expectativas de los colaboradores de las pymes a partir de la TD

Continuando el análisis, surge que los empresarios consideran que las necesidades y expectativas de los colaboradores se han visto modificadas a partir de la digitalización. Al respecto, algunos empresarios dicen que dichos cambios han dado paso a un nuevo modelo de

liderazgo. Los directivos expresan que, se han visto afectados los hábitos de comportamiento de los colaboradores y las formas diferentes de desempeñar sus funciones. También destacan que, las empresas deben impulsar un nuevo tipo de líder que tenga la capacidad y el conocimiento para armar y dirigir equipos de trabajo. Dicen que, debe lograr que los miembros del equipo se interrelacionen para alcanzar los objetivos empresariales. Otros estudios recientes (García, 2016) indican que la digitalización exige nuevos modelos de liderazgo. El líder debe ayudar a sus colaboradores a crecer, y debe ser capaz de crear un entorno de confianza propicio para la escucha, para la colaboración y para que todos aporten. Se deben celebrar y reconocer los éxitos, pero también hay que ser capaz de hablar con los colaboradores, sobre cómo hacer las cosas de manera diferente. Otros empresarios señalan que, las necesidades que surgen en el desarrollo del talento humano, impulsadas por la digitalización, ponen de manifiesto que se requiere de un nuevo modelo de gestión de talento. Algunos empresarios dicen que, las necesidades y expectativas de los colaboradores conllevan a pensar en un nuevo modelo de gestión de talento. Señalan los empresarios que, se trata de orientar el negocio a un liderazgo con presencia activa que permita la integración de los equipos de trabajo en entornos altamente digitales. Algunos estudios (Beltran Alejos, 2020) indican que la gestión de los RRHH adquiere un rol protagónico en la TD y la piedra angular es que el área de capital humano tiene que contar con una estrategia digital que se encuentre alineada a los objetivos estratégicos de la organización. Investigaciones recientes (*InterimManagerConsulting*,2019) infieren también que, una vez creada la tecnología de soporte se va innovado y creando una metodología de gestión digital que va a permitir, a todo tipo de organizaciones, implantar de forma sencilla un modelo de control de gestión y facilitar el proceso de TD a costes flexibles. Todo ello, proporciona a la empresa un potente modelo de gestión estandarizado soportado sobre tecnología digital colaborativa, consiguiendo altos niveles de productividad. Otros empresarios consideran que, respecto a las necesidades y expectativas de los colaboradores derivadas de la digitalización, la experiencia es la que representa el camino para que los mismos encuentren la motivación en entornos digitales. Destacan que, la realidad a la que se enfrentan las pymes hace que surjan nuevas actitudes y expectativas en los colaboradores, en donde la experiencia digital resulta prioritaria. Otros

estudios (RRHH Digital, 2018) indican que las organizaciones tienen que escuchar activamente a sus empleados, para lograr conocer las expectativas, intereses, percepciones y necesidades. El entendimiento de todos los aspectos “emocionales” y generadores de experiencias, reportará una serie de beneficios concretos para las empresas, reflejado en una mayor calidad del empleo y una mejora de las oportunidades de desarrollo. Se trata de facilitar a los profesionales de RRHH información para mejorar la experiencia de sus empleados y definir el target “*Employer Persona*” de los diferentes colectivos de profesionales, y generarles momentos especiales “*Wow Moments*” de cara a conseguir tener empleados comprometidos con sus organizaciones. Ranera (2017) sitúa al empleado en el centro para abordar los RRHH con una nueva perspectiva basada en la mejora de su experiencia, gracias a la innovación y a las nuevas tecnologías. Involucrando y empoderándolo en la TD como parte activa, con nuevas herramientas de trabajo en red, formación, innovación y digitalización de procesos clave; nuevas estrategias de “*employer branding*” y “*engagement*” para enamorarlos y para atraer nuevo talento.

4.2.22. Acciones desarrolladas por las pymes para alcanzar el liderazgo digital y aumentar la capacidad de los colaboradores

Otro aspectos planteados vinculado al mismo objetivo del estudio realizado, es el de las acciones que las empresas desarrollan a fin de alcanzar el liderazgo en la nueva era digital. Al respecto, algunos empresarios consideran que lo relevante radica en aumentar la capacidad de los colaboradores. En este sentido, dicen que para lograr el liderazgo digital las empresas deben motivar a los colaboradores frente a curvas de aprendizaje y desafíos altamente exigentes e idear una transición sin traumas ni retrasos para lograr aumentar la capacidad de los mismos. Estudios previos (W&A, s/f) indican que, el liderazgo digital implica dotar de aptitud a las personas para organizar equipos que puedan estructurarse y gestionar sus tareas con autonomía, de modo que sean capaces organizar su rutina diaria. Una de las características del nuevo concepto de líder es que, esa persona sea capaz de impulsar la participación, fomentar el compromiso y cultivar un ecosistema más colaborativo. El nuevo concepto de liderazgo se encamina a aquellas personas capaces de desarrollar una adaptación ágil y

flexible, ante los cambios en la situación del mercado actual. Análisis previos (Stefanini Group, 2021) indican que el liderazgo en la era digital necesita comprender diversas funciones comerciales, tecnológicas y de manejo del talento humano para conceptualizar soluciones adecuadas a las nuevas circunstancias. Por ello, las empresas deben estar preparadas para ser más ágiles, flexibles y adaptables a los cambios repentinos y desafiar las zonas de confort en las que es tan fácil quedar atrapadas. Otros empresarios destacan que, para alcanzar el liderazgo digital la clave está en desarrollar metodologías ágiles. Consideran que, los procesos de metodologías ágiles permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del contexto y adoptar un modelo operativo más flexible, y permite amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno. Estudios similares (Foro Empresarial Impulsa, 2020) destacan que en RRHH el método Agile, denominado Agile HR, puede ser la competencia más importante que permita un cambio en los procesos que se realizaban en este departamento, lo que significa que la empresa tendrá mayor capacidad de adaptabilidad, flexibilidad y de alguna manera se enfocará en personas, reconociendo su desempeño y su esfuerzo. Otros estudios (Mazó, 2019) indican que el entorno requiere desarrollar capacidades para atender una necesidad de innovación más rápida, lo que obliga a anticiparse o adaptarse a los cambios del mercado con rapidez, mejorar la velocidad de la toma de decisiones, colaborar mejor en las organizaciones, experimentar, aprender y tolerar el riesgo. La agilidad parece ser un requisito fundamental para tener éxito en el contexto competitivo actual. Otros empresarios, dan cuenta de la importancia que tiene para la empresa alcanzar el liderazgo digital. Al respecto, consideran que para que esto sea posible lo importante está en automatizar los procesos. Dicen que, automatizar los procesos favorece las funciones de administración de personal, significa liderar con éxito la empresa en el contexto digital actual. En este sentido hay estudios (Pardo Céspedes, s/f) en los que se infiere que, la combinación de incorporar competencias digitales y automatizar procesos lleva a las empresas a alcanzar la evolución a la cultura corporativa digital, haciendo crecer a las compañías y haciéndolas más eficientes. Por ello, la correcta dirección del cambio es vital para facilitar la adaptación y el desarrollo individual de todos los profesionales que conforman la empresa. La gestión del cambio exige,

por tanto, líderes comprometidos que entiendan qué implica ser y pensar en digital y que inspiren a sus equipos a sumarse al cambio.

4.2.23. Analizar y describir los puestos de trabajo en entornos digitales

Cabe destacar también que, del análisis efectuado surge que todas las empresas que fueron objeto de estudio, analizan y describen los puestos de trabajo. Los empresarios destacan la importancia de identificar las tareas que cada miembro de la empresa debe ejecutar. Algunos empresarios dicen que, el uso de herramientas digitales resulta efectivo para poder obtener información sobre las características de los puestos de trabajo, dado que en muchos casos se trabaja en forma presencial y remota a partir de la pandemia. Algunos empresarios consideran la técnica de la entrevista tradicional, y afirman que la empresa no define los puestos de trabajo mediante canales digitales. Dicen que, la entrevista es efectiva para reunir información sobre las actividades laborales, conductas requeridas, condiciones laborales y las características y capacidades humanas necesarias. Algunos estudios (Torres Barragán, s/f) destacan que el análisis y diseño de los puestos de trabajo como consecuencia de la TD está afectando no solo a la forma en cómo se desempeñan las funciones, sino a la necesidad de albergar competencias y herramientas digitales para poder desenvolverse con éxito en los nuevos entornos unificados e inteligentes. Así, de otros estudios recientes (Alonso, 2021) se desprende que el proceso de la digitalización del puesto de trabajo debe poner el foco en las necesidades y la experiencia del empleado. Su objetivo es alcanzar una movilidad total, pero garantizando una operativa de trabajo agradable, eficiente y segura que favorezca la libertad laboral. Respecto a las técnicas mencionados por los entrevistados, estudios semejantes (Moraca, 2007) indican que, la entrevista implica que el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto de trabajo. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Otros empresarios consideran que, la técnica que resulta más efectiva para la empresa es la de los grupos de expertos. Destacan que permite recoger la opinión de un grupo de personas especialistas muy experimentados y tienen el conocimiento para asegurar que la

selección que se haga para ocupar dicho puesto sea la más acertada. Estudios similares (Moraca, 2007) indican que, aunque igualmente costoso y tardado el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos *ex profeso* para analizar un puesto, permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros. Análisis similares (Serres Peris, 2014) destacan que, el grupo de expertos consiste en reunir de 3 a 6 personas que realizan el mismo trabajo, a través de la reunión, el analista recoge la información que requiere para llevar a cabo el análisis. La ventaja está en que, facilita diversos puntos de vista y los empleados pueden debatir aquellos puntos en los que difieren, y además proporciona información detallada. Algunos empresarios entienden que, la técnica utilizada por la empresa para el análisis y descripción de puestos de trabajo es la observación directa. Destacan que, el objetivo de la técnica es realizar descripciones sobre las funciones y responsabilidades dentro del área. Al respecto, según Serres Peris (2014) el analista observa al trabajador mientras éste realiza las actividades, tareas y funciones propias de su puesto. La ventaja de esta técnica está en que permite identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales y estar en contacto con el puesto, lo que facilita la comprensión del analista. Mientras tanto, un empresario señala que la técnica utilizada por la empresa es mixta donde se combina la observación directa y la entrevista. De acuerdo al análisis de Serres Peris (2014) la técnica más frecuente, consiste en combinar otras técnicas, normalmente se trata de cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada.

4.2.24. Las metodologías ágiles traspasan la esfera de las estructuras tradicionales

Respecto a otro de los objetivos definido en la investigación surge, en qué medida, las pymes que fueron objeto de estudio, están dispuestas a implementar metodologías ágiles. Al respecto, los empresarios dieron cuenta de las razones para implementar las metodologías ágiles. Por lo expresado, surge que algunos empresarios consideran que las metodologías ágiles mejoran o aumentan la disciplina en el desarrollo del negocio. Significa para los empresarios que, la metodología permite focalizar, sistematizar y ordenar ciertas formas de

trabajo, ya que la misma implica dar protagonismo a las personas y las interacciones entre trabajadores. Estudios análogos (MJV, s/f) demuestran que aunque los métodos tradicionales de gestión de proyectos siguen siendo útiles, adoptar una mentalidad Agile es un movimiento cada vez más frecuente. El cambio del modelo de trabajo corporativo tradicional a la mentalidad Agile no es una transformación simple, y es un cambio de paradigma para todas las organizaciones. Su adopción requiere un período de adaptación a esta nueva cultura por parte de los empleados, y el proceso generalmente se lleva a cabo a través de aplicaciones puntuales y progresivas. La tendencia actual en el mundo corporativo, es dejar de lado la planificación y los procesos burocráticos que requieren tiempo para centrarse en lo que es imperativo para el negocio. En tanto, otros empresarios consideran que la principal razón para implementar la metodología agile está en mejorar la relación entre las TI y los negocios. Destacan que, la tecnología hace que las empresas logren adaptar el negocio a las mismas, a medida que se van actualizando. Al respecto, un estudio efectuado (Adecco, s/f) indica que con los nuevos avances tecnológicos se han tenido que afrontar procesos de negocios más innovadores. Máquinas, software, dispositivos y *apps* reemplazan labores tediosas o repetitivas. Se evita así la pérdida de tiempo y de RRHH. Los empleados han podido verse liberados de este tipo de tareas. La consecuencia es que, la plantilla puede dedicarse a funciones más productivas. Este hecho ha potenciado el trabajo en equipo y el concepto de consecución de objetivos. En medio de esta transición del tejido empresarial ha surgido el agilísimo. Viene respaldado por conceptos como la flexibilidad laboral y los compromisos de calidad. Por otra parte, algunos empresarios señalan que las metodologías ágiles permiten mejorar la habilidad en el manejo de los cambios. Y dicen que, el cambio fundamental está dado en la forma de trabajar respecto a metodologías más tradicionales. Otros estudios (PMK, 2020) indican que, las metodologías ágiles permiten a las empresas responder de forma rápida a cambios que surgen del entorno, principalmente, en el mundo volátil en el que se desempeñan desde la llegada de la era digital. Sin embargo, no solo facilitan adaptarse a los cambios, sino también permiten anticiparlos y, mejor que eso, propiciarlos. Otros empresarios consideran que, la aplicación de la metodología agile implica mejorar la interacción de los equipos de trabajo. Sostienen que, el desempeño de los equipos de trabajo, a través de esta

metodología, permite que las interacciones faciliten las relaciones internas y con el cliente. Estudios previos (Belmudes, 2019) infieren que los equipos ágiles son altamente eficientes. Generalmente comparten una cultura colaborativa, donde la eficiencia tiende a tener un efecto en cascada. Empresarios de todo el mundo empiezan a entender que, al liderar equipos a través de metodologías ágiles se ha hecho posible para alcanzar un alto nivel a lo largo de todo el proyecto, y las razones están relacionadas justamente con la actual velocidad del cambio, la importancia de alcanzar el mercado a tiempo y la necesidad de adaptarse a la TD. Por su parte, un empresario destaca que las metodologías ágiles son consideradas por la empresa en función a lograr mayor productividad. Señala que, se trata de obtener buenos resultados a partir desarrollar operaciones que se llevan a cabo para mejorar el trabajo en equipo y hacerlo mucho más productivo. Análisis anteriores (Montalvo, s/f) indican que, sabiendo cómo funciona internamente un equipo de desarrollo la única forma de que sea productivo es a través de metodologías ágiles. Este tipo de metodologías permite mejorar la productividad, crear conexión del equipo y tener una visibilidad y una capacidad de reacción.

4.2.25. Las metodologías ágiles: ventajas y desventajas

En este orden de ideas, también los empresarios consideran que para administrar el desempeño de la empresa y desarrollar talento, las metodologías ágiles representan la forma de lograr tal objetivo. En tanto, del análisis de las entrevistas realizadas a los directivos de las pymes surge la cuestión de si, las empresas están implementando las metodologías ágiles. En este sentido, en mayor medida los empresarios declaran no estar implementando dicha metodología, empero, consideran los beneficios que éstas pueden representar para la gestión empresarial. Otros empresarios dicen que, las están implementando parcialmente en algunos procesos de la empresa, y otros las están implementando en toda la empresa. De lo dicho surge que, los empresarios que no la implementan entienden que existen beneficios que a futuro deben ser tenidos en cuenta. Dicen que, aplicar la metodología se extiende a diferentes áreas y lograr desarrollar el talento y alcanzar la eficiencia empresarial. Diversos estudios (Tena, 2020) indican que la adopción de la filosofía ‘agile’ está ayudando a tener claras las prioridades, alineando la fuerza de distintas áreas, pensando a nivel local y global. Y, por

encima de todo, está permitiendo a los equipos colaborar integradamente, poner al cliente en primer lugar, innovar, pensar en grande y aportar valor de forma global. Los empresarios cuya empresa implementa las metodologías ágiles parcialmente, es decir en algunos de los procesos de la empresa, destacan que se trata en primer lugar de confiar en que las prácticas ágiles a futuro logren transformar radicalmente la gestión del talento humano; en segundo lugar, se debe enfocar en los colaboradores, y adaptar las herramientas tradicionales de planificación. Estudios similares (Management Solutions, 2019) destacan que el método estándar de desarrollo de nuevos productos y servicios se basa en la metodología *waterfall* o metodología en cascada. Esta metodología ha demostrado ser adecuada para proyectos donde la solución objetivo no está sujeta a incertidumbre y no se ve afectada por cambios en el mercado. Estas debilidades se acentúan, cuando el tiempo o la flexibilidad representan una ventaja competitiva y las empresas requieren una nueva forma de trabajar. Los líderes del mercado han adoptado “Agile” como metodología de trabajo dominante. Al adoptar metodologías ágiles, se debe rediseñar el modelo operativo que regula cómo se transforma la organización. Para ello, es importante reunir capacidades multifuncionales lo que implica extraer recursos de diferentes áreas. Por último, se encuentran las pymes que están desarrollando prácticas ágiles en todos los procesos de la empresa. Destacan los empresarios que, apostar a las prácticas ágiles es utilizar el talento en beneficio de la empresa e incorporar un valor agregado diferenciador. Dicha metodología implica desarrollar una empresa innovadora, orientada a la sostenibilidad y posicionamiento en la era digital. Según el análisis de *Management Solutions* (2019) se destaca que uno de los desafíos a los que se enfrentan las empresas es la medición del progreso en términos de adopción de nuevas formas de trabajar, y la cuantificación que esas nuevas formas de trabajo proporcionan a la organización, es decir en qué medida el nuevo paradigma añade más valor. Un estudio sobre el tema (Durán Graván, 2018) indica que los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios deben ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.

4.2.26. La falta de experiencia: barrera clave para la implementación de metodologías ágiles

A lo largo de las entrevistas, los directivos de las Pymes se manifiestan respecto al hecho de considerar los procesos Ágiles e indican las barreras u obstáculos que representan para la empresa, en el mediano y largo plazo. Al respecto, algunos empresarios destacan que la principal barrera se observa en la falta de experiencia en las metodologías ágiles. Dicen que, el conocimiento y la formación son la clave para gestionar proyectos a través de los métodos ágiles y que sin la experiencia los colaboradores se sienten inseguros en estas prácticas. Otros estudios (Forcano, 2018) destacan que el cometido principal es orientar estratégicamente a todos los equipos, ayudándolos a resolver impedimentos y captar mentores para ayudarlos a desarrollar nuevas capacidades. Los equipos a su vez se benefician de una mayor visibilidad, responsabilidad y capacidad de ejecución. La experiencia de los colaboradores impacta en la productividad, y permite medir y mejorar la calidad del servicio de manera continua. Otros empresarios consideran que, el principal obstáculo se presenta en la limitación en la capacidad financiera de las empresas. Destacan que, las empresas no se apartan de la adaptación al cambio y la implementación de prácticas ágiles son planes a largo plazo. Dicen que, se requiere de inversión en activos, y por el momento no creen que sea prioridad pensar en desarrollar la metodología agile. También destacan que deben contar con el *expertise* necesario para abordar a dicha metodología. Estudios previos (De la Torre Porto, 2021) indican que hacer intervenciones en muy corto plazo, concentrando el esfuerzo impacta en los resultados financieros de las compañías. La necesidad que presentan las Pymes es tener soluciones rápidas que impacten en sus resultados financieros de manera positiva. En tal sentido. La calificación crediticia es buena porque la creciente demanda es un factor favorable para la compañía, que además invita a la constante innovación para cumplir con la promesa de servicio. Otros empresarios, sostienen que la principal barrera está dada por el tiempo de transición largo para adoptar metodologías ágiles. Destacan que, se necesita un tiempo para modificar la gestión tradicional de manera eficaz y poder transitar hacia las metodologías ágiles. El informe de Deloitte (2018) indica al respecto que, las empresas están bajo presión para aprender más rápido y poder adaptarse al entorno altamente cambiante. Las empresas

con madurez digital ayudan a sus organizaciones para aprender y experimentar en estos contextos. La experimentación y la iteración son dos formas específicas en que las empresas responden a la disrupción digital. Sin embargo, esas formas solas aún no son suficientes. Las empresas deben utilizar los resultados de esos experimentos (éxitos y fracasos) para impulsar cambios sustanciales en toda la organización. Por último, La AdRHA (2019) destaca los obstáculos relevantes para la implementación de las metodologías ágiles en las empresas que tienen que ver con el ambiente dinámico en el que interactúa. Ellos son: la falta de habilidad para el cambio cultural, la falta de personal con *expertise* en métodos ágiles y la resistencia al cambio. Hace unos años se ha visto la conexión entre la necesidad de adoptar modalidades ágiles, con la caracterización de las organizaciones transitando un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

4.2.27. Factores clave para atraer y retener talento digital en la pymes

Continuando con la línea de investigación, y derivado de los objetivos de la misma, surge cuál es el propósito respecto del alcance de la atracción y retención de talento digital en las pymes de la industria del juguete de CABA. Hay empresarios que consideran que el factor determinante para atraer y retener talento resulta del nivel de digitalización que haya alcanzado la empresa, para lograr anticiparse a los cambios. Dicen los empresarios que, para ello es necesario desarrollar estrategias de formación continua y contar con un plan de carrera profesional, orientadas a los intereses y necesidades del capital humano. También destacan que, las empresas deben contar con los mecanismos necesarios para realizar de manera efectiva la selección y atracción de talentos, en función a diferentes alternativas disponibles en el mercado. Indican que, la clave está en conocer el nivel de madurez digital de la empresa, dado que es un buen punto de partida para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades relacionadas con las nuevas tecnologías. Resultados derivados de una investigación (Pardo, 2020) indican que, la madurez digital es el grado en el que se encuentra una empresa cuando es capaz de aprovechar las tecnologías digitales para mejorar en todos los aspectos posibles. Desde el rendimiento económico hasta la relación con los clientes, pasando por los procesos de negocio, procesos productivos, relaciones internas, entre otros aspectos. Por su parte, Niubó

(2019) analiza la evolución hacia la transformación y el nivel de madurez digital en las organizaciones. Se entiende que, en la evolución hacia la madurez digital las compañías pasan por distintas fases según tres factores: estrategia digital, estructura organizativa y cultura digital. En la primera fase, existe una inquietud por abordar el reto de la digitalización (*Digital Engagement*). En la segunda fase, se define el rol que la digitalización juega en el negocio (*Digital Expertise*). En la tercera fase, el ámbito digital está integrado en la estrategia organizacional (*Digital Integration*). Otros estudios (Santos Galíndez, 2020) infieren que para atraer y retener el talento digital se debe ofrecer aquello que más valoran los colaboradores y que en muchos casos, difiere de los aspectos prioritarios para otros perfiles. Una de las claves de retención de estos profesionales son las oportunidades de formación que les ofrece la empresa. El aprendizaje continuo, es una competencia valorada para este tipo de profesionales. Otros empresarios indican que, las empresas deben generar una cultura enfocada al talento digital y RRHH tienen que colaborar para lograr desarrollar nuevas estrategias de reclutamiento, basadas éstas en recursos tecnológicos y redes sociales, para atraer talento digital y resultar ser más competitivas. Dicen que, se deben contemplar los atributos clave de los colaboradores para desarrollarse en entornos digitales. Algunos estudios (Isdigital.data, 2017) consideran que al “talento digital” se lo puede encontrar tanto dentro como fuera de la organización, por lo que la tarea consiste en potenciar el talento ya existente en la empresa y reclutar a aquel que se necesita y que todavía no pertenece a la empresa. Estudios preliminares (ORH, 2017) infieren que la solución de RRHH debe identificar las competencias digitales que tiene la compañía, y las que pueda llegar a necesitar. Para ello, RRHH debe ser capaz de establecer si estos cuentan con la actitud y con los comportamientos digitales necesarios. Al mismo tiempo, otros empresarios dicen que para lograr desarrollar estrategias de gestión del talento en escenarios digitales, se trata de fidelizar el talento digital de la propia empresa. Consideran que, los aspectos más valorados por la empresa, respecto a la retención de talento, la capacidad de atraer a los talentos existentes y la capacidad de flexibilidad laboral. Lo importante de la retención de estos perfiles profesionales son, las oportunidades de formación que ofrece la empresa. Al respecto, algunos estudios (González, 2019) infieren que la idea de ocupar el mismo puesto durante mucho tiempo ya está desactualizada. Ahora las empresas

deben proporcionar a los trabajadores un entorno que favorezca la movilidad interna, ayudándoles a adquirir nuevas habilidades y ofreciéndoles información sobre otros roles relevantes que podrían suponer una buena progresión para ellos. A medida que las compañías buscan atraer y retener al mejor talento, deben también mejorar la gestión del rendimiento de los equipos. De esta forma, se esfuerzan por evaluar e incentivar un buen rendimiento en los resultados de los negocios futuros, la colaboración de equipos y el desarrollo profesional. Otros estudios (Bizneo, s/f) destacan que la calidad del capital humano de una empresa es fundamental para garantizar su éxito. Por eso, elaborar estrategias de fidelización para evitar la fuga de talento identificando las razones del descontento de los trabajadores y buscando soluciones, es una labor extendida en las compañías. Es necesario escuchar a los empleados, entenderles y ser flexibles con sus peticiones.

4.2.28. La importancia de medir la satisfacción laboral. El clima laboral y las relaciones humanas como elementos determinantes

En el mismo sentido, los empresarios se refieren en cuanto a si existe un sistema de indicadores en la empresa, para medir la satisfacción laboral de los colaboradores. Al respecto algunos empresarios declaran que, la empresa efectúa mediciones de la satisfacción laboral de los colaboradores en forma continua. Dicen que, medir la satisfacción laboral de los colaboradores permite saber en cuanto al desempeño de los mismos, y si cumplen con las expectativas de la empresa. Asimismo, destacan que medir la satisfacción laboral permite conocer las fortalezas de los colaboradores, el nivel de liderazgo de los mismos, y la gestión de los equipos de trabajo. Otros estudios (COPEME, 2009) indican que, en la actualidad las estrategias de dirección y desarrollo del personal es el factor más importante que permite alcanzar los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen como, por ejemplo, la capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. La encuesta de clima laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal. En el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores, desde el inicio de sus labores en la

organización, hasta conocer qué aspectos son los que lo motivan. Para una evaluación integral de la satisfacción laboral, es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores, dado que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero no son relevantes para ellos. En tanto, aquellos empresarios que realizan mediciones de la satisfacción laboral de manera parcial, coinciden que se trata de medir la satisfacción laboral para conocer pensamientos, creencias y opiniones de los colaboradores respecto a su puesto de trabajo. En tal sentido, otros estudios previos (Cantera López, 1988) indican que la satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Se emplean diversos soportes, a decir: escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conductas; sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta; entrevista generalmente individual. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración. Los aspectos sobre los que se interroga son en base a algunas dimensiones, a saber: el trabajo, las relaciones humanas, la organización del trabajo, las posibilidades de ascenso, el salario y otros tipos de recompensa, como también el reconocimiento por el trabajo realizado y las condiciones de trabajo.

4.2.29. Criterios clave para identificar talentos potenciales en entornos digitales

También, los empresarios discuten acerca de cuáles son los criterios para identificar y retener aquellos talentos potenciales en entornos digitales. Es así que, alguno de ellos destaca que el criterio eficaz para ello está en las estrategias de reclutamiento y selección de talentos. Al respecto indican que, resulta necesario establecer procedimientos para la contratación de personal orientados a lograr el talento digital y adaptar la empresa a la dinámica del contexto. También sostienen que, se debe crear una propuesta de valor atractiva que consiste en concretar qué tipo de perfil o talento se requiere para formar parte de la compañía. Distintos autores se refieren al reclutamiento y selección de personal en ambientes tradicionales. Dessler (2009) dice que el proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo

o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. En tanto, Robbins y Coulter (2010) destacan que el reclutamiento implica localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces que proporcionen un servicio para la empresa. Dicen los autores que, si hay vacantes de empleo los gerentes deben utilizar la información obtenida durante el análisis de puestos para que los guíe durante el reclutamiento. Otros estudios, distinguen el proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional del desarrollado en entornos digitales (Kroudy, s/f) e indican que las diferencias que representa el reclutamiento tradicional y las que representan el reclutamiento digital. Se destaca que, si bien el método tradicional de reclutamiento y selección de personal permite llegar a una gran cantidad de personas, supone también grandes presupuestos de inversión y un largo tiempo de espera hasta que los anuncios sean respondidos. En tanto, el proceso de reclutamiento y selección de personal en entornos digitales involucra herramientas digitales que automatizan aquellas tareas del método tradicional, y requieren una gran inversión de tiempo. Otros de los empresarios destacan que, la estrategia que las empresas deben considerar es la evaluación de desempeño como herramienta clave para la retención de talento. Los empresarios dicen que, la ARH debe contemplar cuál es el sistema más adecuado para evaluar el desempeño de los trabajadores y pensar en retenerlos. Estudios similares se refieren a la gestión estratégica de la evaluación de desempeño en entornos digitales (ESIC Business & Marketing School, 2018) y destacan que, la evaluación de desempeño en el mundo digital implica reinventar la forma de medir el rendimiento de las personas. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere una importancia muy relevante, donde la fuerza de trabajo ha cambiado y las organizaciones también. La globalización, la diversidad en su amplio espectro, las nuevas generaciones y la tecnología obligan a reinventar la forma de evaluar el rendimiento de las personas. Mientras tanto, otros empresarios consideran que la clave para identificar y retener el talento digital que hoy resulta escaso por la alta demanda, está en desarrollar un plan estratégico de RRHH. Al respecto, dicen los empresarios que se trata de una herramienta para obtener cierta información utilizada como guía para la elaboración de las acciones del área de RRHH y que contiene datos sobre el ambiente de trabajo, la situación actual, los objetivos, y las conductas para alcanzar estos últimos. Estudios recientes (Deloitte, 2018) destacan que, la

era digital generó un nuevo contexto que permite a los líderes de RRHH aplicar capacidades críticas para impulsar el negocio de la organización, y así poder prosperar (o sobrevivir) en este entorno. Las organizaciones están compitiendo fuertemente por tener líderes capacitados, que las guíen en el proceso de cambio requerido para pasar de "hacer cosas digitales", a "ser organizaciones digitales". En tanto, un empresario destacó que las empresas deben hacer sondeos del clima organizacional, por lo cual el criterio que el mismo considera posible para identificar el talento digital, para luego reclutarlo y retenerlo, es medir el clima organizacional. Estudios análogos (Breglia, 2017) infieren que la nueva tecnología permite identificar patrones de comportamiento y segmentar beneficios, capacitaciones o comunicaciones para los colaboradores. Hay que cambiar la forma de pensar los RR.HH. En plena era digital se necesita otro "*mind-set*", otra mentalidad para abordar la tarea del gerenciamiento de las personas. Otro empresario considera que, la forma de atraer y retener talento está dada por la capacitación. Otros estudios (Telefónica Educación Digital, s/f) destacan que no se sabe cómo va a ser el trabajo del futuro. A veces, incluso, es difícil definir cómo se planteará la demanda de talento en los próximos meses. Las competencias y habilidades se han entrenado en lo educativo y profesional. Se necesita reinventar los perfiles profesionales para acercarlos a lo que demandarán las empresas en un futuro cercano. Para ello, se habla de dos caminos: aprender nuevas habilidades que se adapten mejor a los puestos actuales (también conocido como *upskilling*) o adquirir nuevas habilidades para un trabajo completamente diferente (o *reskilling*).

4.2.30. Estrategias clave para el desarrollo de talento digital en las pymes.

También los empresarios de las pymes, advierten sobre cómo desarrollar talento digital en las empresas. En este sentido, alguno de ellos consideran que la clave está en proponer programas de reconocimiento a los colaboradores. Destacan que, los líderes de RRHH se ven obligados a rediseñar sus estrategias con nuevas propuestas que impliquen el reconocimiento del empleado, y su posterior compensación. Indican también que, se trata de definir los aspectos clave que debe contener un programa de reconocimiento. Cuanto mayor reconocimiento haya en las diferentes áreas, mejor se desempeñarán y mayor productividad

habrá en la empresa. Estudios con un enfoque tradicional (Werther y Davis, 2008) infieren que las compensaciones, como los sueldos, los salarios, las prestaciones, etc., es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de RRHH y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Otros estudios recientes (Sordo, 2021) indican que, asegurar la permanencia de los empleados es uno de los retos a los que se enfrentan la mayoría de las empresas actualmente. El reconocimiento laboral es una práctica que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado de la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es alentar a los empleados en el lugar de trabajo, y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos. Por ello, lo importante es desarrollar programas que permitan dar oportunidades a los empleados. Se trata de programas que den un reconocimiento a los empleados, y lograr un mayor compromiso de su parte. Otros empresarios proponen, que para desarrollar el talento digital la clave es que los colaboradores puedan conocer la realidad del nuevo contexto. Por lo cual destacan que, la empresa debe desarrollar las herramientas necesarias para identificar el talento humano con alto conocimiento digital, como por ejemplo el Mapa de Talento. Ciertos estudios (HRTRENDS, 2014) plantean que, los “mapas de talento” son una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización. Mediante los mapas de talento, las empresas localizan las aptitudes de sus trabajadores y su potencial para desarrollar labores en otras áreas de la empresa, o en otras funciones diferentes a la que pertenecían anteriormente. Los mapas de talento permiten fidelizar al empleado gracias a los programas de formación y *coaching* para enfocarle en sus funciones, lo que se traduce en una plantilla más integrada. Los trabajadores suelen entender este tipo de políticas como una inversión que la empresa hace en ellos, con el fin de sacar su máximo potencial. En tanto, otro empresario señala que la clave para desarrollar talento digital en la empresa está en impulsar la flexibilidad laboral. Destaca la importancia de profesionales que dispongan de las capacidades necesarias para enfrentarse a los retos tecnológicos derivados del modelo flexible laboral de la empresa. Estudios recientes (Gartner Research, 2021) indican que, para para

poder crear ese modelo de “fuerza laboral” más resiliente y flexible, es necesario conocer las diferentes opciones que la empresa tiene a su disposición para reconfigurar su plantilla a través de recursos más flexibles y, así, mejorar su agilidad, eficiencia y efectividad. Contar con recursos más ágiles puede mejorar la resiliencia del modelo de “fuerza laboral” a corto plazo, pero para conseguir resultados duraderos es necesario que toda la organización trabaje más coordinada. Se trata de construir sistemas organizacionales y crear el modelo de “fuerza laboral” más ajustado a las necesidades de la empresa, y así equilibrar agilidad y escalabilidad con rentabilidad.

4.2.31. Principales dificultades para atraer y retener talento digital en las pymes

Por último, los empresarios se refieren a los posibles obstáculos que presentan las funciones de atracción y retención de talento digital en la empresa. Al respecto, algunos empresarios dicen que la principal barrera está en la dificultad para encontrar las habilidades necesarias. En este sentido, dicen que ante dicha dificultad surge que las empresas puedan identificar las capacidades de los empleados de la propia compañía y las capacidades que se necesitan, con el objetivo de crear estrategias y programas para retener talento. Estudios recientes (CepymeNews, 2019) indican que una estrategia común es que las empresas se apresuran a entrenar el talento interno. Las empresas pueden beneficiarse de la identificación de empleados expertos en tecnología y motivados, y de capacitarlos sobre nuevas herramientas digitales y sobre la ciencia de datos. Sin embargo, el problema surge cuando las empresas no aprovechan estas nuevas habilidades digitales dentro de la empresa. Muchas compañías están generando unidades estratégicas que permitan impulsar capacidades digitales, como elemento determinante en el contexto digital. Otros empresarios, dieron cuenta de la dificultad que representa la ausencia de políticas de beneficios adaptadas a las nuevas necesidades de los empleados. Destacan que, se trata de un conjunto de beneficios que incluyen el bienestar financiero, como el bienestar físico, el emocional y el bienestar social. Asimismo, dicen que se trata de ofrecer una solución integral que sea a medida y que incluya asesoramiento, tecnología e implementación de programas de beneficios flexibles, entre otras cosas. Algunos estudios previos (Valdebenito, 2016) señalan que, existen distintas y numerosas técnicas de

retención, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. La fidelización del empleado ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias, por lo que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá, y esto las empresas lo saben. Por eso, ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente “una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE)”. Las políticas de rendimiento, reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral, son importantes a la hora de retener el talento. En tanto, otros empresarios reconocen que el principal problema para la retención del talento digital es reconocer a la empresa como una marca digital atractiva. Dicen al respecto que, para conseguir que el talento interno y externo se interese por la empresa y el proyecto, deben existir ciertas acciones para comunicar y difundir la imagen de la empresa. Estudios recientes (Sodexo, 2019) infieren que, la imagen que trasmite la empresa, el *employer branding*, es clave para atraer y retener talento digital. La compañía debe establecer un plan de comunicación para dar a conocer sus valores en los diferentes canales de comunicación, como los diferentes perfiles de redes sociales. De este modo, hará pública la imagen de la empresa, al mismo tiempo que atraerá a nuevos talentos. Todo ello bajo la estrategia de *employer branding*. Mientras tanto, un empresario atribuye que dichas barreras están dadas por la escasez de oportunidades internas para desarrollar la carrera de los empleados. En este sentido dice que, para superar esta barrera lo importante es impulsar el desarrollo profesional, lo que permite conocer las propias fortalezas, las áreas de mejora, y las preferencias de los colaboradores. Estudios recientes (Trianglerrh, s/f) indican que, disponer de planes de carrera para los empleados proporciona muchos beneficios a las organizaciones. En primer lugar, disminuye la tasa de rotación de los empleados. Al ofrecer un camino laboral de crecimiento, se está dando seguridad al trabajador y se reduce su incertidumbre con respecto al futuro de su carrera profesional, aparcando el impulso de buscar nuevos horizontes laborales en otras empresas. En segundo lugar, aumenta el compromiso y productividad de los colaboradores. En tanto, buenas perspectivas de carrera profesional son fundamentales para que el trabajador esté más contento, cómodo y se sienta reconocido por sus empleadores

CAPÍTULO V

SÍNTESIS, CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y REFLEXIONES FINALES

En el presente capítulo se expone una síntesis que hace referencia a los ejes estratégicos considerados en el desarrollo de la presente investigación. Se describen también, las posibles contribuciones y aportes del estudio para ser considerado en futuras investigaciones. Por último, se plantean algunas reflexiones correspondientes a la realidad actual de las Pymes pertenecientes a la industria del juguete en CABA, respecto al desarrollo tecnológico y el escenario digital, que representan una gran influencia en las decisiones de los directivos respecto a la TD.

5.1. Síntesis de la Investigación

La investigación se inicia buscando experiencias de evaluación de impacto de la TD en Pymes de la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La información obtenida en este relevamiento ofrece un estado de situación general sobre las prácticas digitales desarrolladas por las pymes, las Industria del Juguete en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las entrevistas realizadas se orientaron a identificar aquellas pymes del sector que, actualmente, tienen alta madurez digital y ya han transitado por el proceso de TD; por otra parte, están las pymes que se encuentran transitando el proceso de TD, y cuya madurez digital alcanzan el nivel bajo-medio, respecto de la digitalización. Los resultados de las entrevistas arrojaron datos clave que evidencian que la revisión literaria se encuentra vinculada al problema de investigación planteado.

El estudio de campo permitió obtener información clave por parte de los directivos de las pymes objeto de estudio, mediante las entrevistas en profundidad. Por lo cual, se logra acceder a información confiable y fehaciente, de acuerdo al conocimiento y experiencia que los directivos han alcanzado respecto a la TD en las empresas.

Para el análisis de resultados se aplican técnicas centradas en identificar los hallazgos y evidencias, la cuales se relacionan con otros estudios previos identificados anteriormente en la revisión de la literatura.

Por otra parte, mediante la metodología comparativa, se extrajeron tres tipos de evaluación de impacto de la TD a partir de la descripción y análisis de 10 pymes del sector de la industria del juguete. Cabe destacar, el impacto de la TD en el desempeño de los colaboradores; el impacto la TD en las estrategias de RRHH y la gestión de talento; el impacto específico de la TD en el desarrollo de estrategias de RRHH en entornos digitales.

5.2 Contribuciones de la investigación

Como contribuciones de esta investigación, surgen las diferentes estrategias basadas en el desarrollo del talento humano en entornos digitales. Los contenidos de las experiencias por parte de los directivos de las Pymes son variados pero a la vez con cierta homogeneidad, dado que evalúan las variables analizadas con una percepción similar, esto se remite al conocimiento que los directivos tienen respecto al nuevo ecosistema digital.

El crecimiento y la evolución de la tecnología impulsan un desarrollo positivo en el mundo de los negocios. Cabe destacar que, aún no está claro si los cambios tecnológicos impactarán de manera negativa en la tasa de desempleo. Sin embargo, el contexto impone desarrollar nuevas habilidades técnicas y sociales para estar a la altura de las exigencias del mercado laboral y las exigencias de los entornos digitalizados.

Para que las pymes puedan adaptarse y puedan crecer, es clave considerar el capital humano para acompañar el proceso de transformación. Tal es así que, el rendimiento y

comportamiento de los colaboradores es imprescindible para el desarrollo de estrategias digitales.

Las empresas buscan crear una experiencia de empleo que genere atracción, fidelidad y compromiso, y nuevas formas de aprendizaje, tales como el aprendizaje colaborativo y la gestión digital del conocimiento. De alguna manera, esto permite ampliar y potenciar el conocimiento, lograr mayor rendimiento, y fomentar los equipos multidisciplinares.

Por último, la necesidad de conocer y entender las distintas destrezas que el futuro de trabajo exige desarrollar a los profesionales, las mismas pueden ser divididas en tres dominios clave.

Figura N° 20: Dominios para el Desarrollo de talento en escenarios digitales

Dominio Tecnológico y de la Complejidad	Dominio Social y Emocional	Dominio del Cambio y el Contexto
Flexibilidad cognitiva	Inteligencia colaborativa	Aprendizaje continuo
Resolución de problemas complejos	Inteligencia social y emocional, empatía e intuición	Flexibilidad y adaptabilidad al cambio continuo. Resiliencia
Pensamiento computacional	Colaboración en entornos de red, virtuales, multiculturales y descentralizados	Dinamismo y Capacidad de Respuesta
Pensamiento crítico	Liderazgo auténtico	Creatividad e Innovación
Desarrollo de conocimiento técnico (usar, manipular, interpretar y crear tecnologías y datos)	Ética y Transparencia	Transdisciplinaridad (trabajo, desarrollo y aprendizaje en múltiples disciplinas)

Fuente: La transformación digital y el rol de RRHH en el importante desafío (Daud, 2020)

5.3. Reflexiones Finales

Las pymes relevadas se caracterizan por el desarrollo de talento humano como factor determinante para llevar a cabo el proceso de TD. Cuentan con los recursos y capacidades para lograr los objetivos de la empresa.

La innovación tecnológica y las herramientas digitales implican, una oportunidad de transformación para las empresas y nuevas formas de trabajar, y permite que las pymes logren la resiliencia para alcanzar el crecimiento y competitividad dentro del sector.

Cuanto mayor es el nivel de digitalización, más competitivas se vuelven las pymes. Por lo cual, implica que los directivos de las pymes puedan orientarse al cambio en función a adaptar su cultura a los entornos digitales.

La TD impacta sobre la forma de trabajar, sobre la gestión de los RRHH, y sobre la cultura de las empresas. Tal es así que, las personas son quiénes componen el principal capital de las empresas y ocupan los puestos de trabajo. La tecnología solo es el medio que permite a las personas desarrollar su trabajo y optimizar los procesos de la empresa.

Surge el trabajador digital o trabajador del futuro, con nuevas necesidades para lograr alcanzar sus objetivos y desarrollar sus tareas en el nuevo entorno digital. Se identifica al trabajador del conocimiento, como aquel que debe entender la lógica digital y comprender el funcionamiento de los procesos de la empresa.

En la necesidad de adaptarse a los cambios impuestos por el entorno, las empresas sugieren a los sectores de RRHH que modifiquen su forma de gestionar. La transformación empresarial, dada por la digitalización, requiere de nuevas estrategias orientadas a entornos digitales.

La digitalización resulta más flexible, por lo que la gestión de los RRHH debe basarse en prácticas ágiles que conduzcan a la optimización de los procesos, y una gestión basada en el talento humano como factor clave de la TD.

Existe una nueva forma de relacionarse el colaborador con la empresa, la misma está dada por las nuevas competencias y habilidades de los colaboradores; la organización del tiempo de trabajo; y la gestión del proceso de cambio.

Las competencias y el conocimiento cambian para los colaboradores, pasan de desarrollar acciones tradicionales para ser reemplazadas, de manera gradual, por las

competencias digitales, necesarias para enfrentarse al nuevo ecosistema y lograr interactuar con las nuevas tecnologías.

La gestión de RRHH debe definir nuevas políticas y prácticas orientadas al proceso de cambio, a fin de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. Debe orientar sus estrategias a atraer y retener talento, con ciertas características que hoy el entorno altamente digitalizado exige.

El trabajo en equipo resulta un factor determinante para el desarrollo de la TD. Se trata de equipos multidisciplinarios, de reducida cantidad de personas y con amplia autonomía decisoria. Ya no son los equipos tradicionales que estaban representados por las diferentes áreas de la empresa.

Por otra parte, el conocimiento y la colaboración por parte de los miembros de los equipo de trabajo representan un componente cultural que impulsa a las empresas digitales. Hoy las empresas deben tener una mirada cada vez más transversal, en donde los diferentes sectores puedan integrarse y alcanzar los objetivos empresariales.

Las capacidades de las personas, su autonomía y la confianza son los pilares clave para definir la cultura digital de las empresas. El trabajador del futuro deberá demostrar su talento digital, con la capacidad de crear, innovar, y adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

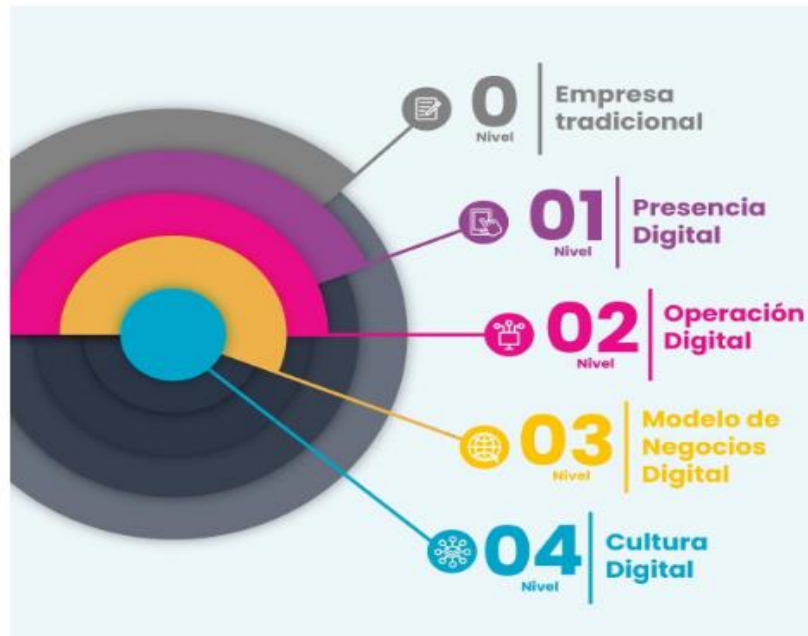
La presente investigación intenta vincular el desarrollo de nuevos conocimientos y experiencias que, ante un contexto dinámico generado por la digitalización, permitan definir pautas clave para ser contemplados en futuros estudios. Se trata de ampliar el enfoque, donde el objeto de estudio resulte más amplio y alcance a todas las pymes de Argentina, con madurez digital representativa.

5.4. Los Niveles de Transformación Digital en las Empresas

La intensidad digital de las Pymes de la industria del juguete de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, indican que existe un nivel de tipo “Modelo de Negocios Digital” 03 para aquellas pymes que tienen experiencia en procesos de digitalización y cuentan con capital

humano digital con competencias y habilidades necesarias para los nuevos contextos. En tanto, aquellas que se encuentran transitando el cambio, y desarrollan por primera vez la TD, se encuentran en el nivel de “operación digital”, es decir nivel 02.

Figura N° 21 Niveles en la Transformación Digital de una Empresa



Fuente: <https://www.digitastudio.com/blog/niveles-en-la-transformacion-digital-de-una-empres>

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adecco Group. (2019). *Qué son las metodologías ágiles y cómo aplicarlas*. <https://pre.adeccoinstitute.es/articulos/que-son-las-metodologias-agiles-y-como-aplicarlas/>
- AdRHA. (2019). *Cultura “Agile” y Recursos Humanos*. <https://www.adrha.org.ar/wp-content/uploads/2020/02/CULTURA-AGILE-Y-RRHH.pdf>
- Albornoz, P. y Stolarz, P. (2019). *Digitalización del trabajo colaborativo en las organizaciones*. <https://blog.pdainternational.net/blog/2019/01/17/digitalizacion-del-trabajo-colaborativo-en-las-organizaciones>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Granica
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360^a*. Granica
- Alonso, R. (2021) *Qué se necesita para digitalizar un puesto de trabajo*. <https://empresas.blogthinkbig.com/puesto-de-trabajo-digital-requisitos>
- Álvarez Arizmendi, H. (2018). *¿Qué es la Transformación Digital en las Empresas?* <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-transformaci%C3%B3n-digital-en-las-empresas-alvarez-aranzamendi>
- AméricaEConomía.com (2018) *Líder de RRHH: qué debe asumir para liderar la digitalización del talento*. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lider-de-rrhh-que-debe-asumir-para-liderar-la-digitalizacion-del-talento>
- Arranz, V (s/f) *Evaluar el talento digital es clave para las empresas*. <https://www.iic.uam.es/rrhh/evaluar-el-talento-digital-clave-para-empresas/>
- Belmudes, J. (2019) *Metodología Agile: nueva forma de trabajar con equipos flexibles enfocados en objetivos comunes*. <https://blog.workana.com/emprendimiento/metodologia-agile-nueva-forma-de-trabajar-con-equipos-flexibles/>
- Beltrán Alejos, H. (2020). *La importancia del talento para la Transformación Digital* <https://thevalley.es/blog/la-importancia-del-talento-para-la-transformacion-digital/>
- Bishop, K. (2020). *Teletrabajo y coronavirus: lo que el mundo puede aprender de los Países Bajos sobre el trabajo desde casa*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-53239051>

- Bizneo(s/f). *10 elementos clave de un buen plan de transformación digital en RR. HH*
<https://www.bizneo.com/blog/plan-de-transformacion-digital-en-recursos-humanos/>
- Bizneo (s/f). *5 Estrategias de fidelización de talento.*
<https://www.bizneo.com/blog/fidelizacion-de-talento/>
- Breglia, M. (2017). *El management de las personas en la Era Digital.*
<https://blog.portinos.com/la-mateada/el-management-de-las-personas-en-la-era-digital>
- Brondany, N. (2014). *La Resiliencia organizacional como factor de continuidad en las Pymes del Sector Foresto-Industrial de Misiones.* CECYT Área Administración. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones.
<https://www.facpce.org.ar/pdf/INFORME%20FINAL%20RESILIENCIA%20EN%20PYMES%20madereras%20de%20Misiones%201%20-.pdf>
- Buitrago, MF. (2017). *Impacto de la Tecnología en la Gestión del Talento Humano.*
<https://tht.company/impacto-de-la-tecnologia-en-la-gestion-del-talento-humano/>
- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales.* Fundación Universitaria del área Andina. Bogotá. DC.<https://core.ac.uk/download/pdf/326425966.pdf>
- CAF (2020). *Gerenciar Pymes en la Era Digital.*
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/02/gerenciar-pymes-en-la-era-digital/>
- Camarena Adame, M. y Saavedra García, M. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. Fórum Empresarial. Vol. 23 N° 1
<https://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/article/view/15698/13034>
- CAME (2019). *Por qué las pymes deben sumarse a la transformación digital.*
<https://www.came-educativa.com.ar/news/por-que-las-pymes-deben-sumarse-a-la-transformacion-digital/>
- Cano Fernández, M. (2019). *Desafíos en la Gestión del Talento en la era digital*
<https://glocalthinking.com/desafios-en-la-gestion-del-talento-en-la-era-digital/>
- Cantera López, J. (1988). NTP 212: *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos.* MTyASE.
https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_212.pdf/f03329af-6233-491f-86b5-3b5c03071510

- Caparrós, J. (2017). *El papel de los recursos humanos en la transformación digital*.
<https://www.equiposytalento.com/tribunas/trabajandocom/el-papel-de-los-recursos-humanos-en-la-transformacion-digital>
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensam. gest. no.33 Barranquilla. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007
- Capgemini Digital Transformation Institute (2017). *Cultura organizacional: un factor complejo y crucial para la Transformación Digital*.
<https://www.djcs.com.ve/djcsnews/1710-cultura-organizacional-para-la-transformacion>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos, p. 226.
- Cascelli, M. (2021). *Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): 3 razones para utilizar el modo 100% digital*. <https://www.blog-qhse.com/es/sistema-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-sgc-3-razones-para-utilizar-el-modo-100-digital>
- Castilla Sánchez, A. (2013). *Optimización del Talento en las Organizaciones: Gestión por Expectativas*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125718/acs1de1.pdf>
- Castillo Ferrer, L. y Leal Guerra, M. (2007). *Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín Vol. 4. N°2 [Versión Electrónica]
<https://dialnet.unirioja.es>
- Castro, J. (2016). *Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento*.
<https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- Celpax (2016). *Si eliges un trabajo que te guste, no tendrás que trabajar ni un día de tu vida*.
<http://www.celpax.com/es/clima-laboral-y-retencion-de-talento/>
- CepymeNews (2019). *Procesos estratégicos en la gestión de recursos humanos*.
<https://cepymenews.es/procesos-estrategicos-gestion-recursos-humanos/>
- CepymeNews (2019). *Las tres barreras más importantes para reclutar y emplear talento digital*.
<https://cepymenews.es/reclutar-emplear-talento-digital>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El Capital de las Organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Gestión de talento humano*. 3a ed. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. La dinámica de éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill
- COPEME (2009). *Medición del clima laboral para Pymes*.
https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Danvila del Valle, I. (2004). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis//cee/ucm-t28090.pdf>
- Dean, R. (2014). *La investigación tecnológica en la ciencia de la ingeniería y la innovación*. tecnológica. https://www.researchgate.net/publication/259786057_La_Investigacion_Tecnologica_en_las_Ciencias_de_la_Ingenieria_y_la_Innovacion_Tecnologica
- De la Torre Porto (2021). *Modelo de negocio para la creación de una firma de consultoría empresarial integrada, para recuperar de manera ágil la rentabilidad de las pymes en Colombia*. Maestría. Universidad EAN.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10517/TorreLinda2021.pdf;jsessionid=3D84C9E4B9EF8BAFF87A91A0268962B9?sequence=6>
- De la Garza, E. (2019). *Desarrollo del Talento Humano en la organización*.
<https://esteladelagarza.com/desarrollo-del-talento-humano-en-la-organizacion/>
- Deloitte (2014). *Modelo operativo de alto impacto para Recursos Humanos. RRHH tiene una nueva misión. Aquí está el plan*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/human-capital/cl-hc-rrhh-alto-impacto.pdf>
- Deloitte (2015). *Ser o no Ser Digital ¿es esa la cuestión?*
<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/finance/articles/ser-o-no-ser-digital.html>
- Deloitte (2017). *La automatización está aquí para quedarse... pero, ¿qué pasa con su fuerza de trabajo? Preparación para el nuevo ecosistema del trabajador*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/financial-services/Automatizaci%C3%B3n.pdf> Consultado el 04-07-2021

- Deloitte (2018). *La cuarta revolución industrial está aquí ¿está usted preparado?* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/humancapital/Revolucion%20C3%B3n%204.0.pdf>
- Deloitte (2018). *Alcanzar la madurez digital.* <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/strategy-operations/articles/madurez-digital.html>
- Deloitte (2018). *Programa de transformación Digital.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Brochure_Programa_TEI_A4_PRINT_%20Peru%20V2-Abril2018.pdf
- Deloitte (2020). *Gestión del Conocimiento. Creando el contexto para un mundo conectado.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC%20Trends5%20-%20Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento.pdf>
- Deloitte (05-2020). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias del capital humano 2020.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg-2020-tendencias-capital-humano-argentina.pdf>
- Deloitte (2020). *COVID-19 Personas, tecnología y el camino hacia la resiliencia organizacional.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/CoronaVirusPOVPeople_Technology_PathGlobalFinalRevESP.pdf
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. Pearson Education.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Education.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill Education.
- De Montagne, K. (2019). *El talento humano como ventaja competitiva de la organización actual.* <https://karlademontagne.com/2019/04/03/el-talento-humano-como-ventaja-competitiva-de-la-organizacion-actual/>
- Dominguez Rodríguez, P. (2004) *Intervención educativa para el desarrollo de la inteligencia emocional*. Faisca: Revista de altas capacidades N° 11; pp.47-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=>
- Durán Graván, A. (2018). *Manifiesto 'agile', ¿qué es?* <https://www.bbva.com/es/agile-manifiesto-que-es/>

- Dyzenchouz, G., De las Casas, A. y Bermejo, M. (s/f). *Programas de incentivos: ¿Cómo desarrollar una estrategia eficaz?* <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-incentivos-como-desarrollar-una-estrategia-eficaz/>
- Eden (s/f). *Trabajar en equipo para retener el mejor talento empresarial.* <https://www.aguaeden.es/blog/trabajar-en-equipo-para-retener-el-mejor-talento-empresarial>
- Editorial LATAM (2017). *La tecnología como aliada de los Recursos Humanos.* <https://www.glocalthinking.com/la-tecnologia-como-aliada-de-los-recursos-humanos>
- Escarpenter De Aubarede, C. (2017). *Qué es la metodología Agile y por qué es una prioridad para nuestros clientes.* <https://www.tendencias.kpmg.es/2017/11/que-es-la-metodologia-agile-y-por-que-es-una-prioridad-para-nuestros-clientes/>
- Escobar, E (2016). *Herramientas digitales para los Recursos humanos.* https://factorhuma.org/attachments/article/12562/c472_herramientas_digitaes.pdf
- Escribano, S. (2010). *Preparar a mis empleados para el cambio: una estrategia de éxito.* <https://www.equipostrytalento.com/tribunas/right-management/preparar-a-mis-empleados-para-el-cambio-una-estrategia-de-exito/2010-10-06/>
- Esic Business & Marketing School (2018). *Evaluación del desempeño en el mundo digital: reinventando la forma de medir el rendimiento de las personas.* <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/evaluacion-del-desempeno-mundo-digital-reinventando-la-forma-medir-rendimiento-las-personas>
- Estebanéz, B. (noviembre 2019) *La digitalización en Recursos Humanos* <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/la-digitalizacion-en-recursos-humanos/>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez De Lerma, D. y Sánchez Trejo, V. (2009). *Barreras Que Dificultan la Planificación Estratégica en la Pyme: Una Evidencia Empírica en Empresasmexicanas.* https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf
- EUDE (2019). *7 Herramientas digitales para Recursos Humanos* <https://www.eude.es/blog/herramientas-digitaes-rrhh/>
- Farías Mello, F. (1997). *Desarrollo organizacional enfoque integral.* 1º Edición. Limusa.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas.* Primera Edición. Pearson Education.

- Fernández, H. (s/f). *¿Qué es el pensamiento estratégico y cómo aplicarlo?*
<https://economyatic.com/pensamiento-estrategico/>
- Forcano, R. (2018). *RRHH se transforma a 'agile': un caso de estudio en BBVA.*
<https://www.bbva.com/es/opinion/rrhh-transforma-agile-caso-estudio-bbva/>
- Foro Empresarial Impulsa (2020). *La Metodología Agile en la Gestión del Talento Humano.*
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/rrhh/la-metodologia-agile-en-la-gestion-del-talento-humano/>
- Fragua, C. (2016). *5 competencias para la gestión del trabajo en ecosistemas digitales*
Competencias de gestión del trabajador futuro en ecosistemas
<https://www.observatoriorh.com/gestion/5-competencias-para-la-gestion-del-trabajo-del-futuro-en-ecosistemas-digitales.html>
- Fundación Observatorio Pyme (2020). *Coronavirus V. ii: Teletrabajo en la postpandemia.*
<https://www.observatoriopyme.org.ar/project/coronavirus5-2/>
- Fundación Observatorio Pyme (2020). *Las Prácticas Formativas en Empresas: Un análisis de la experiencia internacional y del caso argentino para potenciar el rol de las PyME.*
<https://www.observatoriopyme.org.ar/project/practicas-formativas-empresas/>
- Galdinal, C. (s/f). *Evolución de la gestión de recursos humanos.*
<https://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>.
- García, J. (2018). *Teoría de las Relaciones Humanas en el Contexto Organizacional.*
<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2018/12/13/teoria-de-las-relaciones-humanas-en-el-contexto-organizacional/>
- García Canales, A. y Gisbert Soler, V. (2016). *Estudio de la implantación de la mejora continua en Pymes.* 3C Tecnología, N°16, Vol.4 – N° 4; pp.189-198. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2015/12/Estudio-de-la-implantacion-de-la-mejora-continua-en-PYMEs.pdf>
- García Garnica, A. (2016) *Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional.* Revista Entreciencias, Vol. 4, núm. 9 pp. 73-88. <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457645340006.pdf>
- García Navas, P. (2019). *¿Cómo generar confianza en un equipo de trabajo?*
<https://www.apd.es/como-generar-confianza-en-un-equipo-de-trabajo/>

- García, R. (2016). *La digitalización exige nuevos modelos de liderazgo, según Rosa García, Presidenta de Siemens*. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2016/06/28/la-digitalizacion-exige-nuevos-modelos-de-liderazgo-segun-rosa-garcia-presidenta-de-siemens>
- Gartner Research (2021). *Una “fuerza laboral” más flexible es una “fuerza laboral” más resiliente*. <https://compensationlab.net/una-fuerza-laboral-mas-flexible-es-una-fuerza-laboral-mas-resiliente/>
- Global Business System (2020). *Cómo mejorar los procesos mediante la transformación digital*. <https://www.gbsys.com/como-mejorar-los-procesos-mediante-la-transformacion-digital/>
- Goleman (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España, pp.448
https://books.google.com.ar/books/about/Liderazgo_El_poder_de_la_inteligencia_em.html?id=
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia Emocional en el Trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional, en individuos, grupos y organizaciones*. https://www.recursosyhabilidades.com/cmsAdmin/uploads/o_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.pdf
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5° Edición. Pearson Education.
- González, A (2019). *Seis formas de retener el talento y fidelizar a los empleados*. http://www.rrhddigital.com/secciones/talento/137852/Seis-formas-de-retener-el-talento-y-fidelizar-a-los-empleados?target=_self
- González, A. (2020). *Tips para mejorar el engagement del empleado*. http://www.rrhddigital.com/secciones/empresa/140394/Tips-para-mejorar-el-engagement-del-empleado?target=_self
- González, F. (2017). *Reinventar la empresa en la Era Digital BBVA*. <https://fadep.org/wp-content/uploads/2017/07/F-51-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1.pdf>
- González, F. (s/f). *¿Cómo impacta la transformación digital a la función de Recursos Humanos?* <https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-impacta-la-transformacion-digital-a-la-funcion-de-recursos-humanos/>

- Guzmán, J. (2020). *Cómo capacitar a tus colaboradores en soluciones IoT*.
<http://35.196.40.146/blogs/analitica/como-capacitar-a-tus-colaboradores-en-soluciones-iot>
- Hamel (2020). *7 Aplicaciones de comunicación y trabajo en equipo*.
<https://www.grupocibernos.com/blog/7-aplicaciones-de-comunicacion-y-trabajo-en-equipo>
- Hcmfrot (2020). *La importancia de la rotación laboral para el desarrollo del capital humano*.
<https://home.hcmfront.com/blog/la-importancia-de-la-rotacion-laboral-para-el-desarrollo-del-capital-humano>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12° Edición. Cengage Learning Editores
- Hernández Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración*. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Quinta Edición. McGraw Hill
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Mc Graw Hill
- HRTRENDS (2014). *Qué son y para qué valen los mapas de talento*.
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/que-son-los-mapas-de-talento>
- Huerta Riveros, P., Navas López, J. y Almodóvar Martínez, P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Cuadernos de estudios empresariales, Nº 14, 2004, págs. 87104 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1301196>
- Interim Manager Consulting (2019). *Nuevos modelos de gestión para una economía digital*.
<https://interimconsulting.es/D/post/nuevos-modelos-de-gestion-para-una-economia-digital/>
- InterWare (2018). *Tecnología de vanguardia para impulsar el crecimiento de tu empresa*.
<https://www.interware.com.mx/blog/tecnologias-de-vanguardia-para-crecer-tu-empresa>
- Isdigital.Data (2017). *¿Preparado para abordar la digitalización del talento de tu organización?*
<https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2017/10/Gu%C3%ADa-Digitalizaci%C3%B3n.-Isdi-Meta4.pdf>
- ISO 9001:2015 (2018). *¿Por qué debe plantearse implementar un Sistema de Gestión de Calidad en su organización?* <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>

- Jáuregui N., Saraceni T.(2014). *Importancia estratégica de recursos humanos*. Tesis de Grado. UADE.
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4023/J%C3%A1uregui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KPMG (2014). *Gestión de Capital Humano. La nueva guerra por el talento: hora de cambiar el rumbo. Delineando Estrategias*.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-guerra-por-el-talento-hora-de-cambiar.pdf>
- KMPG (2018). *¿Cómo hacer una empresa atractiva al talento?*
<https://www.tendencias.kpmg.es/2018/07/atraer-retener-talento/>
- KPMG (06-2019). *Percepción de los retos en la gestión de personas en el entorno digital*:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/2019/06/percepcion-retos-gesti%C3%B3n-personas-2019.pdf>
- KPMG (2021). *Transformación digital en la empresa. Ocho capacidades en la transformación digital*. <https://home.kpmg/mx/es/home/campaigns/2021/07/transformacion-digital-en-la-empresa.html>
- Krowdy (s/f). *Reclutamiento tradicional vs. Reclutamiento digital*.
<https://blog.krowdy.com/reclutamiento-tradicional-vs-reclutamiento-digital>
- Kyocera Document Solutions (2021). *Soluciones Integrales que unen la tecnología a los procesos de negocio*. <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/procesos/soluciones-integrales-que-unen-la-tecnologia-a-los-procesos-de-negocio.html>
- La Capital (2021). *Las pymes dan un paso más en la digitalización del negocio*.
<https://www.lacapital.com.ar/economia/las-pymes-dan-un-paso-mas-la-digitalizacion-del-negocio-n2645745.html>
- Lombardo, P. (2018). *La importancia de las relaciones humanas en la gestión de empresas*.
<https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>

- Longenecker, J, Moore, C. Petty, W. y Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. 14a. ed. Cengage Learning Editores, S.A.
- Lobo-Guerrero, C. (2020). *Adquirir nuevas habilidades clave para adaptarse a los nuevos escenarios laborales*. <https://observatoriorh.cl/adquirir-nuevas-habilidades-es-clave-para-adaptarse-a-los-nuevos-escenarios-laborales/>
- López Gil, P., Pirojkova, T., Andreu, A. López Bartolomé, MA. (2019). *Marca 4.0. El impacto de la digitalización en la internacionalización y la gestión de marca*. <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Marca-4.0.pdf>
- Lozano Correa, LJ (2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista EAN No. 60 p. 147-164. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Management Solutions (2019) *De proyectos Agile a organizaciones Agile*. <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>
- Marseillan, I. Y Sclar, A. (2020). *Reinventando la experiencia del empleado para la nueva era digital*. <https://blog.starmeup.com/es/futuro-del-trabajo/reinventando-la-experiencia-del-empleado/>
- Martínez, S. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en Pymes. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Tesis Doctoral. Universidad Blas Pascal. <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Martínez, C. (2017). *Imagen de marca y motivación, conceptos fundamentales de consumo de productos y servicios*. <https://pqliarconsulting.com/imagen-marca-motivacion-conceptos-fundamentales-consumo-productos-servicios/>
- Martínez, M. (2017). *Gestión de Administrar Personas. La Auditoria de Recursos Humanos: La Fiel Compañera del Clima Laboral*. XII Jornadas del Sector Público. <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12publico/2.3.pdf>
- Martínez Parra, A. y Yebenes Vila, MD. (s/f). *Plan de Retención y motivación del talento en la empresa Emka Sealing SYstems, SL*. Trabajo Final de Máster. Universidad Internacional de La Rioja.

<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/9712/Martinez%20Parra%2C%20Alba%20y%20Yebeles%20Vila%2C%20Maria%20Dolores.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Mazó, I. (2019). *Liderazgo en organizaciones ágiles*
<https://www.equiposytalento.com/tribunas/bts/liderazgo-en-organizaciones-agiles>

MDirector (2020). *Transformación digital en Pymes: pasos que deben dar*
<https://www.mdirector.com/marketing-digital/transformacion-digital-en-pymes-pasos-que-deben-dar.html>

Mendez Álvarez, CE (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia* Universidad & Empresa, vol. 21, núm. 37, pp. 136-169. Universidad de Rosario. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>

Mendizábal Bermúdez, G., et.al (2018). *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. Revista Internacional y Comparada. Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2018/03/revista_n1_2018_def.pdf

Mercado (2017). *Ser digital o desaparecer*. <https://mercado.com.ar/para-entender/ser-digital-o-desaparecer/>

Merchan Illescas, MP. (2018). *Estrategias de retención. Plan de retención de talentos en gestión global*. Magíster. Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173690/Tesis%20-%20Mar%20C3%ADa%20Merchan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miguez, R. (2012). *Hacia la empresa inteligente*. Solutions Manager de IBM España en computerworld, n 1288 p.6

Molina, M., Benítez, N. y Ernst, Ch. (2018). *Cambios tecnológicos y laborales. Sus implicancias en el mercado de trabajo de Argentina*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Oficina de País de la OIT para la Argentina. Serie de Documentos de Trabajo N° 23. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_635947.pdf

Montalvo, R. (s/f). *Metodologías ágiles PARA PYMES: como mejorar la productividad de tu empresa*
<https://resources.esmartia.com/blog/metodologias-agiles-para-pyme-como-mejorar-productividad>

- Mora, S. (2020). *El lado humano de la transformación digital*.
<https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/El-lado-humano-de-la-transformacion-digital.html>
- Moraca, G. (S/F). *Obtención de información para el análisis de puestos. Administración del Personal*. <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/obtencin-de-informacin-para-el-analisis.html>
- Morales, F. (2018). *¿Cuáles son las cualidades que necesita para ser un gran líder de recursos humanos?* <https://blog.acsendo.com/cualidades-para-ser-un-gran-lider-de-recursos-humanos/>
- Moroni, F. (2019). *La Transformación Digital obliga a replantear la Gestión del Talento*.
<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-transformacion-digital-obliga-a-replantear-la-gestion-del-talento.html>
- Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens. (2009). *Estadística*. 4ta edición. Mc Graw-Hill.
- MJV(s/f). *Metodología Agile*. <https://www.mjvinnovation.com/es/metodologia-agile/>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13º Edición. McGraw Hill
- Niubó, T. (2016). *Evolucionando hacia una Organización Digital*.
<https://teresaniubo.com/evolucionando-hacia-una-organizaciondigital/>
- Niubó, T. (2018). *¿Cómo conseguir una cultura ágil?* <https://teresaniubo.com/como-conseguir-una-cultura-agil/>
- Niubó, T. (2019). *Palancas para movilizar la organización hacia la transformación digital*.
<https://teresaniubo.com/3-palancas-para-movilizar-la-organizacion-hacia-la-transformacion-digital/>
- Normadat (2021). *Digitalización de Procesos*. <https://www.normadat.es/noticias/digitalizacion-de-procesos-i>
- Núñez Guerrero, y Rodríguez Monroy, C. (2015). *Gestión de Recursos Intangibles en Instituciones de Educación Superior*. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 55, núm. 1, enero-febrero, pp. 65-77.
<https://www.redalyc.org/pdf/1551/155133820006.pdf>
- Odón, F. (2021). *¿Encaramos correctamente los proyectos de transformación digital?*
<https://www.prensariotila.com/31937-Encaramos-correctamente-los-proyectos-de-transformacion-digital.note.aspx>

- OIT (2015). *Competencias para el empleo orientaciones de política. Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: La importancia de las competencias clave* Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf
- OMS y OPS (2010). *Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. Biblioteca de la OMS. Ediciones de la OMS. https://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/
- Odón, F. (2021). *¿Encaramos correctamente los proyectos de transformación digital?* <https://www.prensariotila.com/31937-Encaramos-correctamente-los-proyectos-de-transformacion-digital.note.aspx>
- Ordoñez, L. (2007). *El desarrollo tecnológico en la historia*. Arete v.19 n.2 Lima http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1016-913X2007000200001
- ORH (2017). *Las 10 características de la tecnología para la digitalización del talento*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-10-caracteristicas-tecnologia-digitalizacion-talento.html>
- Pacho, S. (2021). *¿Cómo elegir un proveedor de tecnología para tu empresa?* <https://hablemosdeempresas.com/empresa/proveedor-tecnologia-externo/>
- Palomo Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. 8º Edición. ESIC EDITORIAL.
- Pardo, C. (2017). *Evolución Tecnológica de los Recursos Humanos*. <http://www.datagora.es/evolucion-tecnologica-de-los-recursos-humanos/>
- Pardo, Dimas (2020). *¿Ha alcanzado tu empresa la madurez digital?* <https://pandorafms.com/blog/es/madurez-digital/>
- Paredes González, G. (2015). *Evolución de los Recursos Humanos*. <https://comunidad.iebschool.com/seleccionarparaformar/2015/05/20/evolucion-de-los-recursos-humanos/>

- Par de Céspedes, L. (s/f). *Ante el miedo a la transformación digital, liderazgo, comunicación y transparencia.* <https://fundacom.lat/conocimiento/ante-el-miedo-a-la-transformacion-digital-liderazgo-comunicacion-y-transparencia/>
- Paulise, L (2017). Beneficios de la mejora continua en Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2017/01/31/beneficios-de-la-mejora-continua-en-pymes/>
- Pérez, A. (2017). *¿Cómo elaborar una estrategia innovadora de Recursos Humanos?* <https://www.obsbusiness.school/blog/como-elaborar-una-estrategia-innovadora-de-recursos-humanos>
- Pérez, O. (2020). *Por qué es importante una capacitación continua de aprendizaje a tus colaboradores.* <https://blog.peoplenext.com.mx/por-que-es-importante-una-capacitacion-continua-de-aprendizaje-a-tus-colaboradores>
- Pérez, A. (2020). *Un paso necesario: a empleados digitales, espacios de trabajo digitales.* <https://www.directivosyempresas.com/internet/tecnologia/empleados-digitales-espacios-de-trabajo-digitales/>
- Petrillo, M. (2017). *Evolución de los Recursos Humanos en la era de la transformación digital.* Revista UCEMA. <https://ucema.edu.ar/6/revista-ucema/nro35/rrhh-era-digital>.
- Piñeiro, M. (2021). *Talento digital: ¿qué habilidades se requieren de los profesionales para esta industria?* <https://www.canal-ar.com.ar/29336-Talento-digital-que-habilidades-se-requieren-de-los-profesionales-para-esta-industria.html>
- Pizarro Aguilar, R. (s/f). *Los equipos interdisciplinarios.* <https://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v8n17/art3.pdf>
- PMK (2020). *Metodologías Ágiles: ¿Cómo Implementarlas para Construir Equipos de Alto Rendimiento?* <https://pmkvirtual.com/blog/metodologias-agiles/>
- Prone, E. (2017). *Trabajar por el desarrollo del talento.* <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/desarrollo-del-talento>
- Ponce, D. (s/f). *La digitalización y automatización del proceso de reclutamiento y selección de personal.* <https://blogs.evaluar.com/la-digitalizaci%C3%B3n-y-automatizaci%C3%B3n-del-proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal>
- PwC (2018). *¿Las organizaciones se están preparando para el futuro del trabajo?* <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/el-futuro-del-trabajo-en-las-empresas.html>

- PwC (2018). Experiencia del cliente. Digitalización sin perder el toque humano. <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/c2g/2018-04-02-experiencia-del-cliente.pdf>
- PwC (2020). *Valorada por el mundo, la capacidad de adaptación y supervivencia del talento argentino puede ser un factor clave para la recuperación del país pospandemia.* <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/valorada-por-el-mundo-la-capacidad-de-adaptacion-y-supervivencia-del-talento-argentino-puede-ser-clave-para-la-recuperacion-del-pais-pospandemia.html>
- Ranera, M. (2015). *El rol de los RRHH en la transformación digital de las empresas. In CIPY- your digital strategy partner.* <https://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/rrhh-transformacion-digital.pdf>
- Ranera, M. (2016). *La transformación digital no va tecnología sino de personas.* <https://www.expansion.com/economiadigital/2016/01/12/56953481ca4741c1268b4651.html>
- Ranera, M. (2017). *La experiencia del empleado: el reto de RRHH en la era digital.* <https://www.linkedin.com/pulse/la-experiencia-del-empleado-el-reto-de-rrhh-en-era-digital-ranera/?originalSubdomain=es>
- Randstad (2016). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito.* <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Reche, A. (2020). *Gestión del talento en la transformación digital de la empresa.* <https://retaintechologies.com/gestion-del-talento-en-la-transformacion-digital-de-la-empresa/>
- RRHHDigital. (2018). *Claves para mejorar la experiencia del empleado.* http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/130705/Claves-para-mejorar-la-experiencia-del-empleado?target=_self
- RRHHDigital (2019). *El diccionario de los RRHH: ¿Qué es el 'employer branding'?* <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/137321/El-diccionario-de-los-RRHH-Que-es-el-employer-branding>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* 13° Edición. Pearson Education.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ª Edición. Pearson Education.
- Rock Content (2019). *Contenidos digitales: ¿qué son y para qué sirven?*
<https://rockcontent.com/es/blog/contenidos-digitales/>
- Rodríguez, O. (2021). *Oportunidades de negocio: encontrarlas en la Era Digital*
<https://www.amocrm.com/es/blog/oportunidades-de-negocio/>
- Romero Organista, E. (2020). *Talento humano por competencias una ventaja competitiva en la organización*. Ensayo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35922/RomeroOrganistaElizabeth2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rozas, J. (2019). *Desarrollar Talentos para la Transformación Digital*.
<https://juanpablorozas.com/desarrollar-talentos-para-la-transformacion-digital/>
- Santos Galíndez, M. (2020). *Atracción y retención del talento digital en tiempos de pandemia*.
http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/143613/Atraccion-y-retencion-del-talento-digital-en-tiempos-de-pandemia?target=_self
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. World Economic Forum
[http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)
- Senge, P. (1997). *La Quinta Disciplina*. Granica. Sexta Edición.
- Serneguet, M (2017). *La gestión de procesos como mejora continua*.
<https://www.datadec.es/blog/gestion-de-procesos-como-mejora-continua>.
- Serra Fernández, G. (s/f). *Bienestar en el trabajo. Gestión del Talento: Rendimiento como bienestar*. <https://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/bienestar-en-el-trabajo/>
- Serres Peris, A. (2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial*. Trabajo Final de Grado. Universidad Politécnica de Valencia.
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39907/TFG_Mar%20Amparo%20Serres%20Peris_Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20una%20empresa%20de%20desarrollo%20de%20software%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.pdf?sequence=1

- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16ª Ed. Cengage Learning.
- Sodexo (2019). *La mitad de los españoles no trabajaría en una empresa con mala imagen*.
<https://www.sodexo.es/noticias/imagen-empresa-atraccion-talento/>
- Solorio Munguía, C. y Pérez Chavira, S. (2013). *Importancia del Capital Humano en el Desarrollo de la Competitividad en las Empresas*. XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas. Universidad del Valle de Atemajac.
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Importancia_del_Capital_Humano_en_el_Desarrollo_de_la_Competitividad_en_las_Empresas.pdf
- Sordo, AI. (2021). *Reconocimiento laboral: por qué deberías practicarlo desde hoy*.
<https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral>
- Stefanini Group (2021). *Liderazgo en la era digital y la supervivencia en el mercado para 2021*.
<https://stefanini.com/es/trends/articulos/liderazgo-en-la-era-digital-y-la-supervivencia-en-el-mercado-para-2021>
- Stoner, J. Freeman, E, Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6º Edición. Pearson
- Tapias García, H. (2000) *Gestión Tecnológica y desarrollo tecnológico*. Revista Facultad de Ingeniería., N° 21. Universidad Antioquia.
http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/6211/1/TapiasHeberto_2000_GestionTecnologicaDesarrollo.pdf
- Tapia Sánchez, B. y Luna Arredondo, P. (2009). *Factores clave para lograr la competitividad empresarial*. Imef. Boletín Técnico N° 0.
https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_01_09_CTN_CC.pdf
- Tarantino, S. (s/f). *Peter Drucker y el trabajador del conocimiento*.
<https://www.gestiopolis.com/peter-drucker-y-el-trabajador-del-conocimiento/>
- Tena, M. (2020) *¿Qué es la metodología 'agile'?*. <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Tendencias IT & Digital (s/f). *¿Y si tu próxima entrevista de trabajo la hiciera un robot?*
<https://zemsaniaglobalgroup.com/futuro-rrhh-robots-automatizacion/>
- Telefónica Educación Digital (s/f). *Upskilling y Reskilling: cómo reinventarse para las profesiones del futuro*.

https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias//asset_publisher/LTIINEK918P/content/upskilling-y-reskilling-como-reinventarse-para-las-profesiones-del-futuro
Consultado el 15-03-2021

- Terlizzi, A. (2020). *Transformación digital de RRHH: ¿cómo reducir costos y alinear al capital humano a la estrategia de negocio?* <https://www.iproup.com/empleo/15937-como-se-aplica-transformacion-digital-en-la-gestion-del-personal>
- Terlizzi, A. (2021). *Recursos Humanos: 6 factores claves para lograr una transformación digital exitosa.* <https://www.talentoyempresa.com.ar/article/recursos-humanos-6-factores-claves-para-lograr-una-transformacion-digital-exitosa/20242>
- The Valley (2017). *La evolución de los Recursos Humanos en la era digital.* <https://thevalley.es/blog/evolucion-de-los-recursos-humanos-en-la-era-digital/>
- Thomson Reuters (2020). *Transformación digital: la clave para mantener la competitividad de las Pymes.* <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/transformacion-digital-para-mantener-la-competitividad-de-las-pymes.html>
- Thomson Reuters Argentina (2020). *La importancia de la evaluación de desempeño en las PyMES.* <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeoo-en-las-pymes.html>
- Tomàs, A. (2020). *La Metodología Agile en RRHH y Cómo Implementarla.* <https://factorialhr.es/blog/metodologia-agile-rrhh-recursos-humanos/>
- Torres Barragán, N. (s/f). *Análisis y diseño del puesto de trabajo en la era digital.* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/analisis-y-diseno-del-puesto-de-trabajo-en-la-era-digital/>
- TriangleRRHH (s/f) *El plan de carrera como incentivo para la retención del talento.* <https://www.trianglerrhh.es/el-plan-de-carrera-como-incentivo-para-la-retencion-del-talento/>
- Troilo, F. (2021) *Talento Digital: crítico para el desempeño organizacional.* <https://www.cronista.com/columnistas/talento-digital-critico-para-el-desempeno-organizacional/>
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total.* Tesis Posgrado. Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Vega, E. (2019) *¿Cómo promover el compromiso de los trabajadores a través del desarrollo profesional?* <https://revistasumma.com/como-promover-el-compromiso-de-los-trabajadores-a-traves-del-desarrollo-profesional/>

Watch & Act (s/f). *Competencias que debe tener un líder en la era digital.* <https://holawatchandact.eu/competencias-lider-era-digital/>

Wayne Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Pearson Educación.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 11° Edición. Pearson Educación.

Werther, W. & Davis, K. (2008) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. Sexta Edición. McGraw Hill

ANEXO I

SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE



Fuente: <https://caij.org.ar/>



Fuente: <https://caij.org.ar/>

ANEXO II

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA POBLACIONES FINITAS

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{11 * 3.8416 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * (10) + 3.8416 * 0.05 * 0.95} = \frac{2,007236}{0.207476} = 10$$

Cálculo de N

180 (total de Establecimientos en Argentina)

18% (Porcentaje correspondiente a las medianas empresas)

35% (Porcentaje de las medianas empresas de la industria del juguete en CABA. Conformado por fabricantes nacionales e importadores)

ANEXO III

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A LOS DIRECTIVOS DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE DE CABA

Objetivos Específicos	Entrevistas Personalizadas a los directivos de las Pymes de la industria del juguete de CABA Preguntas derivadas de la revisión teórica del tema en cuestión
Analizar el impacto de la TD en el desarrollo del talento humano de las pymes de la industria del juguete de CABA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué representa para usted la transformación digital en la empresa? 2. La empresa ¿Está dispuesta a desarrollar un plan de transformación digital? 3. Su empresa ¿Experimentó algún proceso de transformación digital? 4. ¿Considera que sus empleados están preparados para el cambio y cuentan con las competencias necesarias para llevarlo a cabo? 5. Su empresa ¿Necesita programas de formación para el desarrollo del talento humano de acuerdo a las demandas digitales del mercado?
Evaluar el uso de las nuevas tecnologías para optimizar la gestión y competitividad de las pymes de la industria del juguete de CABA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ¿Invierte en tecnología a fin de que el personal aumenta su desempeño y eficiencia en el trabajo? 2. ¿La empresa incluye en el capital estructural sistemas informáticos, bases de datos y otras herramientas de gestión? ¿Cómo lo implementa? 3. ¿Considera que es importante un enfoque basado en la calidad? 4. El uso de plataformas tecnológicas ¿Estimulan los procesos de innovación y gestión empresarial? 5. El uso de plataformas tecnológicas ¿Están orientadas a un enfoque operativo y/o estratégico? 6. La empresa ¿Utiliza la perspectiva del talento humano como base para su gestión? ¿Cómo desarrolla el talento humano para la gestión de su empresa? 7. Su empresa ¿Está preparada para gestionar en escenarios de mayor rendimiento como el digital?
Identificar las competencias y habilidades del talento humano para el desarrollo de estrategias digitales en las Pymes de Argentina	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué oportunidades de crecimiento la empresa brinda a los colaboradores en el contexto digital? 2. ¿Existe en su empresa predisposición para potenciar las capacidades y habilidades de sus recursos humanos? 3. ¿De qué manera dichas competencias y habilidades de los colaboradores son consideradas como elemento de motivación y crecimiento del personal? 4. La empresa ¿Impulsa el trabajo en equipo? ¿Cuáles son la clave para propiciarlos?
Indagar sobre el compromiso de los colaboradores y su desempeño en los entornos digitales de las Pymes de la industria del juguete de CABA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ¿Sincroniza los conjuntos de talentos con el desarrollo de tecnologías digitales? 2. ¿Cuál es el criterio para definir los perfiles de talento digital? 3. ¿Qué características deberían tener los colaboradores de su empresa para poder transformarse en talento digital? 4. ¿Considera que los nuevos escenarios digitales mejora la satisfacción y compromiso de sus empleados? ¿De qué manera lo hace?
Comprobar si las estrategias de Recursos Humanos responden a los requerimientos del nuevo entorno digital en las Pymes de la industria del juguete de CABA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es lo que más preocupa a los departamentos de RRHH en materia de Transformación Digital? 2. ¿Cómo ha impactado el nuevo entorno digital en el área de Recursos Humanos? 3. ¿Cómo han cambiado las necesidades de los trabajadores en la era digital? 4. ¿Cuáles son las acciones necesarias para que una empresa o departamento de Recursos Humanos alcance el liderazgo en la era digital? 5. La empresa ¿analiza y define el puesto de trabajo requerido para llevar a cabo la selección del personal? ¿Cuáles son las técnicas para definir los aspectos clave del puesto de trabajo?
Examinar la implementación de metodologías ágiles en las Pymes de la industria del juguete de CABA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la razón principal para adoptar metodologías ágiles en las empresas? 2. ¿Considera que las prácticas ágiles permiten utilizar el talento y administrar el desempeño en la organización? La empresa ¿Las está implementado? 3. ¿son las barreras/obstáculos para adoptar en un futuro las metodologías ágiles en tu actual organización?
Verificar el alcance de las estrategias de atracción y retención de talento digital en las pymes de la industria del juguete de CABA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su empresa ¿Se orienta a la retención de talento para desarrollar estrategias de gestión en los nuevos escenarios digitales? 2. La empresa ¿Realiza mediciones de la satisfacción del personal? 3. ¿Qué criterios utilizan las organizaciones para ubicar aquellos empleados que van a ser sujetos de retención? 4. ¿Cuáles son las claves para desarrollar y retener el talento digital en la empresa? 5. ¿Qué obstáculos surgen en la retención de talento?

ANEXO IV

RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS DE LAS PYMES EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

<p>PYME 1</p> <p>La transformación digital es sin duda un cambio de mentalidad y cultura en nuestra empresa. Las nuevas tecnologías facilitan la comunicación entre los departamentos. Es una herramienta para mejorar la comunicación de la empresa en el contexto digital y social. El cambio cultural en la empresa está orientado a hacer el trabajo de otra forma e implica lograr que los empleados puedan adaptarse a los nuevos escenarios digitales y construir nuevas relaciones con los proveedores y consumidores. También implica una mejora en la eficiencia de los procesos en las diferentes áreas y también es clave para el área de RRHH. Es una apuesta hacia el futuro con nuevos métodos de trabajo donde podemos aprovechar el potencial de la digitalización y las oportunidades del contexto. Para estrechar lazos fuertes entre los equipos de trabajo y potenciar sus capacidades, es necesario una mejor comunicación entre los miembros de la empresa.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Para nuestra empresa, la transformación digital nos permite la integración de la tecnología digital en todas las áreas de nuestra organización. Esto permite cambiar principalmente la forma eficiente de operar en todos los sectores y darle valor a nuestros clientes. Asimismo, es clave para tomar decisiones óptimas y acertadas. Por otra parte, el cambio cultural que indefectiblemente requiere adaptación a la digitalización que impone el contexto y permite gestionar el talento de la empresa con diferentes características.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La transformación digital nos ha permitido la integración de nueva tecnología en cada sector de nuestra empresa, permitiéndonos una nueva forma de funcionar, y lograr mayor eficiencia en todas las áreas y mejorar la eficiencia de estos, y la relación con los clientes. El nuevo contexto digital implica cambiar la forma de operar y representa una ventaja competitiva. La empresa tiene la capacidad de innovar y enfrentar nuevos desafíos. Esto se refleja en la automatización permitiendo esa eficiencia. La innovación es un factor. La empresa cuenta con un equipo de innovación que permite acompañar el cambio a partir de la creación de nuevas ideas y prototipos. La innovación digital requiere revisar todos los procesos para enfrentar nuevos desafíos. La idea primordial es mejorar la competitividad ofreciendo un nuevo valor a nuestros clientes.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Se trata de un proceso que para nuestra empresa representa mejorar la eficiencia de los procesos. Implica no solo la aplicación de nuevas tecnologías, sino también un cambio de nuestra cultura y por tanto un cambio de mentalidad por parte de los empleados. La empresa debe afrontar los desafíos al cambio impuesto por la transformación digital, a fin de resultar más eficiente y con personal dispuesto a adaptarse al nuevo contexto. En algún momento nuestra empresa debió afrontar ese mismo al cambio y los retos sobre la transformación digital, pero hoy en día el haber decidido por el cambio e integración de las nuevas tecnologías a los procesos de la empresa permite crear una empresa más tecnológica. También representa una ventaja competitiva frente a los desafíos del sector al que pertenecemos.</p>	
<p>PYME 5</p> <p>En nuestra organización, la transformación digital nos ha permitido poder competir con nuestro entorno mediante la integración de las nuevas tecnologías. Esas cosas a través de la transformación digital mejoran la eficiencia en todos los sectores de la empresa y los procesos correspondientes. La integración de las nuevas tecnologías a los procesos de la empresa y representa un factor clave para la digitalización de la gestión, y se ve reflejado en el trato con el cliente. Hoy día es importante trabajar con una transformación digital que nos permita sobrevivir en el futuro y optimizar los procesos en entornos más digitalizados. Consideramos que para la empresa representa una ventaja competitiva y también una mayor eficiencia en los procesos operativos. Existe una fuerte tendencia en la mejora de los procesos, dado que la automatización produce una eficiencia en tiempo y recursos.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Para nuestra empresa, la transformación digital ha representado un cambio de actitud y mentalidad, de alguna forma obligándonos a adoptar nuevas conductas como resultado del trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna y externa para desarrollar nuevas oportunidades de negocio y poder desarrollar estrategias digitales. Una mejor comunicación permite el desarrollo de la empresa y representa una herramienta clave tanto en el digital como en el social. La interconectividad y la gran capacidad de conexión de datos de rápida, flexible y facilita la comunicación, las transacciones comerciales y el intercambio de datos de forma rápida, fiable y eficiente. La digitalización nos permite mejorar de manera continua nuestros procesos en toda la empresa. Para nosotros es estar a la vanguardia del sector y una forma de adecuarse para sobrevivir y no desaparecer, dado que el entorno demanda nuevos bienes y servicios lo que representa identificar las oportunidades de negocio para estar a la vanguardia del sector.</p>	<p>PYME 7</p> <p>La transformación digital es para la empresa un factor clave en la mejora de los procesos, permitiendo que estos sean más eficientes. Gracias a la implementación de nuevas tecnologías que se han programado en nuestra organización, los procesos implementados la tecnología digital con grandes beneficios y lograr decisiones más acertadas. Todo esto significa un cambio cultural que se necesita para la empresa, salir adelante. La integración de la digitalización a los procesos mejora a la empresa mayor eficiencia y clientes más satisfechos. La información para la toma de decisiones en un contexto digital permite que sea homogénea y fluya por los canales digitales en tiempo real, de este modo se toman mejores decisiones más rápidamente.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Nuestra empresa ha logrado importantes beneficios a través de la transformación digital. Principalmente, esto nos ha permitido mejorar y reemplazar los recursos existentes como así también adaptar la organización al contexto. También la digitalización significa mejorar los procesos operativos y hacerlos más eficientes. La integración de las nuevas tecnologías a los procesos significa mejorarlo y también brindar mejores productos y lograr mejor relación con el cliente. La pandemia más allá de cualquier inconveniente ha impulsado oportunidades de negocio con altas expectativas de crecimiento en escenarios digitales.</p>	
<p>PYME 9</p> <p>A partir de los avances de internet, hemos logrado una evolución dentro de nuestra compañía. Hoy en día, nos damos cuenta de que no podríamos funcionar sino solo a través de la tecnología digital. Hemos implementado las herramientas necesarias para los profesionales y a todo sector empresarial para adaptarse en el entorno más actualizado y, de esta forma, poder competir en el mercado. Para poder sacar lo mejor de nuestra empresa, necesitamos del conocimiento adecuado sobre las ventajas que ofrece la red. También nos llevó a desarrollar todo un proceso de cambio a nivel cultural para aprovechar la oportunidad que brinda el contexto y el conocimiento sobre el nuevo escenario digital, por parte de nuestros profesionales y empleados. representa una ventaja competitiva. Hemos logrado mejorar los procesos para que la empresa resulte ser más eficiente, mediante la integración de las nuevas tecnologías y la adaptación al ambiente digital.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Significa modificar las costumbres y cultura de la empresa para adaptarnos y mejorar los procesos y lograr ser más eficientes y adaptarnos a nuevos escenarios. En nuestra empresa, la transformación digital ha iniciado directamente en la competitividad de nuestra organización lo que nos ha llevado a la descentralización de los procesos mediante las nuevas tecnologías, esta posibilidad nos mantiene en una constante transformación que implica una invariable adaptación, como por ejemplo, lo que nos ha llevado a repensar el modelo de negocio, servicios, productos, aprender a moverse en una economía abierta.</p>	<p>PYME 1</p> <p>Se trata de un mejor aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocio y mayor diferenciación de nuestros productos. Desarrollar un plan de transformación digital mejora la experiencia con los clientes, dado que es más directa y hay mayor acercamiento. Es fundamental que compañías como la nuestra que han superado la fase inicial progresen por su eficiencia ante, o sea, por la capacidad de sacar partido de las oportunidades que equivale las amenazas con rapidez y seguridad, y ese es nuestro objetivo. Intentamos llegar a más consumidores y creemos que el plan de digitalización brinda las herramientas, servicios, como llegar a ellos e interactuar.</p>	<p>PYME 2</p> <p>La empresa está dispuesta a hacer un plan de transformación digital ya que la capacidad que ofrecen las últimas tecnologías, principalmente las redes, nos permite la transmisión de información y de conocimiento que puede ser sumamente importante para nuestra organización. También implica desarrollar nuevas estrategias para tener un mayor acercamiento a los clientes más estrecha.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Nosotros estamos preparando a nuestra empresa para lograr mayor rendimiento. A través de nuevas tecnologías, hemos logrado de esta forma reducir costos poder tomar decisiones como así también mejorar la productividad y el rendimiento de los empleados. Planificar implica encontrar nuevas oportunidades de negocio, ser más competitivos y lograr la diversificación de nuestros recursos de manera óptima, a partir de la diferenciación. Definir las prioridades. Es una manera de llegar de manera eficiente a los clientes y nuevos consumidores. Asimismo, nos permite interactuar en tiempo real con los clientes y digitalizar los procesos nos permite llegar a ellos y tener una relación más directa.</p>
<p>PYME 4</p> <p>Si. Nuestra empresa siempre está dispuesta a nuevas transformaciones no solo para mejorar los resultados empresariales, sino también para mejorar la relación con los clientes, lo que significa una relación en tiempo real y fidelizar los mismos. Nuestros clientes buscan la diferenciación y estamos posicionados a través de una imagen de marca que consideramos nos hace diferentes. La era digital nos ha puesto a prueba, por eso, siempre estamos en un constante proceso de transición digital para permitirnos ser más competitivos.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Si. En realidad, nuestra empresa ya ha desarrollado desde hace largo tiempo un plan de transformación digital para poder competir y estar a la par con las empresas líderes. Por lo cual hemos focalizado nuestra planificación en las oportunidades de negocio que se presentan en estos escenarios dinámicos. Buscamos diferenciación e identificar las prioridades no solo en la calidad de nuestros productos sino en cada uno de los procesos que implican dar valor agregado al cliente. Queremos ser competitivos. También hemos logrado fortalecernos en la comunicación y también hemos logrado la colaboración de los empleados y el trabajo en equipo para poder transmitir el cambio.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Si. Desde hace largo tiempo, nuestra empresa ha desarrollado un plan de transformación digital que no ha beneficiado tanto en ganancias, como en productividad. El haber planificado nos ha permitido detectar nuevas oportunidades de negocio, a partir de desarrollar estrategias de calidad, dado que hay mayor optimización de los recursos. La planificación permite definir qué es lo más urgente. Para ejecutar el plan de transformación digital intentamos que el proceso de cambio permita involucrar a varios equipos de profesionales multidisciplinares. Nuestros departamentos de Marketing, Ventas y Operaciones disponen de herramientas para trabajar más estrechamente en equipo lo que implica una colaboración importante para que sea procesado el cambio. Esto implicó una buena comunicación interna que, de alguna manera impacta en la relación con los clientes y la hace más eficiente.</p>		
<p>PYME 7</p> <p>Si. Porque la nueva tecnología ha permitido mejorar la productividad y la eficiencia. En este caso se refiere a la automatización de los procesos. La automatización de los procesos ha permitido mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Hemos logrado hacer alianzas con otros actores del sector, lo que nos ha permitido acceder a nuevos recursos y conocimientos. Hemos logrado hacer alianzas con otros actores del sector, lo que nos ha permitido acceder a nuevos recursos y conocimientos. Hemos logrado hacer alianzas con otros actores del sector, lo que nos ha permitido acceder a nuevos recursos y conocimientos.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Si. Como hemos dicho, nuestra empresa ya ha desarrollado desde hace largo tiempo un plan de transformación digital para poder competir y estar a la par con las empresas líderes. Por lo cual hemos focalizado nuestra planificación en las oportunidades de negocio que se presentan en estos escenarios dinámicos. Buscamos diferenciación e identificar las prioridades no solo en la calidad de nuestros productos sino en cada uno de los procesos que implican dar valor agregado al cliente. Queremos ser competitivos. También hemos logrado fortalecernos en la comunicación y también hemos logrado la colaboración de los empleados y el trabajo en equipo para poder transmitir el cambio.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Si. Nuestra empresa ya ha desarrollado un plan de transformación digital que no ha beneficiado tanto en ganancias, como en productividad. El haber planificado nos ha permitido detectar nuevas oportunidades de negocio, a partir de desarrollar estrategias de calidad, dado que hay mayor optimización de los recursos. La planificación permite definir qué es lo más urgente. Para ejecutar el plan de transformación digital intentamos que el proceso de cambio permita involucrar a varios equipos de profesionales multidisciplinares. Nuestros departamentos de Marketing, Ventas y Operaciones disponen de herramientas para trabajar más estrechamente en equipo lo que implica una colaboración importante para que sea procesado el cambio. Esto implicó una buena comunicación interna que, de alguna manera impacta en la relación con los clientes y la hace más eficiente.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Si. Porque nuestra empresa ha desarrollado un plan de transformación digital que no ha beneficiado tanto en ganancias, como en productividad. El haber planificado nos ha permitido detectar nuevas oportunidades de negocio, a partir de desarrollar estrategias de calidad, dado que hay mayor optimización de los recursos. La planificación permite definir qué es lo más urgente. Para ejecutar el plan de transformación digital intentamos que el proceso de cambio permita involucrar a varios equipos de profesionales multidisciplinares. Nuestros departamentos de Marketing, Ventas y Operaciones disponen de herramientas para trabajar más estrechamente en equipo lo que implica una colaboración importante para que sea procesado el cambio. Esto implicó una buena comunicación interna que, de alguna manera impacta en la relación con los clientes y la hace más eficiente.</p>	<p>PYME 1</p> <p>NO. Los cambios tecnológicos no son un factor clave para lograr alcanzar dicha transformación.</p>
<p>PYME 3</p> <p>NO. La empresa ha pasado por diferentes cambios. Poner en una empresa digital conlleva a planificar y desarrollar estrategias orientadas al talento humano como factor clave para lograr alcanzar dicha transformación.</p>	<p>PYME 4</p> <p>NO. La empresa considera que la adaptación a los nuevos escenarios digitales implica un desafío e innovación permanente. Para ello, es necesario experimentar algo nuevo, pero teniendo conocimiento de qué se trata el proceso de transformación digital.</p>	<p>PYME 5</p> <p>SI. En primer lugar es necesaria la transformación para que la empresa subsista. Y es importante acompañar a los miembros de la empresa para realizarlo.</p>	<p>PYME 6</p> <p>SI. Considero que las pymes deben transformarse y adaptarse al desarrollo digital. El no hacerlo significa poder desaparecer. Pero hay que considerar que siempre en estos procesos se requiere de un líder que acompañe esta transición.</p>	

<p>PYME 7</p> <p>SI. Es necesario para subsistir y seguir creciendo. La digitalización en la empresa requiere de acompañamiento en la etapa de transición. La clave está en anticiparse y proponer caminos de acción posibles. La transformación significa que lo digital permite nuevos tipos de innovación y creatividad.</p>	<p>PYME 8</p> <p>NO. Existe muy buena predisposición por parte de los colaboradores para poder transitar este proceso. Si embargo, lograr adaptarse rápidamente implica de acompañamiento en el proceso de cambio y que la empresa planifica una adaptación gradual en el mediano plazo</p>	<p>PYME 9</p> <p>NO. La transformación digital no es fácil pero representa una ventaja competitiva que puede llevar a la empresa a diferenciarse y tener mejor posicionamiento</p>	<p>PYME 10</p> <p>NO. Desarrollar estrategias que permitan la resiliencia para lograr transformar la empresa en base a herramientas digitales y tecnologías modernas es clave para transitar el cambio.</p>
<p>PYME 1</p> <p>Nuestra empresa se encuentra en la fase inicial por lo cual prepara a los empleados ya que es la forma de aceptar el cambio con una directiva implementación de nuevas iniciativas que nos permitan ver los esfuerzos recomendados junto con los objetivos buscados. Además trabajamos con una consultora externa para guiar las acciones y orientar el comportamiento individual y en equipo. Los empleados cuentan con las competencias necesarias para afrontar un proceso de cambio pero requiere de acompañamiento y mayor capacitación. Por lo cual consideramos la necesidad de contar con programas de formación para el desarrollo de nuestros empleados para hacer frente al cambio. Están preparados para el cambio y cuentan con las competencias necesarias</p>	<p>PYME 2</p> <p>De alguna manera está dado porque nuestra organización tiene una cultura fuerte que propicia un marco de referencia estable que les da seguridad a los empleados, sobre todo en esta transformación o cambio. También consideramos que para que los empleados estén dispuestos al cambio impulsamos entender el negocio de otra forma. Contamos con una consultora externa para acompañar a los empleados en este proceso de cambio. Nuestros empleados cuentan con las competencias necesarias pero requieren de un programa de formación para mejorar su rendimiento en los escenarios digitales. Están preparados para el cambio, cuentan con las competencias necesarias y requieren de un programa de formación en escenarios digitales</p>	<p>PYME 3</p> <p>Si, nuestro departamento de RR. HH. Desarrolla programas de capacitación y trabajo en equipo teniendo en cuenta las habilidades que demanda el contexto y diferenciando las habilidades que deberá desarrollar cada uno de nuestros colaboradores. Nuestros empleados están preparados para el cambio pero no cuentan con las competencias necesarias para un proceso de digitalización</p>	<p>PYME 4</p> <p>Nuestra empresa ha preparado a nuestro personal y ella ha garantizado llegar a los objetivos planteados. Los esfuerzos realizados por el personal para adaptarse a los nuevos cambios han dado como resultado el reconocimiento y la recompensa por parte de nuestra empresa. Buscamos el equilibrio entre lo conocido y lo desconocido. De todas maneras, el desarrollo del talento humano es un proceso permanente. Nuestros empleados están muy bien preparados para el cambio y la empresa ya cuenta con programas de formación continua. Están preparados para el cambio y cuentan con las competencias necesarias</p>
<p>PYME 5</p> <p>La empresa ha venido desarrollando diferentes procesos de cambio por lo que nuestros empleados estarían dispuestos a afrontar la digitalización como una nueva forma de hacer negocios y existe un conocimiento por parte de los empleados y profesionales de la empresa que ante cualquier desafío lo aceptan y trabajan para ello. Cuentan con experiencia y están entrenados en la transformación digital. Desarrollamos estrategias de Employer branding y la empresa cuenta con una plataforma On Premise</p>	<p>PYME 6</p> <p>La empresa ha adquirido experiencia en lo que respecta al proceso de transformación digital y nuestros colaboradores tienen un entrenamiento importante para los cambios que el contexto impone y la necesidad de la empresa para crecer. Cuentan con experiencia y están entrenados en la transformación digital. Desarrollo de estrategias de Employer Branding y la empresa cuenta con una plataforma On premise</p>	<p>PYME 7</p> <p>La empresa ha desarrollado canales de comunicación con los empleados para lograr su participación y compromiso en los programas de capacitación y desarrollo profesional. En esta segunda etapa de proceso de digitalización nuestros colaboradores desarrollan sus actividades en un escenario digital, contamos con una plataforma on premise y estamos aplicando la digitalización en todas las áreas. Cuentan con experiencia y están entrenados en la transformación digital</p>	<p>PYME 8</p> <p>Creemos que la transformación digital no puede tener éxito sin la comunicación con los empleados. Hay una tendencia a ser resistentes al cambio si se los imponemos. Por ello, para lograr que estos acepten los cambios por la transformación es clave crear un diálogo con los empleados y mantener el espacio abierto para la decisión. Por otra parte, considero que cualquier cambio debe ir acompañado de un plan de capacitación sólido y bien estructurado. Están preparados para el cambio y requieren de un programa de formación en escenarios digitales</p>
<p>PYME 9</p> <p>Dado que es un cambio de mentalidad que reinará sobre nuestra cultura empresarial para que cada empleado, colaborador, gerente o encargado, pueda pensar en sentido digital, aprovechando las oportunidades de la economía en internet, es que estamos desarrollando programas de formación en escenarios digitales y estamos avanzando mucho en ello. Están preparados para el cambio, cuentan con las competencias necesarias y requieren de un programa de formación continua en escenarios digitales</p>		<p>PYME 10</p> <p>Es necesario contar con personal capacitado y con habilidades respecto a los desafíos digitales que se presentan en el contexto. Nuestros empleados cuentan con las competencias clave para desarrollarse y estamos trabajando junto a ello mediante un programa de formación propio para la digitalización. Creemos que nuestros clientes están percibiendo este cambio paulatino que estamos generando - Están preparados para el cambio y requieren de programas de formación en escenarios digitales.</p>	

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

<p>PYME 1</p> <p>Las nuevas prácticas e incorporación de tecnología permiten que el personal pueda tener una mirada más positiva sobre a enfrentar los desafíos del contexto. Permite desarrollar estrategias de RRHH para mejorar la gestión. Lo hace a través de la capacitación, ya que de esta forma, se mejora el desempeño de nuestros empleados</p>	<p>PYME 2</p> <p>La incorporación de las nuevas tecnologías al trabajo en general, así como la utilización de estas por los propios empleados, han traído un cambio importante en la gestión de los Recursos Humanos. Los retos y desafíos han obligado al Área de RRHH a adaptarse e implantar nuevas tecnologías que se encargan de gestionar y digitalizar el capital humano, esto se traduce en mejorar la comunicación y toma de decisiones. La contratación y seguimiento del talento interno o externo y la agilización tanto a nivel de empresa como en los procesos internos de la organización.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Las tecnologías de vanguardia impactan en la gestión de los recursos humanos e impulsan el uso de herramientas digitales. Hay una tendencia cada vez más de obtener una experiencia personalizada de parte de los empleados, capturando el feedback online de éstos se pueden saber las necesidades de los trabajadores</p>	<p>PYME 4</p> <p>La tecnología en cada etapa ha impactado, logrando integrar a las personas con las herramientas, ofreciendo resultados que abarcan múltiples procesos como la selección de personal, capacitación y entrenamiento, análisis y descripción de puestos, seguridad y planes de beneficios, entre otros.</p>	<p>PYME 5</p> <p>La tecnología representa un factor determinante para optimizar la gestión del talento en la empresa. Representa una ventaja para el Área de RRHH dado que se pueden mejorar los procesos de selección y desarrollo del talento.</p>	<p>PYME 6</p> <p>El Área de RRHH hoy es un Área clave para la empresa, dado que permite definir estrategias en función a las nuevas tecnologías implicando el desarrollo de procesos más ágiles y eficaces.</p>	
<p>PYME 7</p> <p>Las soluciones tecnológicas permiten potenciar el desarrollo del capital humano y permiten así la integración de los procesos clave de RRHH. Las tecnologías generan cambios profundos en los procesos y nuevas estrategias del negocio. También fomentan la innovación, creatividad, y cubren la demanda de una población que es cada vez más digital y global</p>	<p>PYME 8</p> <p>La tecnología es una prioridad para cambiar la cultura corporativa tradicional a una más eficiente. Las nuevas tecnologías ayudan a desarrollar nuevos patrones para que la empresa logre anticiparse a posibles problemas. La tecnología permite automatizar y agilizar los procesos de Recrutamiento, Administración de personal, Capacitación, genera profesional y Desarrollo Organizacional.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Las tecnologías simplifican procesos, reducen costos, potencializan las capacidades tanto operativas como del Talento Humano, generan cambios profundos en los procesos y estrategia del negocio, fomentan la innovación y creatividad además cubren la demanda de una población laboral que es cada vez más digital y global</p>	<p>PYME 10</p> <p>Las tecnologías actuales, regulan procesos efectivos dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la empresa.</p>	<p>PYME 1</p> <p>La empresa cuenta con el sistema ERP, que proporciona soluciones tecnológicas, y con herramientas y dispositivos digitales que mejoran las dinámicas de trabajo.</p>	<p>PYME 2</p> <p>La empresa implementa el ERP como software integral que permite mejorar la comunicación de toda la empresa, almacenar archivos y manejar el correo electrónico, entre otras cosas.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La empresa utiliza el sistema informático ERP que permite organizar y almacenar los documentos y buscarlos siempre disponible desde cualquier dispositivo.</p>
<p>PYME 4</p> <p>Su implementación implica automatización, agilidad y bajos costos de operaciones, y proporciona mejor desarrollo de los procesos.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Las plataformas digitales representan un conjunto de operaciones que desarrolla la empresa, donde las mismas convergen en un único espacio, se trata de una oportunidad brindada por la tecnología donde acceden tanto los miembros de la empresa como los proveedores, clientes u otros grupos de interés</p>	<p>PYME 6</p> <p>El objetivo de la plataforma es desarrollar todas las tareas operativas de la empresa con la ayuda de las nuevas tecnologías</p>	<p>PYME 7</p> <p>El desarrollo de la plataforma digital implica que todos los procesos de la empresa estén integrados en un solo lugar, lo que permite que las tareas rutinarias sean más ágiles y que los usuarios consideren que resulta más atractivo para el desempeño de sus actividades administrativas. La agilidad en todos los procesos administrativos que brindan dichas plataformas implica tener conectividad solo en la empresa, sino también con proveedores y clientes.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Las actividades operativas mediante el uso del software integral abarcan todo y que se ocupa de todas las pequeñas tareas que suelen tomar la mayoría del tiempo de los equipos de recursos humanos</p>		

<p>PYME 9</p> <p>El sistema ERP permite la integración de las distintas bases de datos de una compañía en un solo programa</p>	<p>PYME 10</p> <p>El software de gestión integral permite administrar los recursos apropiadamente y de forma efectiva</p>	<p>PYME 1</p> <p>Para alcanzar niveles adecuados de efectividad y calidad y medir el grado de competitividad de la empresa, se requiere de un enfoque basado en la mejora continua de procesos. Se trata de procesos organizados y sistemáticos de cambios incrementales y continuos.</p>	<p>PYME 2</p> <p>La continua competencia en el mercado nos obliga a enfocarnos en el mejoramiento de la calidad y reducción de costos para permanecer competitivos. El mejoramiento de la calidad y los métodos de calidad constituyen las actividades centrales para la empresa.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Para mejorar la calidad de los procesos y lograr mayor productividad, es necesario contar con el personal necesario y comprometido con los objetivos de la empresa</p>		
<p>PYME 4</p> <p>La empresa basa su gestión en la calidad a partir de acciones para garantizar la posición competitiva. La competitividad en la empresa no puede lograrse sin la calidad en todos los niveles, procurando contar con el que vigila la calidad en los procesos y en los productos buscando siempre que imparten la satisfacción del cliente.</p>	<p>PYME 5</p> <p>La empresa cuenta con un SDC basado en la calidad total. Manteniendo un sistema de gestión y competitividad la empresa cuenta con la certificación SDC según ISO 9001:2015 el cual es un programa de alto grado de compromiso directivo que permite a los empleados tomar decisiones y en un menor grado de intervención. Resulta mejor de los procesos y sistemas de producción.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Nuestra empresa cuenta con un sistema integrado de calidad que permite a las distintas áreas interconectarse entre sí para mejorar el desempeño y competitividad de la organización la adopción y el desarrollo de un SDC es una decisión estratégica que permite a la empresa mejorar continuamente su rendimiento general y centrarse en proporcionar a los clientes productos y servicios de una calidad constante según las normas ISO 9001:2015.</p>	<p>PYME 7</p> <p>Contamos con un SDC que permite a la empresa competir con empresas más grandes y brindar clientes la seguridad de los productos o servicios. mantenemos una calidad constante por otro lado el SDC tiene la necesidad de realizar una mejora de producción demostrando de la calidad basada en las normas ISO 9000."</p>	<p>PYME 8</p> <p>La implementación de la mejora continua en gestión, supone para la empresa un proceso largo y requiere de un cambio en la forma de gobernar y gestionar la empresa. Para implementar un camino para incrementar la productividad y la competitividad.</p>	<p>PYME 9</p> <p>La mejora de los procesos en la empresa se realizará basándose en un punto de referencia objetivo para poder competir en los diferentes mercados y saber en tiempo y forma dónde se encuentra la compañía. Además, esta mejora de los procesos para estar más a la empresa, incrementar la productividad y ser más competitiva y optimizar resultados.</p>	
<p>PYME 10</p> <p>La mejora de los procesos en la empresa permitirá tener un punto de referencia objetivo para poder competir en los diferentes mercados y saber en tiempo y forma dónde se encuentra la compañía. Además, esta mejora de los procesos dará estabilidad a la empresa, incrementar la productividad y ser más competitiva y optimizar resultados.</p>	<p>PYME 1</p> <p>La investigación tecnológica implica descubrir o hacer algo nuevo en base a las nuevas tecnologías e implica creatividad y experimentar algo nuevo a partir de cierto conocimiento</p>	<p>PYME 2</p> <p>La investigación tecnológica se basa en determinados procedimientos que permiten tener nuevos conocimientos en materia tecnológica y digital</p>	<p>PYME 3</p> <p>La forma de estimular la innovación y la gestión empresarial está a través del desarrollo tecnológico. La empresa intenta diseñar y elaborar propuestas y herramientas que permitan el desarrollo tecnológico y la innovación a nivel empresarial. El desarrollo tecnológico implica una gestión empresarial eficiente y resulta para la empresa ser más competitiva.</p>	<p>PYME 4</p> <p>La investigación tecnológica es un factor clave que permite llevar a cabo estrategias para descubrir algo, pero también se refiere al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Los procesos de innovación y gestión empresarial implican para la empresa pensar en crecimiento tecnológico. En las últimas décadas las empresas han estado marcadas por un auge de las tecnologías digitales, lo que implica que se han producido avances en los sistemas informáticos.</p>	
<p>PYME 6</p> <p>A través del desarrollo tecnológico y contar con las capacidades de disponibles, tanto intelectuales como técnicas, permiten enfrentar los desafíos y oportunidades tecnológicas.</p>	<p>PYME 7</p> <p>La innovación en la gestión empresarial implica crecimiento tecnológico en la base de los procesos de innovación en la empresa, que aportan mejores resultados en términos de productividad y crecimiento, y optimizan la gestión empresarial.</p>	<p>PYME 8</p> <p>El desarrollo tecnológico es la clave y es contar con las capacidades de disponibles, tanto intelectuales como técnicas que permitan enfrentar los desafíos y oportunidades tecnológicas.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Se trata de un proceso que permite incrementar el conocimiento de las nuevas tecnologías</p>	<p>PYME 10</p> <p>Con la investigación tecnológica se trata de identificar aquellos aspectos que representen para la empresa nuevas formas de manejar el negocio en los entornos digitales.</p>	<p>PYME 1</p> <p>El enfoque es operativo, se trata de hacer lo mismo que se estaba haciendo, pero utilizando aplicaciones de negocio orientadas a procesos con el objetivo de ganar velocidad con menos costos.</p>	<p>PYME 2</p> <p>El uso de las plataformas tiene un enfoque estratégico, es decir que hacemos algo diferente utilizando aplicaciones para optimizar la gestión mediante estrategias de diferenciación.</p>
<p>PYME 3</p> <p>Nuestro enfoque es operativo, nos focalizamos en hacer los mismo pero innovando en los procesos y logrando optimizar la gestión basada en la calidad.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Ambos enfoques dado que ayudan a generar ventas, reforzar las relaciones con los clientes y reducir costos. Cada acción operativa se transforma en un aspecto estratégico Enfoque operativo y estratégico.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Para nosotros es importante trabajar con ambas dimensiones. Nuestras plataformas digitales están construidas con tecnología de gestión de procesos de negocio (BPM), que contribuyen a la transformación en ambos sentidos.</p>	<p>PYME 6</p> <p>La transformación digital de las operaciones puede tener tanto éxito que modifique la estrategia de una empresa, y la transformación digital estratégica prácticamente siempre impulsa cambios operativos.</p>	<p>PYME 7</p> <p>El enfoque, operativo aporta un valor significativo e importantes ahorros. De hecho, puede mejorar la eficiencia de forma tan drástica que, lo que inicialmente empezó como un cambio operativo destinado a ahorrar tiempo y dinero, y acabe aportando una ventaja estratégica.</p>	<p>PYME 8</p> <p>El enfoque operativo optimiza los procesos para gestionar mejor todos los aspectos de la empresa, como la cadena de suministro, el ciclo de vida de los productos, las operaciones, las ventas y los pedidos.</p>	
<p>PYME 9</p> <p>Nuestro enfoque es estratégico permite diferenciarnos de la competencia proporcionando un servicio al cliente excelente y personalizado, especialmente en servicios financieros.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Nuestro enfoque operativo tiene la ventaja que permite optimizar la eficiencia innovando cuando cambian los patrones de demanda y hacer un mejor uso de sus activos.</p>	<p>PYME 1</p> <p>Para lograr la ventaja competitiva basada en el talento humano, la clave está en el trabajo en equipo y la capacidad del personal de trabajar en equipo para alcanzar las metas de la organización.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Para lograr tener una ventaja competitiva, la empresa desarrolla las habilidades y competencias de sus miembros, a fin de maximizar el desempeño y eficiencia de la gestión.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La ventaja competitiva está dada por el desarrollo del talento humano que se basa en las competencias propias de cada uno de los colaboradores y que los mismos puedan identificarse con los objetivos de la organización a fin de lograr mejor desempeño y calidad en el trabajo</p>	<p>PYME 4</p> <p>Para lograr la ventaja competitiva basada en el talento humano, la empresa promueve el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores mediante los programas de formación y crecimiento profesional.</p>	
<p>PYME 5</p> <p>Para lograr una ventaja competitiva, lo importante es mejorar el rendimiento, y aumentar el potencial de los empleados mediante estrategias de RRHH, orientadas a la gestión del talento humano</p>	<p>PYME 6</p> <p>La compañía permite establecer opciones de desarrollo, promoción y sucesión de forma más estratégica con las necesidades de la organización y lograr definir una ventaja competitiva.</p>	<p>PYME 7</p> <p>El desarrollo y crecimiento de la empresa depende cada vez más de la participación de todos los empleados, y que la empresa dependa del talento humano para alcanzar sus objetivos y definir la ventaja competitiva.</p>	<p>PYME 8</p> <p>La empresa intenta consolidar el talento humano, utilizando diversas estrategias basadas en la colaboración y confianza del personal, así como en las buenas relaciones laborales, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y que resulte una ventaja competitiva.</p>	<p>PYME 9</p> <p>La empresa se focaliza en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos y políticas de gestión del talento con el objetivo de conseguir las metas que se ha planteado y lograr su ventaja competitiva basada en el desarrollo del capital humano</p>	<p>PYME 10</p> <p>Mediante procesos de capacitación y desarrollo de competencias que se convierten en factores clave para la transformación organizacional y mejor desempeño a través del talento humano como ventaja competitiva.</p>	
<p>PYME 1</p> <p>La crisis sanitaria que estamos viviendo no ha hecho impulsar la digitalización. Ante un nuevo escenario el papel de las nuevas tecnologías adquiere una nueva dimensión y mayor protagonismo ante la necesidad de utilizar nuevas herramientas que den respuesta a la situación actual. Estamos en la etapa de transición pero con un avance importante</p>	<p>PYME 2</p> <p>La pandemia ha cambiado drásticamente la forma de trabajar y el teletrabajo se ha impuesto como la mejor alternativa para que el personal pueda realizar las tareas diarias desde su casa. Para ello, brindamos al personal las herramientas necesarias para un buen desempeño en este escenario. De todas formas considero que las circunstancias dejaron abierta una puerta para más allá de la pandemia pensar en la digitalización.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Nuestra empresa está preparada para el cambio ya que es la única forma de mantenerse en el mercado de forma competitiva. El covid19 nos puso a prueba y la transformación digital resultó ser acelerada. El hecho de haberse acelerado el impulso de la digitalización por la pandemia nos obliga a prepararnos para los cambios futuros e identificar nuevas oportunidades.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Los impactos causados por la pandemia del COVID-19, hizo que la empresa deba recurrir al uso intensivo de herramientas digitales para implementar el teletrabajo, realizar compras y ventas online, así como gestionar procesos de producción de forma remota. Pero esto constituye un gran reto para nosotros, a partir de que, más allá de la pandemia, el contexto ya estaba impulsando la digitalización. La empresa ya se estaba preparando para este escenario digital.</p>			

<p>PYME 5</p> <p>Nuestra empresa ya ha sentido el cambio y es capaz de adaptarse, mejorar procesos y fortalecer conocimiento, además de lograr el compromiso de sus colaboradores y el reconocimiento del mercado. De esta manera podemos encontrar la curva de crecimiento con mayor velocidad, y así ganar a la pandemia. Contamos con un partner con lo que permitió continuar con el proceso de transformación digital.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Si bien la empresa se encuentra en una etapa estable de transformación del cambio, orientamos nuestros esfuerzos al estudio remoto de las circunstancias ocasionadas por la pandemia. Asimismo, hemos efectuado compras de equipamiento a 0 y dar un salto productivo a través de la automatización de procesos productivos, el control de la producción o sistemas de monitoreo remoto o aspectos vinculados a la comercialización online.</p>	<p>PYME 7</p> <p>En el nuevo contexto generado por la COVID-19 se ha potenciado el uso de plataformas digitales. La empresa desarrolla soluciones tecnológicas y produce información relevante sobre teletrabajo e inseguridad y lo referente a la digitalización en general.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Para dar respuesta a la emergencia sanitaria la empresa desarrolló un programa de Emergencia COVID-19 que permitió brindar recursos clave para gestionar y adaptarse a las demandas e impuestos por la coyuntura. Consideramos que en la etapa de postpandemia iremos avanzando sobre la implementación de la digitalización.</p>	<p>PYME 9</p> <p>La empresa ha adaptado su dinámica de trabajo frente a la crisis de la COVID-19, y pudimos mostrar que la digitalización en la empresa era una necesidad y con ella se pudo conseguir que los negocios superen las consecuencias de la pandemia para las que nació estaba preparado.</p>	<p>PYME 10</p> <p>La transformación digital es un asunto que la empresa viene analizando en cuanto a la competitividad y gestión empresarial. Pero las circunstancias dadas por la COVID-19 representan, al menos, por ahora una fortaleza para liderar el cambio.</p>
--	---	--	---	--	---

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

<p>PYME 1</p> <p>Las oportunidades surgen a partir de la búsqueda de un desarrollo profesional orientado al personal. La idea está en orientar el crecimiento a través de una mirada estratégica por parte de la empresa, para poder seguir siendo competitivos.</p>	<p>PYME 2</p> <p>La empresa plantea para los empleados la posibilidad de un proyecto basado en el desarrollo profesional dentro de la empresa. La empresa busca evaluar cuál es el plan de carrera más adecuado, y que le permita alcanzar los objetivos profesionales deseados.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Las oportunidades de crecimiento están dadas por programa de desarrollo profesional que el área de RRHH diseña ad hoc de acuerdo con las necesidades del empleado y de la empresa. Destacó que, es necesario que dichos programas sean flexibles en función al contexto actual.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Los beneficios que obtiene el personal a través de los programas de capacitación permiten que los mismos estén bien preparados y poder cumplir con los objetivos del negocio.</p>	<p>PYME 5</p> <p>El principal beneficio que ofrece la empresa es el desarrollo profesional, por lo cual representa una opción empresarial estratégica para buscar el crecimiento en un entorno global, cada vez más competitivo. Los empleados cuentan con esta opción para crecer y hacer carrera dentro de la empresa.</p>
---	---	---	---	---

<p>PYME 6</p> <p>La mejor oportunidad está en identificar las capacidades individuales, por lo cual la empresa considera que el talento pertenece a la persona y no a la empresa. Subrayó también el empresario que, se intenta combinar el talento con las necesidades de la empresa.</p>	<p>PYME 7</p> <p>A partir de la gestión del talento la empresa busca identificar, por un lado, las capacidades, es decir las habilidades y competencias de la gente, y por otro lado el compromiso del profesional para que pueda desarrollarse en la empresa y retenerlo de alguna manera. Entre las distintas acciones para gestionar el talento humano se encuentra la de atraer al talento que ya existe en la empresa, impulsar sus capacidades para lograr potenciarlo, o buscar en el mercado laboral mediante estrategias de reclutamiento y selección adecuadas.</p>	<p>PYME 8</p> <p>La relación dada entre las oportunidades de desarrollo profesional que le brinda la empresa a los empleados y el grado de compromiso organizacional de los mismos es un factor determinante para que el desarrollo profesional se traduzca en beneficios tanto para los empleados como para la empresa.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Las oportunidades que la empresa ofrece al personal consisten en la capacitación dentro de la empresa o mediante programas externos. Expresó que, los líderes de RRHH deben desarrollar programas de capacitación según las exigencias del mercado, estrategias para mejorar aprovechamiento del recurso humano.</p>	<p>PYME 10</p> <p>La posibilidad de aprendizaje y entrenamiento continuo, a partir de los diferentes programas de capacitación, implica que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa. La inversión de una continua capacitación para que sus conocimientos puedan actualizarse de acuerdo con las tendencias y exigencias del mercado.</p>
---	--	---	--	---

<p>PYME 1</p> <p>Para lograr mejorar las competencias laborales, la rotación de puestos de trabajo es una técnica eficaz, porque permite al empleado aprender otras habilidades en un lugar diferente de la empresa. Además, permite en cierta manera saber cuál es el espacio adecuado para el empleado donde pueda tener mejor desempeño, y así para la empresa es muy bueno. Asimismo, evaluar el desempeño es clave para identificar las competencias de los empleados.</p>	<p>PYME 2</p> <p>La evaluación de desempeño es clave para identificar cuáles son las competencias actuales y las potenciales. La rotación de puestos les permite tener nuevas experiencias y expectativas que se complementan con capacitación y desarrollo profesional en la empresa.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La empresa implementa el coaching que resulta un método efectivo, sobre todo, cuando se trabaja según plazos y metas. Es una estrategia que le permite al trabajador contar con el acompañamiento de otro empleado o líder. Señaló que, se trata de contar con personal con competencias y habilidades que pueda ayudar a otros a lograr un mejor desempeño y desarrollo personal en la empresa. También evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo con sus competencias nos permite identificar sus potencialidades y a partir de ahí diseñar estrategias para mejorar.</p>	<p>PYME 4</p> <p>La planificación de la evaluación del desempeño ayuda a gestionar este proceso a fin de identificar el potencial de nuestros colaboradores. La empresa también diseña y desarrolla un programa de incentivos, el cual representa un paquete total de prestaciones que la empresa pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos necesarios para implementarlos. Expresó que, estos programas incluyen beneficios financieros directos, como el salario y beneficios monetarios, y los indirectos que incluyen cobertura de salud, vacaciones pagas, seguro de vida, jubilación, préstamos, descuentos y financiación.</p>
--	---	--	--

<p>PYME 5</p> <p>La evaluación del desempeño por un lado nos permite medir el talento y el rendimiento del personal. Además, la empresa impulsa los equipos multidisciplinarios dado que aumenta la responsabilidad y el interés de los empleados para desarrollarse en un rol específico junto a un equipo del que puede aprender nuevas habilidades y reforzar las que ya domina. Desarrollar esta práctica implica mayor colaboración y participación de los empleados, y permite que entre ellos puedan intercambiar conocimientos y lograr un mayor aprendizaje dentro del equipo.</p>	<p>PYME 6</p> <p>La evaluación de desempeño basado en competencias busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y el objetivo de la empresa. La rotación de puestos de trabajo incrementa los niveles de satisfacción de los colaboradores, por lo cual afrontan nuevos desafíos ante escenarios dinámicos. La rotación de puestos de trabajo permite lograr un mayor rendimiento de los empleados en el lugar adecuado respecto a sus expectativas y habilidades.</p>
--	--

<p>PYME 7</p> <p>La empresa para potenciar las competencias y habilidades de los empleados desarrolla diferentes métodos como el coaching, que consiste en un proceso interactivo y de colaboración con el fin de transferir los conocimientos y desarrollar habilidades y competencias para lograr un mejor desempeño. La medida de valoración del rendimiento en base a sus competencias mediante la evaluación de desempeño sirve para comprobar el nivel de productividad interna. Es útil para analizar si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo o no.</p>	<p>PYME 8</p> <p>La evaluación de desempeño es para la empresa una herramienta de gestión imprescindible para impulsar el desarrollo y evolución de la empresa ya que permite detectar las fuerzas y debilidades de los empleados y a partir de ahí potencializar su aprovechamiento. También, los equipos multidisciplinarios permiten que los empleados desarrollen amplias habilidades y competencias. De esta manera todos los integrantes pueden aprender entre ellos, descubrir cómo complementarse y cómo enriquecerse con la experiencia.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Implementar los equipos multidisciplinarios se caracteriza porque trabajan juntos para alcanzar sus objetivos comunes, cada uno desde su área de especialidad. El hecho de identificar ciertas habilidades de los empleados representa plantear las necesidades de los equipos multidisciplinarios respecto a la cohesión e integración de los objetivos que desean alcanzar. Por otro lado, la evaluación de desempeño nos permite detectar los posibles errores en el trabajo de los empleados, y así hacer cambios y mejorar el desempeño.</p>	<p>PYME 10</p> <p>La empresa desarrolla los programas de incentivos en base a retribuciones financieras y no financieras. Asimismo, señaló que a partir de medir el rendimiento y evaluar el desempeño de los colaboradores surge también la posibilidad de determinar incentivos para los empleados y lograr una gestión más equilibrada.</p>
--	--	---	---

<p>PYME 1</p> <p>Mejorar el desempeño del empleado en base a las competencias y habilidades es un factor clave que favorece las relaciones interpersonales. Destacó que, esta situación se da a partir de que los individuos se sientan más motivados compartiendo experiencias y conocimientos con otros miembros de la empresa. Las relaciones entre los miembros de un equipo permiten, dice el empresario, mayor interacción, confianza, compromiso y compartir conocimientos, lo que implica mayor rendimiento de los equipos de trabajo y mejor desempeño de ellos.</p>	<p>PYME 2</p> <p>El éxito de la empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de los empleados, no también que, son ellos el verdadero motor del negocio y los que impulsan a que la empresa triunfe o fracase. Por lo cual, destacó que los empleados se sientan cómodos en sus lugares de trabajo, y desarrollar políticas de recursos humanos orientadas a que la empresa sea más competitiva.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La empresa cuenta con la capacidad de mantener implicados a los empleados, de esta manera lograr su máximo rendimiento, alcanzar los objetivos empresariales y adaptarse al contexto. También expresó que, la motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo en equipo en las diferentes actividades orientadas a lograr el cambio en función del entorno.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Los empleados buscan la satisfacción de sus necesidades y habilidades, y al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convierte en un impulsor para asumir otras responsabilidades, involucrarse con la empresa, encaminar su conducta laboral, y así lograr el crecimiento y las metas dentro de la empresa con altos niveles de eficacia.</p>	<p>PYME 5</p> <p>La empresa busca crear mecanismos que permitan el crecimiento del empleado en la empresa y reconocer las divergencias de cada uno de ellos a fin de ofrecerle mejores soluciones motivacionales tales como, incentivos, ascensos y aumentos, entre otros. La empresa pretende que el empleado se sienta cómodo y satisfecho en su ambiente laboral, a fin de resultar más productivo y con mayor disposición de cooperar en todas las actividades que la empresa requiera para responder a la complejidad del contexto.</p>
--	---	---	--	---

<p>PYME 6</p> <p>La gestión por competencias es un enfoque posible de ser aplicado por la empresa a diferentes aspectos de la gestión de personas, a fin de lograr retener el talento mediante el reconocimiento que conlleva a su motivación en el trabajo.</p>	<p>PYME 7</p> <p>La motivación para la empresa implica un proceso en el cual los colaboradores perciben que su comportamiento se asocia a un resultado final. Por otro lado el empleado mediará y modificará su conducta dado que la misma se transformará en un medio para obtener un reconocimiento. Si la empresa se preocupa de un valor tan importante como su capital humano su imagen mejorará, dado que existirá mayor compromiso y rendimiento laboral, que será percibido por los clientes y otros grupos de interés.</p>	<p>PYME 8</p> <p>La empresa se orienta a potenciar las habilidades y competencias de sus miembros, de esta manera se intenta que las remuneraciones e incentivos compensen el esfuerzo y el éxito de los empleados para lograr adaptarse al cambio. Asimismo, destacó que las tareas que desarrolla despiertan los intereses para mejorar la gestión de la empresa y también para hacer que el trabajador se sienta reconocido, motivado y que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable para su mejor desempeño respecto al entorno.</p>	<p>PYME 9</p> <p>La relación entre mantener motivados a los empleados y una buena producción están vinculadas entre sí, ya que un empleado motivado propicia una buena imagen tanto para los clientes, los proveedores y la competencia. La imagen de la empresa manifestado el empresario, está dada por su cultura e identidad de la empresa que se va moldeando al ritmo del contexto y entre la interacción de los miembros que la integran. Para ello, agregó que, la motivación es un proceso que permite mantener comprometidos al personal, y así alcanzar los objetivos establecidos.</p>		
<p>PYME 10</p> <p>El reconocimiento suele ser para la empresa uno de los aspectos más motivadores y, a la vez, menos costoso. Por otra parte, la motivación es la clave para medir el rendimiento de los recursos humanos de la empresa. De esta manera el reconocimiento que influye positivamente en los trabajadores y en los resultados que obtengan en la empresa. De ellos dependerá su crecimiento dentro de la empresa y su competitividad.</p>	<p>PYME 1</p> <p>La relación entre los miembros de un equipo resulta exitosa a partir de una buena comunicación. El empresario dijo que, se evalúan y planifican estrategias que impulsan a la empresa hacia el cambio. Por tanto, la comunicación es clave para lograr un ambiente de trabajo agradable y con mayor fluidez de la información.</p>	<p>PYME 2</p> <p>El compromiso es una buena herramienta para conseguir que los empleados se responsabilicen y comprometan con sus tareas y proyectos. Fomentar el trabajo en equipo en la empresa es hacer que los miembros sientan que forman parte de este.</p>	<p>PYME 3</p> <p>El trabajo en equipo en la empresa implica involucrar y comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa. El máximo objetivo es optimizar y conseguir la máxima eficiencia laboral. Gracias al trabajo en equipo, los diferentes empleados añaden conocimientos, aptitudes y habilidades y mejoran y agilizan los procesos de trabajo.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Instaurar el trabajo en equipo en la empresa es crear confianza entre los trabajadores. Esto se consigue permitiendo que todos ellos conozcan las habilidades, tareas y roles de sus compañeros. Asimismo, impulsa un ambiente en el que los trabajadores se ayudan mutuamente, sabiendo con quien tener una relación laboral provechosa para los objetivos comunes.</p>	
<p>PYME 5</p> <p>Desarrollar una estrategia de trabajo en equipo en la empresa es buena idea para la retención de talento. Cada miembro desde su puesto de trabajo estará sustentado por sus habilidades, conocimientos y motivaciones. Pero todos trabajando en un mismo sentido y con unos objetivos comunes.</p>	<p>PYME 6</p> <p>La empresa busca retener talento a partir del trabajo en equipo. La empatía y la actitud ante los empleados son fundamentales, y son algo que puede cuidarse propiciando un buen clima laboral. Cuando el conjunto los miembros del equipo alcanza sus objetivos la empresa evoluciona y avanza en la dirección correcta.</p>	<p>PYME 7</p> <p>Un aspecto positivo es retener el talento, por lo que el trabajo en equipo puede hacer a los colaboradores permanecer en un lugar de trabajo. Significa que tiene que ver con el ambiente laboral que existe en la empresa. Es importante que distintas generaciones aprendan a compartir y trabajar en conjunto.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Apostamos al trabajo en equipo, desde un compromiso individual y colectivo por dar respuesta a los retos empresariales más exigentes en un mercado cada vez más competitivo.</p>	<p>PYME 9</p> <p>El trabajo en equipo resulta beneficioso en base a la confianza. Impulsar el trabajo en equipo en base a relaciones de confianza entre sus miembros, implica generar un ambiente de trabajo agradable e integrado, lo que impactará en el rendimiento y resultados de la empresa.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Los trabajadores con un alto compromiso con la empresa generan mejores resultados empresariales y, en concreto, pueden mejorar el rendimiento empresarial. Y para conseguir este compromiso es esencial fomentar el trabajo en equipo.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 4

<p>PYME 1</p> <p>Existe una cierta sincronización a la hora de reclutar el talento humano. La gestión del talento digital implica desarrollar prácticas alineadas a las nuevas tecnologías. Implica adquirir talento por innovación en las estrategias de RRHH. El criterio es la innovación como factor determinante.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Los empleados se sienten más comprometidos con la empresa, les resulta mucho más cercana gracias a los nuevos canales de comunicación. También reconocen la mayor autonomía en su día a día, fruto de la introducción de recursos digitales permiten una buena sincronización del talento humano y las nuevas tecnologías. Para la empresa implica definir perfiles digitales con un potencial de creatividad que les permita desafiar los nuevos escenarios digitales.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Localizar el mejor talento disponible en el mercado y asegurarse de que estos profesionales encajan con la visión de la empresa y sean capaces de dar respuesta a los problemas que la dinámica actual presenta es un factor clave para que la empresa cuente con perfiles de talento digital. La incorporación de personas implica adquirir talento por competencia digital y no necesariamente por conocimiento de la industria. Cada solución se puede implementar según las necesidades de la empresa. El criterio Resolución de problemas es la principal característica con la que debe contar el perfil digital.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Trabajar simultáneamente con diferentes fuentes de reclutamiento totalmente automatizadas, favorece la sincronización de los programas que se utilizan durante el reclutamiento del talento digital. Facilitar y crear dinámicas en función de skills permite contar con personal dispuesto al cambio y adaptarse a los nuevos desafíos. El criterio para definir el perfil digital es la adaptación al cambio.</p>	
<p>PYME 5</p> <p>Los procesos de reclutamiento y selección de personal obligan a tomar en consideración numerosas variables. En el campo de reclutamiento y selección de talento considera la empresa las capacidades necesarias de sus colaboradores para enfrentarse a un espacio laboral digital y poder sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías. Se emplean procesos apoyados en datos y programas con base en inteligencia artificial para realizar entrevistas en línea y gestión de candidatos, y así lograr sincronizar las tecnologías digitales con los diferentes talentos. El criterio que la empresa utiliza es la adaptación al cambio.</p>	<p>PYME 6</p> <p>La empresa cuenta con sistemas diseñados para agilizar al máximo cada proceso de reclutamiento. Su principal característica es que son capaces de utilizar diferentes tecnologías, para seleccionar y dar con los perfiles más idóneos para la empresa. De esta manera los perfiles del talento humano están sincronizados con el desarrollo de tecnologías digitales y permiten que los mismo sean resilientes al cambio. Criterio adaptación al cambio.</p>	<p>PYME 7</p> <p>Las herramientas tecnológicas son aliados estratégicos para las áreas de recursos humanos y, por consecuencia, de la organización en general. La empresa cuenta con herramientas y procesos digitales en su gestión de recursos humanos. Gracias a esos recursos, el proceso de atracción de talento ha ganado en eficacia a la hora de ajustar el perfil del candidato al del puesto y su capacidad para afrontar cualquier situación. El criterio es la adaptación al cambio.</p>	<p>PYME 8</p> <p>La empresa en el momento de buscar una persona especializada en una tecnología específica se orienta a perfiles no solo digitales sino con alto grado de creatividad. Adaptar la digitalización al área de RRHH es un paso clave para hacer una adecuada gestión del talento. También dijo que, la creatividad es la fuente de la innovación tecnológica para conseguir que el capital humano forme parte de la estrategia empresarial. Criterio creatividad.</p>	
<p>PYME 9</p> <p>Adaptar la digitalización al área de Recursos Humanos es un paso clave para hacer una adecuada gestión del talento y que la gestión de talento humano sea la fuente de la innovación tecnológica, para conseguir que el capital humano pase a formar parte de la estrategia empresarial. El criterio es la innovación.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Contar con talento digital que permita resolver situaciones adversas representa una ventaja competitiva importante. En nuestra empresa la gestión del talento integra, atrae, recluta, retiene y se desarrolla a un recurso humano dentro de la empresa en los entornos digitales. Criterio resolución de problemas.</p>	<p>PYME 1</p> <p>En la era digital de los trabajadores del conocimiento y el nivel de talento de las organizaciones es un aspecto cada vez más diferenciador. La tecnología gestiona cualquier proceso sensible de automatizar sin dejar de lado el ámbito de la creatividad humana y la innovación. La empresa considera que ante un nuevo entorno empresarial digital el pensamiento estratégico es clave para la transformación digital.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Es fundamental que sean personas ágiles y con capacidad de aprendizaje para lograr la TD, dado el avance acelerado de la tecnología.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La función de RRHH, en lugar de simplemente administrar transacciones, implementar políticas y desarrollar programas, requiere enfocarse en entender las necesidades de los negocios de la empresa y en entregar soluciones de alto valor. Para ello debe contar con personal dispuesto a asumir riesgos, el hecho de asumir riesgos por parte de los empleados es un aspecto determinante para la empresa porque se trata de un talento que hoy es escaso y representa la posibilidad que la empresa acelere el proceso de transformación digital y poder lograr mejores resultados.</p>
<p>PYME 4</p> <p>Hoy los empleados que la empresa necesita deben tener competencias clave, pero se experimentan dificultades a la hora de retenerlos. Por tanto las estrategias de RRHH, deben apuntar a identificar estos perfiles y lograr retenerlos en función a que cuenten con un pensamiento estratégico.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Si el talento es un factor determinante debe caracterizarse por tener un pensamiento estratégico. Los directivos de RRHH deben tener una mentalidad más estratégica que administrativa, y de esta manera la empresa podrá desafiar el entorno digital.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Para la empresa la agilidad y la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores, es un aspecto diferenciador clave para poder afrontar los desafíos del nuevo entorno. Los procesos de RRHH deben adaptarse al nuevo entorno digital y gestionar un talento con competencias más específicas y habilidades digitales.</p>	<p>PYME 7</p> <p>En el mundo digital en el que vivimos, con un ritmo muy rápido, los líderes de recursos humanos que consiguen estar más focalizados en el futuro serán los que mejor posicionados se encuentren a la hora de asumir los retos del talento.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Todos los empleados que tengan curiosidad y aprendan rápidamente, representan el principal recurso para que la empresa alcance un valor diferencial. La empresanecesita un talento humano con características clave como ser curiosos, ágiles y con capacidad de aprendizaje.</p>

<p>PYME 9</p> <p>La empresa intenta reducir la vulnerabilidad y pérdida de oportunidades cuando los puestos críticos quedan vacantes. Para eso se requiere de personas con visión en el largo plazo.</p>	<p>PYME 10</p> <p>La empresa busca incorporar talento humano con tendencias que conduzcan a retos y oportunidades además de activar y fomentar la investigación. Es necesario que cuenten con la capacidad de aprender y se desempeñen de manera ágil.</p>	<p>PYME 1</p> <p>Además de contemplar la flexibilidad y la autonomía laboral, desde la empresa busca mejorar la experiencia del empleado en los espacios de trabajo digitales a través de facilitar el desarrollo y la actualización del conocimiento e implicarlos en la elaboración de nuevos contenidos.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Los empleados que trabajan en entornos digitalizados experimentan mayor satisfacción laboral, se sienten más motivados y las posibilidades de que estos compartan la visión de la empresa aumenta. Esto es así porque las redes sociales que permiten a los colaboradores compartir de forma sencilla cualquier tipo de contenido e información necesaria para su trabajo diario.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Para que este nuevo espacio de trabajo sea un éxito depende del mismo empleado digital. El hecho de conocer sus necesidades y que sean capaces de comprometerse con los objetivos y estrategias de la empresa, implica mayor satisfacción en las tareas que desarrollan. Se trata de herramienta digitales que generan nuevas ideas y permite una comunicación más eficaz.</p>		
<p>PYME 4</p> <p>Para lograr la efectividad de los empleados, la empresa debe desarrollar estrategias de motivación. De esta manera la empresa logra aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados. El trabajo en equipo y la integración de los mismos permite involucrar a los empleados, y así lograr retener ese talento.</p>	<p>PYME 5</p> <p>El trabajo en equipo y la colaboración permite tener una nueva perspectiva de los desafíos o ideas, proporcionar un pensamiento innovador y aumentar la productividad de una manera que ayude a aumentar la eficiencia del negocio y la satisfacción y compromiso de los empleados.</p>	<p>PYME 6</p> <p>La transformación digital de la empresa ha favorecido el bienestar y satisfacción de los empleados. En entornos laborales favorables se comprometen a fondo con la empresa y asumen más responsabilidades. Resultan ser más proactivos y eficientes impulsando la cultura de la innovación.</p>	<p>PYME 7</p> <p>El desarrollo de estrategias de engagement digital, permite a que la mayoría de los usuarios prefieren la rapidez que les ofrecen las redes sociales y organizar el conocimiento.</p>	<p>PYME 8</p> <p>La empresa intenta garantizar la experiencia de sus colaboradores que sea flexible, ágil y adaptable con sus necesidades, dentro de un entorno digital en constante evolución, y que les permita participar en el desarrollo de contenidos digitales.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Para lograr mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en entornos digitales, la empresa desarrolla estrategias de engagement digital, de esta manera podemos obtener talento humano digital y comprometido y leal a la empresa. En la empresa hay una alta relación y significativa entre engagement y satisfacción laboral.</p>	<p>PYME 10</p> <p>En un mundo completamente digital y la cantidad de dispositivos conectados (Internet de las Cosas) continúa a que la empresa estructure sus negocios para aprovechar esta nueva coyuntura digital a través de la innovación.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 5

<p>PYME 1</p> <p>Lo que preocupa es todo lo relativo al lado humano de la digitalización, porque realmente es mucho más determinante que la propia tecnología en sí. Es decir contar con el talento que pueda adaptarse a la transformación digital dado que representa un beneficio para la empresa y un cambio exitoso.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Las cuestiones más relevantes tienen que ver con la forma y la nueva estructura que tendrá el área de Recursos Humanos. Es decir, qué dejará de hacer, qué tendrá que reforzar y qué tendrá que aprender. En una palabra nos focalizamos en la estrategia empresarial dado en base a ella RRHH podrá desarrollar el proceso de cambio.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Las nuevas formas de trabajo y el empleado digital, así como el ecosistema de trabajo tecnológico que hace referencia a las comunicaciones en red, las relaciones a través de redes sociales.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Preocupa el conocimiento, es decir, cómo se adquiere, cómo se comparte y cómo se pone al servicio del negocio y de las personas en el proceso de transformación digital.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Nos preocupamos y ocupamos de la estrategia empresarial del negocio porque la digitalización y la innovación están provocando grandes cambios en la gestión de las personas.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Los temas de la nueva cultura demandada en este ecosistema digital. Cuáles son estos nuevos atributos y cómo pueden imbuir en el día a día de los empleados y de los negocios.</p>
<p>PYME 7</p> <p>El desafío que tiene el sector de RRHH es lograr integrar sus procesos de gestión de talento a la digitalización y que se proyecte a toda la empresa. Implica que la integración es la mejor manera que todos los empleados puedan accionar ante una visión compartida.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Los factores determinantes para el éxito de la transformación digital es la correcta elección de proveedores. Entre los principales rasgos a tener en cuenta, a la hora de seleccionar un partner de confianza.</p>	<p>PYME 9</p> <p>La preocupación está en la mejora en la gestión de recursos y en la toma de decisiones requiere de una mayor capacidad de reacción al cambio, una mayor agilidad en los procesos y crecimiento en la productividad de los empleados.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Nuestra mayor preocupación está en cómo evolución el ecosistema digital, de acuerdo con el mismo la empresa deberá acelerar el reto de la transformación interna con foco en las personas. La clave está en capturar el capital intelectual orientado a la digitalización, sin este recurso no se puede afrontar ningún tipo de desafío.</p>	<p>PYME 1</p> <p>La empresa busca transformar los tradicionales procesos de RR.HH. en servicios con una orientación digital según la influencia del contexto y de esta manera mejorar la experiencia del empleado y desarrollar un nuevo talento con características diferentes.</p>	<p>PYME 2</p> <p>El fenómeno de la digitalización ha impactado en el ámbito de recursos humanos en cuanto a desarrollar estrategias orientadas a la digitalización de sus procesos. Conlleva también a la implementación de herramientas que permitan optimizar los procesos del área nacional y la automatización de estos.</p>
<p>PYME 3</p> <p>Transformar las empresas tradicionales en empresas digitales que sean capaces de adaptarse a nuevos paradigmas es la única manera de prosperar en el cambiante y competitivo entorno empresarial actual. Para eso se requiere de capital humano diferente con características que logren cubrir soluciones tecnológicas.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Los responsables de la gestión del talento deben conocer en todo momento el impacto que las últimas tendencias digitales generan en el ámbito de los recursos humanos y desarrollar estrategias que les permitan adaptarse y aprovechar avances como la inteligencia artificial y la automatización del trabajo.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Culturalmente, en la revolución industrial 4.0 aparecen nuevos atributos de la mano de la digitalización, como la construcción del conocimiento colaborativo y la rapidez en la toma de decisiones. Por lo cual hay que adoptar en la nueva cultura organizativa perfiles digitales.</p>	<p>PYME 6</p> <p>La nueva identidad cultural digital que caracteriza al nuevo contexto permite que los directivos aspiren a navegar con éxito en la nueva ola digital. En este caso se requiere de un líder para gestionar el cambio.</p>	<p>PYME 7</p> <p>La función de recursos humanos es asumir un rol más proactivo para acompañar el proceso de transformación digital de la empresa. Entendiendo el momento y la necesidad digital que están viviendo los empleados, y ayudar a moldear la nueva cultura digital con nuevos rasgos de identidad.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Los profesionales de recursos humanos deben apoyar y facilitar el proceso de cambio que la empresa requiere para adaptarse al contexto. Cambian los puestos de trabajo y aparecen nuevas necesidades generadas por la digitalización. La misma permite automatización de las funciones de recursos humanos.</p>
<p>PYME 9</p> <p>Para recursos humanos es necesario dotar de capacidades digitales a todos los miembros de la empresa. Habrá distintos colectivos con distintas necesidades. Por eso es importante segmentar las distintas necesidades de desarrollo y aportar las propuestas adecuadas para cada empleado o conjunto de empleados.</p>	<p>PYME 10</p> <p>La nueva era digital exige transformar la visión tradicional de la empresa en relación con la gestión de su Capital Humano. Recursos humanos deberá desarrollar estrategias que permitan llevar a cabo la transformación digital y lograr retener el talento que lo diferencia del contexto digital altamente competitivo.</p>	<p>PYME 1</p> <p>La nueva era digital ha impactado de tal manera que han cambiado los hábitos de comportamiento de las personas. La rapidez y velocidad en el acceso y en el intercambio de información a través de dispositivos móviles, Internet es la clave para que a interrelacionar. Nace el nuevo líder tiene que ser capaz de entender el entorno y adaptarse a él.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Para poder competir en el nuevo entorno digital las empresas deben orientarse un modelo de negocios basado en la innovación, trabajo en equipo y poder apartarse de las estructuras rígidas y tradicionales. Este nuevo modelo de negocios requiere de un nuevo tipo de líder con capacidad para la negociación, adaptación al cambio y tener sobre todo un pensamiento estratégico.</p>	<p>PYME 3</p> <p>El alcance de los cambios que surgen en el interior de la empresa implica adaptarse a los nuevos hábitos digitales, por lo cual las dinámicas de trabajo condicionan la manera en que los empleados se relacionan con la empresa.</p>	
<p>PYME 4</p> <p>Para fidelizar a las personas los departamentos de RRHH están utilizando nuevos enfoques como el design thinking y el employee journey maps. Centrándose en comprender y mejorar la experiencia del empleado.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Las empresas están impulsando la digitalización y la clave está en formar líderes para llevar a cabo toda modificación, y transitar la TD de la mejor manera hacia un modelo de negocio digital.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Las empresas necesitan líderes con habilidades diferentes y con un perfil digital. El nuevo tipo de líder debe tener el conocimiento y la experiencia necesaria para promover una cultura de innovación y aprendizaje en las empresas. Es un nuevo modelo que tiene que ver con los atributos digitales que requiere el líder.</p>	<p>PYME 7</p> <p>El nuevo ecosistema en el que se desarrollan las relaciones laborales ha propiciado la demanda de un nuevo perfil profesional que no solo cuenta con formación técnica, sino que es capaz de liderar este proceso de transformación digital.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Los empleados se encuentran más satisfechos y motivados gracias al entorno de trabajo digital y esto permite que tenga mejor visión de la empresa. El entorno digital resulta más atractivo para los nuevos perfiles profesionales. Por eso la empresa se centra en la experiencia de este.</p>	
<p>PYME 9</p> <p>El líder que acompañe la transformación digital tiene que poseer inteligencia estratégica que le permita anticiparse a los cambios y convertirlos en oportunidades.</p>	<p>PYME 10</p> <p>El modelo de gestión digital responde a una transición empujada por un liderazgo ejecutivo potente y con hitos e iniciativas concretas y accionables en el tiempo. Por lo cual, este modelo propicia infinitas posibilidades y</p>	<p>PYME 1</p> <p>El desarrollo de nuevas tecnologías es uno de los factores de éxito en la transformación y de mejora en cuanto a gestión del talento en las organizaciones. Se convierte en un aliado a la hora de seleccionar, retener, desarrollar y formar a talento de forma adecuada y personalizada.</p>	<p>PYME 2</p> <p>La automatización de tareas repetitivas en los departamentos de recursos humanos de las empresas puede aportar numerosos beneficios a diferentes niveles del negocio. Los procesos que más se ven favorecidos son los relacionados con la administración de personal, lo que permite liderar la empresa en el contexto digital actual.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Adoptando una nueva mentalidad, con nuevos comportamientos que puedan ayudar a que la empresa prospere en la era digital. Se trata de de ampliar las capacidades de los empleados para lograr el liderazgo en el sector, en el marco de los entornos digitales.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Las metodologías ágiles resultan beneficiosas para optimizar los procesos en la empresa. Desde el área de RRHH se puede impulsar un modelo operativo más flexible y adaptado a los entornos digitales.</p>

<p>PYME 5</p> <p>El desarrollo de tecnología avanzada, que consiste en un software de Recursos Humanos, que permita digitalizar y automatizar procesos. Esto incrementa la productividad y mejora la experiencia del empleado, y asimismo, simplifica los procesos del equipo de RRHH.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Los procesos de metodologías ágiles permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del contexto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez ante el proyecto y su desarrollo o las circunstancias específicas del entorno.</p>	<p>PYME 7</p> <p>La empresa gestiona con trabajo autogestionado. Por lo cual, los equipos de trabajo autogestionados facilitan el desarrollo de la capacidad creativa y de innovación entre sus miembros. Los equipos de trabajo autogestionados facilitan el desarrollo de la capacidad creativa y de innovación entre sus miembros. Existe mayor motivación de los empleados.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Con la ayuda de la automatización de procesos, el capital humano de las empresas se vuelve más eficiente. Al automatizar estos procesos se produce un aumento de la productividad de todos los elementos relacionados con los recursos humanos y, en general, un desarrollo del trabajo organizativo más fluido.</p>	<p>PYME 9</p> <p>La digitalización impulsa una profunda transformación de los requisitos laborales, los líderes deben invertir en mejorar las habilidades de los empleados, en un esfuerzo por apoyarlos y motivarlos frente a curvas de aprendizaje empinadas y desafíos altamente exigentes cognitivamente.</p>	<p>PYME 10</p> <p>La empresa implementa cambios tecnológicos, por lo cual se debe idear una transición sin traumas ni retrasos. Además, durante un período los procesos tradicionales deben efectuarse paralelamente con los automatizados. Con la intención de dar tiempo a que la nueva plataforma se adapte y los empleados se adapten.</p>
<p>PYME 1</p> <p>Considero que el análisis de puestos es clave, dado que permite definir las características de un puesto de trabajo y a partir de ahí lograr encontrar el perfil adecuado. La técnica que la empresa utiliza es la observación que consiste en observar a los trabajadores que realizan los puestos más operativos, el objetivo es lograr realizar descripciones sobre las funciones y responsabilidades dentro del área.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Este procedimiento permite determinar los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo. La técnica para obtener la información sobre las características clave del puesto de trabajo son digitales dado que la empresa utiliza un sistema de recursos humanos que permite analizar automáticamente los puestos de trabajo, como Zonon, Google Meet y Microsoft Teams son ideales para tener conversaciones con los colaboradores o reuniones de equipo.</p>	<p>PYME 3</p> <p>La selección de un método específico debe basarse en la forma que se utilizará para automatizarlo y si que sea más fácil para la empresa. En la empresa se utiliza la técnica de muestreo de observación y entrevista que permite constatar la dimensión del empleo en el lugar de trabajo, y se complementa con una entrevista para lograr que al describir el puesto de trabajo la información sea más precisa. Técnica mixta.</p>	<p>PYME 4</p> <p>El análisis de puestos mejora los índices de desempeño, selección de personal y planificación del Tablero Humano. La empresa utiliza el método de entrevistas mediante aplicaciones digitales dado que la empresa ha impulsado como consecuencia de la pandemia el teletrabajo, principalmente con mesas.</p>	<p>PYME 5</p> <p>El análisis de puestos se realiza cuando se crea la organización, pero si la empresa realiza cambios importantes, como la que podría ser la incorporación de nuevas tecnologías o nuevos sistemas de trabajo, también se debería realizar dicho análisis. Por tanto es clave para RRHH utilizar como técnica de análisis de puestos mediante grupos de expertos. En este método se recoge la opinión de un grupo de personas especializadas, normalmente, trabajadores o supervisores muy experimentados.</p>	<p>PYME 6</p> <p>El análisis de puestos se realiza cuando se crea la organización, pero si la empresa realiza cambios importantes, como la que podría ser la incorporación de nuevas tecnologías o nuevos sistemas de trabajo, también se debería realizar dicho análisis. Por tanto es clave para RRHH utilizar como técnica de análisis de puestos mediante grupos de expertos. En este método se recoge la opinión de un grupo de personas especializadas, normalmente, trabajadores o supervisores muy experimentados.</p>
<p>PYME 7</p> <p>El hecho de una adecuada adaptación al contexto digital implica trasladar todas las funciones en base a la integración tecnológica. En el caso de RRHH es clave contar con el personal competente en la digitalización dado que la empresa ha impulsado en el contexto de la covid19 al trabajo remoto. Esto implica que la descripción y análisis de puestos de trabajo se puede lograr con herramientas digitales que la empresa ha adaptado para la selección del personal. Desde RRHH se implementan aplicaciones como zonon y meet para reemplazar a quienes ocupan ese puesto de trabajo.</p>	<p>PYME 8</p> <p>El objetivo del análisis de puestos es reunir sobre todas las actividades laborales, las conductas requeridas por los trabajadores, condiciones laborales y las características y capacidades humanas necesarias. La técnica más utilizada para obtener la información y luego describir el puesto y seleccionar el perfil que mejor se adapte es la entrevista. A través de la entrevista directa con el responsable del sector se logra obtener información fehaciente y confiable.</p>	<p>PYME 9</p> <p>A partir que el análisis de puestos permite mediante técnicas adecuadas obtener información para describir luego y detallar las características de este, y así lograr que estos sean ocupados por profesionales que cumplan con los requisitos de dicho puesto. La empresa desarrolla la técnica de Grupos de expertos son quienes tienen el conocimiento para asegurar que la selección que se haga para ocupar dicho puesto sea la más acertada.</p>	<p>PYME 10</p> <p>El análisis y descripción del puesto de trabajo en la empresa es el punto de partida para realizar una buena selección. La empresa se basa en entrevistas como técnica principal para obtener la información necesaria respecto de las características del puesto.</p>		

OBJETIVO ESPECÍFICO 6

<p>PYME 1</p> <p>Mejorar la relación entre las TI y los negocios. Los avances de la tecnología hacen que los empresarios logren adaptar permanentemente el negocio a dichas tecnologías, a medida que las mismas se van actualizando.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Mejorar la habilidad en el manejo de los cambios. Se trata de ayudar a la empresa a ir más allá de la planificación rigida y las barreras operativas, es adoptar una base que permita mejorar al cambio.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Mejorar la relación entre las TI y los negocios. Las nuevas tecnologías aplicadas al modelo de negocio permiten optimizar los recursos y mejorar los tiempos de ejecución de tareas.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Mejorar la interacción de los equipos de trabajo. Mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, a través de esta metodología, permite que las interacciones faciliten las relaciones internas y con el cliente.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Mejoran o aumentan la disciplina en el desarrollo del negocio. La empresa considera las iniciativas o eventos educativos para todo el personal en los que los individuos puedan establecer relaciones en diferentes equipos de trabajo, permite focalizar, sistematizar y ordenar ciertas formas de trabajo, ya que la misma implica dar protagonismo a las personas, a la colaboración y a las interacciones entre trabajadoras.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Mejoran o aumentan la disciplina en el desarrollo del negocio. La empresa propone que exista una interacción constante entre el cliente y el equipo de desarrollo. Esta colaboración entre ambos será la que marque la marcha del negocio y asegure su éxito.</p>
<p>PYME 7</p> <p>Mejoran o aumentan la disciplina en el desarrollo del negocio. Para la empresa significa identificar áreas de mejora, capacitación y desarrollo de las personas, la comunicación y colaboración de los equipos de trabajo.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Mejorar la habilidad en el manejo de los cambios. El cambio fundamental, se supone, está en la forma de trabajar respecto a metodologías más tradicionales. Por lo cual, se trata de aportar al talento de las personas promoviendo nuevos modelos de liderazgo y manteniendo al cliente en el centro de la estrategia.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Mejorar la productividad. La empresa busca incrementar la productividad que se llevan a cabo para mejorar el trabajo en equipo y, en definitiva, hacerlo mucho más productivo y obtener buenos resultados.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Mejorar los equipos de trabajo. Hay que ocuparse en crear un trabajo con cierto sentido, fomentar la participación, y configurar acciones que permitan una buena experiencia del empleado.</p>	<p>PYME 1</p> <p>Una de las tendencias para el área de los RR.HH. es la implementación de la metodología Ágil, que surgió en el mundo de la tecnología con el desarrollo de software, teniendo en cuenta que su aplicabilidad se ha extendido a diferentes áreas permitiendo utilizar el talento y también administrar el desempeño organizacional. Por el momento no la estamos implementando.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Considero que las prácticas ágiles permiten estimular para luego ser utilizado el talento de las personas, quedando implícito que estos se desarrollen y adapten su talento a las necesidades, así también como las necesidades y obligaciones de la empresa. No las estamos implementando aún.</p>
<p>PYME 3</p> <p>Confiamos en que las prácticas ágiles permiten transformar radicalmente la gestión del talento humano enfocándose en el personal de la empresa, transformando las herramientas tradicionales de planificación. Las estamos implementando parcialmente a decir en las áreas críticas.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Las prácticas ágiles han permitido una mayor motivación de los trabajadores, facilitando la capacidad creativa y la búsqueda de innovación entre ellos. No por el momento.</p>	<p>PYME 5</p> <p>La compañía está adoptando metodologías ágiles. Sus principales operaciones permiten utilizar el talento pudiendo administrar el desempeño de la organización a través del trabajo en equipo. Por otra parte, nuestra empresa también incrementa las habilidades de coaching para saber utilizar el talento. Si, las estamos implementando en todos los procesos de la empresa.</p>			
<p>PYME 6</p> <p>En nuestra empresa, apostamos a que las prácticas ágiles permitan utilizar el talento en beneficio de nuestra organización. El proyecto se fundamenta en incorporar este valor agregado diferenciador en el marco operativo como empresa innovadora que apunta a la sostenibilidad y posicionamiento en esta era digital. Si en toda la empresa.</p>	<p>PYME 7</p> <p>La empresa debe considerar a futuro que la elección de esta metodología resulta más atractiva para los posibles candidatos y más competitiva en el mercado laboral. No estamos desarrollando prácticas ágiles por el momento.</p>	<p>PYME 8</p> <p>El uso de las prácticas ágiles nos permite utilizar al talento y administrar el desarrollo de la organización, pero también implica una transformación tecnológica. Nuestra organización recluta profesionales con la posibilidad de desarrollar buscando roles de mayor responsabilidad. No estamos implementándolas.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Nuestra empresa, entiende la importancia de aplicar las prácticas ágiles, dado que las mismas permiten utilizar el talento humano como para mejor funcionamiento de la empresa y agilizar la gestión. No se están implementando por ahora.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Las metodologías ágiles implican adoptar nuevos modelos de gestión, y organizar los departamentos por competencias. Por lo cual, para optimizar el trabajo se requiere reclutar el talento adecuado a la práctica de dichas metodologías. No se desarrolla esta metodología por el momento.</p>	<p>PYME 1</p> <p>Falta de experiencia de metodologías ágiles entre el personal. Es necesario contar con empleados con conocimiento y formación, así poder llevar a cabo el desarrollo de las metodologías ágiles. El poco nivel de conocimientos impedirían llevarlas a cabo.</p>
<p>PYME 3</p> <p>Смислом вважається те, що роботодавці у нас не слід бути жорсткими, але при цьому повинні бути жорсткими, коли це стосується безпеки та якості роботи. Ми вважаємо, що це важливо для нашого бізнесу.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Важливо розуміти, що методологія не є самою метою, а лише засобом для досягнення певних цілей. Ми вважаємо, що це важливо для нашого бізнесу.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Важливо розуміти, що методологія не є самою метою, а лише засобом для досягнення певних цілей. Ми вважаємо, що це важливо для нашого бізнесу.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Важливо розуміти, що методологія не є самою метою, а лише засобом для досягнення певних цілей. Ми вважаємо, що це важливо для нашого бізнесу.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Важливо розуміти, що методологія не є самою метою, а лише засобом для досягнення певних цілей. Ми вважаємо, що це важливо для нашого бізнесу.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Важливо розуміти, що методологія не є самою метою, а лише засобом для досягнення певних цілей. Ми вважаємо, що це важливо для нашого бізнесу.</p>
<p>PYME 8</p> <p>Тіпично триває дуже довго. Це свідчить про складну ситуацію, з одного боку це означає, що ми не можемо швидко адаптуватися до змін, з іншого боку це означає, що ми не можемо швидко адаптуватися до змін.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Обмеження в бюджетних ресурсах. Бюджетує підприємства на середній термін, але це означає, що ми не можемо швидко адаптуватися до змін, з іншого боку це означає, що ми не можемо швидко адаптуватися до змін.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Недостаток досвіду з методологіями Агіл. Команди, які починають працювати з Агіл, часто не мають достатнього досвіду, щоб ефективно використовувати ці методи. Це означає, що ми не можемо швидко адаптуватися до змін, з іншого боку це означає, що ми не можемо швидко адаптуватися до змін.</p>			

OBJETIVO ESPECÍFICO 7

<p>PYME 2</p> <p>Conocer el nivel de digitalización de su empresa para anticiparse a los cambios. Por lo cual, es necesario contar con una estrategia de formación continua y apoyarse en un plan de carrera profesional. Para conocer más sobre las habilidades digitales, desde el punto de vista empresarial, es necesario contar con un plan de necesidades de los talentos y capacidades del capital humano.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Identificar las características del talento digital de la empresa que tiene la empresa está centrado en capital humano y medir los mecanismos necesarios para realizar de forma efectiva, la selección y asociación de talentos dentro de las alternativas disponibles en el mercado laboral. Se trata de generar un recurso estratégico clave para toda empresa.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Conocer el nivel de digitalización de la empresa para anticiparse a los cambios. La empresa debe analizar los mecanismos necesarios para realizar de forma efectiva, la selección y asociación de talentos dentro de las alternativas disponibles en el mercado laboral. Se trata de generar un recurso estratégico clave para toda empresa.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Identificar las características del talento digital. La empresa debe generar una cultura enfocada en el talento digital. En este sentido, Recursos Humanos tienen que colaborar para generar nuevas estrategias de reclutamiento y apoyadas en recursos tecnológicos y redes sociales, para atraer talento digital, que es el que a fin de cuentas hace que la empresa sea verdaderamente competitiva.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Identificar las características del talento digital. Debemos las diferencias que existen entre un trabajador tradicional con un trabajador con talento. Es importante porque el trabajador tradicional se resiste al cambio y no cuenta con las competencias que los perfiles que la empresa requiere, como el del talento digital. Las estrategias de renovación de talento se fundan en desarrollar un talento que se concierne por el uso de la tecnología como habilidad, difusión de temas, métodos por objetivos y buena empresa.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Finalizar el talento digital de la propia empresa. Los mejores más valiosos desde el punto de vista de la retención, es la capacidad de atraer a los talentos actuales, la capacidad de flexibilidad laboral, la retribución, la reputación de la empresa como empleador y que el talento a desarrollar, sea reconocido y valorado. La participación de los empleados en un factor clave en la creación de talento actual en la empresa. Toda programa de formación implica que las empleados adquieren posibilidades que la empresa brinda y a partir de ahí aprovecharlas.</p>	
<p>PYME 7</p> <p>Indicar el talento digital de la propia empresa. Analizar los perfiles que ofrecen un valor diferencial se ha convertido en un diferencial para la empresa y cumplir apegarse en el estratego y los procesos de calidad. Para atraer y retener el talento digital, la empresa debe ofrecerle aquello que más valore y que en muchos casos difiere de los aspectos previos para atraer perfiles. Por ejemplo, una de las claves de retención de estos perfiles es que los capacitados en...</p>	<p>PYME 8</p> <p>Conocer el nivel de digitalización de tu empresa para anticiparte a los cambios. Es importante identificar las expectativas y detectar las necesidades formativas del equipo. Una vez detectadas las principales necesidades de entrenamiento, se diseña un plan de formación que cumpla con los requisitos establecidos.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Conocer el nivel de digitalización de tu empresa para anticiparte a los cambios. Conocer el nivel de madurez digital de la organización es un buen punto de partida para el desarrollo de nuevas competencias o habilidades relacionadas con la tecnología. Además, conocer las actitudes y competencias digitales de los profesionales permite identificar barreras actitudinales y áreas de mejora específicas de cara a...</p>	<p>PYME 10</p> <p>Identificar las características del talento digital. Deben contemplarse características como la opinión apropiada acerca de las posibilidades reales y comúnmente aceptadas de la tecnología, saber gestionar las expectativas de éxito y ante cualquier riesgo o...</p>	<p>PYME 1</p> <p>No se realizan mediciones de satisfacción del personal, pero considero que es una herramienta importante para el desarrollo del talento humano en...</p>	<p>PYME 2</p> <p>Si se realizan mediciones parciales en procesos clave. La satisfacción laboral es importante para saber si las estrategias que la empresa están alineadas al desempeño de los colaboradores, si es eficiente y cumple con las...</p>	
<p>PYME 3</p> <p>Si se efectúan mediciones de satisfacción del personal en algunos procesos clave. La empresa aplica un sistema de encuestas aleatorias semanales. Dichas encuestas permiten obtener información en cuanto al estado de ánimo de los empleados, lo que necesitan y su satisfacción laboral. Se trata de un medio más práctico para establecer un convenio entre los empleados y directivos para mejorar la comunicación interna.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Si se realizan mediciones de satisfacción de los empleados y abarca toda la empresa. Se trata de definir la política de recursos humanos y analizar cuál es el sistema más adecuado para evaluar el desempeño de los trabajadores y luego retenerlos.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Si se realizan mediciones de satisfacción del capital humano y alcanza a toda la empresa. Es importante considerar la frecuencia en que se aplican dichas mediciones y en este sentido destaca que RRHH realiza dichas mediciones mediante encuestas al personal.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Se desarrollan encuestas de satisfacción en todos los procesos de la empresa. La importancia en estas mediciones está en los aspectos que son considerados para medir la satisfacción laboral. Dijo que los mismos tienen que ver con las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, los resultados del trabajo.</p>	<p>PYME 7</p> <p>Se realizan mediciones de satisfacción en toda la empresa. El hecho de medir la satisfacción laboral implica saber sobre los pensamientos, creencias, sentimientos y opiniones de los empleados respecto a cómo se siente en el puesto de trabajo.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Se realizan mediciones parciales que incluyen algunos procesos, en el trabajo, reportan los resultados instantáneos e informes donde se detallan las expectativas. La medición continua de los indicadores de satisfacción laboral permite, además, obtener índices del funcionamiento de la empresa.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Se efectúan mediciones parciales en algunos procesos clave. Las encuestas que abarcan algunos de los procesos de la empresa permiten fomentar un lugar de trabajo abierto y productivo mediante el uso de las encuestas profundas donde la satisfacción laboral de los empleados y también en nivel de compromiso de la empresa.</p>
<p>PYME 10</p> <p>Se mide a satisfacción de los empleados en algunos procesos de la empresa. No sólo se trata de medir la satisfacción del personal sino también la motivación, ya que una es complemento de la otra. Lo que se intenta alcanzar es conocer las fortalezas de los empleados, medir el liderazgo y la gestión de equipos.</p>	<p>PYME 1</p> <p>Reclutamiento y selección. Establecer procedimientos normalizados para la contratación de personal. Definir los criterios a tomar en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar profesionales.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Definir la política de recursos humanos, analizar cuál es el sistema más adecuado para evaluar el desempeño de los trabajadores y luego retenerlos.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Evaluar el desempeño. Mediante estrategias positivas intercambiar feedback, analizar los resultados y fijar metas. Definir cada cuánto tiempo se evaluará el desempeño, los criterios utilizados y quiénes serán los responsables.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Reclutamiento y Selección. Desarrollar estrategias que sean adecuadas para la empresa y contratar los mejores candidatos buscando disminuir la tasa de rotación.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Plan estratégico. Es aun paso clave el desarrollo de un plan estratégico de RRHH, que permita obtener una serie de informaciones que sirven como guía para la elaboración de las acciones del área de recursos humanos.</p>	
<p>PYME 6</p> <p>Plan estratégico. Se trata de un plan estratégico que contenga una evaluación del ambiente de trabajo y la situación actual, para planear metas, objetivos y establecer acciones para alcanzarlos.</p>	<p>PYME 7</p> <p>Clima organizacional. Aplicar sondeos de clima organizacional es un modo ideal para que la empresa implemente estrategias que aumenten los índices de motivación y compromiso de los trabajadores. Para mejorar el clima organizacional, es válido ofrecer un servicio de meditación, seguro de vida y otros beneficios.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Reclutamiento y selección. Evaluar la congruencia y consistencia de los resultados del análisis del puesto de trabajo y del proceso de selección de personal. El perfil del candidato es el resultado de un profundo análisis del puesto de trabajo mediante el cual se deben maximizar los aspectos inherentes al cargo. Por ejemplo, requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Capacitación de profesionales. Lo importante es que los empleados participen de las actividades que promueven su capacitación y desarrollo. Invertir en la capacitación de profesionales ayuda a lograr las metas de la empresa y define cómo se impartirá a los trabajadores y cuáles serán los asuntos.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Reclutamiento y Selección. En estos procesos lo ideal es crear una propuesta de valor atractiva que consiste en concretar qué tipo de perfil o talento se requiere para formar parte de la compañía, de tal forma que se pueda desarrollar mientras aporte riqueza a la organización. Hay que crear una propuesta atractiva y a la medida.</p>		
<p>PYME 3</p> <p>Proponer programas de reconocimiento a los empleados. La capacidad de las organizaciones para atraer nuevos perfiles o de fomentar internamente a los empleados en niveles superiores digitales, se basa en estrategias como el departamento de RRHH, que se ven obligados a reclutar y retener a los empleados que implican el crecimiento y la profesionalización.</p>	<p>PYME 2</p> <p>Desarrollar una propuesta de valor al empleado. Crear una estrategia de propuestas de valor al empleado tiene una finalidad de beneficios. Una PYME cobra un costo distingue una organización entre sus competidores. Una organización destaca por los tipos de talento que retiene con la cultura y los valores de la empresa.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Proponer programas de reconocimiento a los empleados. Los programas deben estar basados en los comportamientos y acciones que las organizaciones valoran. Las organizaciones con éxito tienen un modelo de reconocimiento que incluye el potencial futuro de cada empleado y el potencial de cada equipo. El reconocimiento debe ser más flexible y multidimensional.</p>	<p>PYME 4</p> <p>Flexibilidad laboral. Para lograr una flexibilidad laboral, las empresas deben contar con profesionales que dispongan de las habilidades necesarias para enfrentar a los retos tecnológicos derivados del modelo flexible laboral.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Implementar un mapa de talento. A través del mapa de talento se puede organizar mejor que áreas de la organización que necesitan talento y habilidades del personal. Así mismo, se puede identificar qué áreas necesitan programas de formación continua para atraer y retener a los empleados en sus procesos críticos o desarrollar más alto en futuro empresarial.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Implementar un mapa de talento. A través del mapa de talento se puede organizar mejor que áreas de la organización que necesitan talento y habilidades del personal. Así mismo, se puede identificar qué áreas necesitan programas de formación continua para atraer y retener a los empleados en sus procesos críticos o desarrollar más alto en futuro empresarial.</p>	
<p>PYME 7</p> <p>Desarrollar una propuesta de valor al empleado. Para atraer y retener el talento, la llamada talent value proposition debe incluir diferentes propuestas de valor para cada empleado. En líneas generales, tan importante es el desarrollo de cada empleado como su correcta comunicación.</p>	<p>PYME 8</p> <p>Desarrollar una propuesta de valor al empleado. Los programas de formación propuestos por las empresas deben diseñarse para los potenciales talentos que la empresa requiere en entornos digitales. El desarrollo puede incluir procesos de coaching, seminarios de formación, oportunidades de trabajo en red, mentoring, proyectos especiales, y otros.</p>	<p>PYME 9</p> <p>Desarrollar una propuesta de valor al empleado. La adopción de nuevas tecnologías para realizar el teletrabajo, que vino de la mano de la pandemia, y mantener la actividad a la par que surgen nuevas necesidades formativas en los empleados. Por lo cual, destacó que existe una evolución en la forma de trabajar con tendencia digital, sobre todo tras en confinamiento.</p>	<p>PYME 10</p> <p>Proponer programas de reconocimiento a empleados. La importancia de destacar los comportamientos, esfuerzos y los logros alcanzados por los empleados permite potenciar sus valores y transformar su cultura. Se trata de los aspectos clave que debe contener un programa de reconocimiento, y que cuanto mayor reconocimiento haya en las diferentes áreas, mejor se desempeñarán y mayor productividad habrá en la empresa.</p>	<p>PYME 1</p> <p>La dificultad para encontrar las habilidades necesarias. La gestión del talento implica identificar las capacidades de los empleados de la propia compañía y las capacidades que se necesitan con el objetivo de crear estrategias y programas para atraer y retener dicho talento.</p>		
<p>PYME 2</p> <p>Ausencia de políticas de beneficios adecuadas y adaptadas a las nuevas necesidades de los empleados. Para lograr superar esta dificultad, es necesario que exista por parte de la empresa programas de beneficios flexibles que permita al empleado elegir su propio conjunto de beneficios, a partir de la oferta definida previamente por la empresa.</p>	<p>PYME 3</p> <p>Ausencia de políticas de beneficios adecuadas y adaptadas a las nuevas necesidades de los empleados. La empresa debe ofrecer una solución integral que sea a medida y que incluya asesoramiento, tecnología e implementación de programas de beneficios flexibles.</p>	<p>PYME 4</p> <p>La dificultad para encontrar las habilidades necesarias. Las competencias son el conocimiento y las habilidades que los empleados necesitan. Para identificar el talento hay que definir las competencias clave teniendo en cuenta el largo plazo de la compañía.</p>	<p>PYME 5</p> <p>Problemas para ser reconocidos como una marca digital atractiva. El employer branding, o la marca de una empresa como empleador, tiene cada vez más importancia. Tanto su desarrollo, como la comunicación y difusión de esta imagen y acciones, es clave para conseguir que el talento interno y externo se interese por la empresa y el proyecto.</p>	<p>PYME 6</p> <p>Ausencia de políticas de beneficios adecuadas y adaptadas a las nuevas necesidades de los empleados. Es importante definir una estrategia que fomente el bienestar para todos. Es la misión que tienen en la actualidad la compañía para motivar y retener a sus empleados. Por ello, es necesario buscar un enfoque más amplio que incluya todas las áreas de bienestar en conjunto: beneficios, el bienestar financiero, el bienestar físico, el bienestar emocional y el bienestar social.</p>		

PYME 7

Problemas para ser reconocidas como una marca digital atractiva. La identidad de marca es la percepción pública de la empresa e incluye los valores, objetivos, fortalezas y pasiones de la organización. Cuando se desarrolla la propuesta de valor al empleado, se deben tener en cuenta los puntos fuertes y débiles de la identidad de marca y se debe empezar identificando los segmentos de audiencia a los que se dirige. Como punto de partida, las organizaciones deberían considerar realizar un análisis riguroso de su personal actual.

PYME 8

Escases de oportunidades internas para desarrollar la carrera de los empleados. El desarrollo profesional es conocer nuestras propias fortalezas, áreas de mejora, preferencias, etc. Sin sistemas de evaluación de objetivos es muy difícil ayudar a las personas a descubrir su potencial, ya que quedan a merced de tener un buen jefe que sepa identificar esos factores y que les proporcione una retroalimentación constructiva.

PYME 9

La dificultad para encontrar las habilidades necesarias. No son sólo las habilidades las que caracterizan a este nuevo modelo de talento, sino también sus aspiraciones y deseos. Las nuevas generaciones buscan generar impacto, sentirse que dejan huella y que su trabajo tiene un propósito alineado a la organización en la cual trabajan.

PYME 10

La dificultad para encontrar las habilidades necesarias. Considero en estos casos que el departamento de recursos humanos debe redefinir su estrategia y repensar no solo los procesos para adaptarse a los cambios del mercado, sino desarrollar propuestas de valor al empleado para atraer y retener el talento, apostando por una nueva forma de liderazgo y construyendo una cultura de transparencia a partir de una comunicación abierta entre empleados, managers y directivos.