



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Gestión y Dirección de RRHH

“Reconversión del talento en el ámbito laboral”

Estrategias de formación y desarrollo como
aliados en procesos de transformación digital

Autora: Vanesa Engelstain
DNI: 35.184.220
Directora del trabajo: Ruth Szvarc
Buenos Aires, 2023

Índice

1-	Resumen ejecutivo	3
2-	Introducción:	5
2.1	Problemática a abordar	5
2.2	Preguntas y Objetivos central del trabajo.....	8
3-	Marco conceptual	9
3.1	Transformación digital en las empresas	9
3.2	Learnability y cultura organizacional	14
3.3	Competencias requeridas para la transformación digital	18
3.4	El rol de las áreas de Aprendizaje y Desarrollo en procesos de transformación digital	23
3.4.1	People Analytics para Desarrollo y capacitación del talento	26
3.4.2	Estrategias de Reconversión del talento	29
3.4.2.1	Reskilling, Upskilling y Outskilling	29
3.4.2.2	Del push learning a pull learning	32
3.4.2.3	Iniciativas de Aprendizaje y Desarrollo.....	35
4-	Investigación de campo	40
4.1	Metodología de relevamiento:	40
4.2	Muestra de casos.....	42
4.3	Instrumentos:	43
4.4	Presentación y análisis de la información de campo	43
4.4.1	Competencias y cambio digital.....	43
4.4.1	El rol del área de Formación y Desarrollo en la transformación	51
•	Estrategias	51
4.4.4	Variables que inciden en el proceso de transformación digital.....	56
4.4.5	Factores de éxito.....	57
4.5	Síntesis de los principales Hallazgos	59
5-	Conclusiones	63
6-	Recomendaciones para la acción.....	66
7-	Reflexiones finales	73
8-	Bibliografía.....	77
9-	Anexos.....	87
9.1	Anexo 1: Guía de preguntas para la entrevista a empresas	87

Resumen ejecutivo

El mercado laboral está cambiando a una velocidad cada vez mayor. El proceso de digitalización, acelerado por la pandemia, impulsó a las compañías a desarrollar habilidades en el talento requeridas para enfrentar las demandas presentes.

En muchos casos, esta iniciativa se convirtió en una de las principales estrategias para que las personas sean, y sigan siendo, empleables. Para esto, se establecen prioridades en cuanto a las competencias de las personas para satisfacer las necesidades actuales y futuras.

En este trabajo se investigan los programas de reconversión y desarrollo de habilidades implementados como estrategia del área de Aprendizaje y Desarrollo de empresas de diferentes industrias, para hacer frente a una transformación digital.

La investigación realizada se centra en conocer cuáles son las prácticas de talento que ayudan a disminuir la brecha de habilidades y su desarrollo.

La transparencia de las habilidades más necesarias puede ayudar a los colaboradores a mantener su propia empleabilidad y a centrar sus propias iniciativas de aprendizaje en aquellas que favorecerán el crecimiento de la compañía.

A partir de los hallazgos obtenidos a través del relevamiento realizado a responsables de áreas de Aprendizaje, Desarrollo y Transformación, se desarrolló un análisis de diferentes estrategias con sus características y factores que justifican las tomas de decisiones o la falta de ellas.

Finalmente se detallan una serie de recomendaciones para tener en cuenta a la hora de diseñar y elaborar una estrategia para acompañar el desarrollo de los colaboradores y cumplir con los desafíos de los proyectos del negocio que atraviesa una transformación digital.

Palabras clave:

Habilidades, transformación, digital, desarrollo, aprendizaje.

Agradecimientos:

Agradezco a los responsables de transformación, aprendizaje y desarrollo de las empresas que participaron en el estudio de campo que gentilmente aportaron sus experiencias y visión.

A Ruth Szvarc que me acompañó y brindó herramientas a lo largo de todo el proceso y a mi familia por el apoyo incondicional.



1- Introducción:

2.1 Problemática a abordar

En la actualidad, las empresas se enfrentan a una intensa competencia con cambios repentinos en los entornos de trabajo y una aceleración en la digitalización de procesos, para la cual los colaboradores deben aprender a ejecutar sus tareas de forma rápida y eficaz y, en muchos casos, reconvertir sus habilidades.

Algunos autores, consultores y empresarios del sector tecnológico ya venían advirtiendo que la revolución digital traería nuevos y mejores empleos, pero al mismo tiempo, muchos de los puestos de trabajo empezaron a ser reemplazados con una mayor velocidad por la tecnología. Esta celeridad supera el tiempo que implica capacitar al talento para reconvertirse y adaptarse a la transformación. Como consecuencia, se observan importantes brechas de habilidades, que se aceleraron por el COVID 19.

Según un estudio realizado por el Foro Económico Mundial (2020) llamado “El futuro del Trabajo”, el 42% de las habilidades básicas necesarias para los puestos de trabajo actuales habrán cambiado para el año 2025, existiendo más de 149 millones de nuevos trabajos digitales en áreas como ciberseguridad, ciencias de datos, inteligencia artificial, cloud y desarrollo de software (Watson, W. T. 2020).

Los nuevos modelos de negocio requerirán nuevas capacidades y competencias de los colaboradores y, por lo tanto, un mayor y diferente entrenamiento en comparación con el que se venía implementando en el pasado. Es un momento decisivo que puede determinar el curso y medios de subsistencia, considerando que hay herramientas a disposición y que la innovación tecnológica puede ser aprovechada para desplegar el potencial humano.

Herbert Gerjuoy (1970), describe que “los analfabetos del Siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y volver a reaprender”. Este concepto, existe hace tiempo, y actualmente se denomina “learnability”. El autor hace referencia a “demasiado cambio en un período

de tiempo demasiado corto”, y en este sentido, la reconversión del talento, tanto en habilidades digitales como en habilidades blandas que se requieren para adaptarnos a nuevas formas de trabajo, atraviesan a las personas, a las organizaciones y a toda la sociedad.

El problema radica en que hay personas que no tienen las habilidades técnicas necesarias para trabajar con las nuevas tecnologías, ni tampoco algunas habilidades blandas fundamentales como el pensamiento crítico, capacidad de análisis resolución de problemas, habilidades en autogestión como el aprendizaje activo, resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad, innovación, inteligencia emocional y flexibilidad cognitiva (Mikulić (2018); Ogbeibu, Senadjki, & Nee (2018).

Estas habilidades no son solamente requeridas para roles de tecnología específicamente: la digitalización atraviesa a toda la organización, en todas las áreas, incluso en el área de Capital Humano, convirtiéndose en una figura estratégica como aliado del negocio para la transformación.

En este sentido, lejos de ver a la tecnología como una enemiga que viene a eliminar puestos de trabajo, es posible utilizarla como una gran aliada. Allen, E.R. (2016) asegura que la tecnología ha creado más trabajo del que se destruyó, afirmando que las máquinas pueden automatizar ciertos procesos, haciendo más efectivo el trabajo humano que puede ocupar ese tiempo en otros asuntos importantes, sin eliminar en absoluto la necesidad del trabajo de las personas. Sungsup Ra (2019), director de educación de Asian Development Bank, asegura que los nuevos empleos se concentrarán en aquellos no rutinarios u operativos, requiriendo habilidades cognitivas y blandas más complejas y menos susceptibles a automatizar.

A esto se suma que, la gran demanda laboral de personas con habilidades digitales que supera el número de fuerza laboral real capacitada provoca una fuerte competencia entre compañías por atraer a los colaboradores más calificados. Hay empresas que pueden realizar ofertas salariales más atractivas que lo que ofrece el promedio. Pero si se atrae sólo por los beneficios salariales y no se genera una fidelización de la persona con la organización, ¿terminarán cambiando nuevamente

de empresa por una mejor oferta salarial? Ya no basta con contratar a los mejores profesionales, la gestión y desarrollo del Talento Humano debe mejorar y desarrollarse simultáneamente con otros ámbitos estratégicos de la empresa (Ulrich, 1997).

En este contexto, la estrategia que se implemente en términos de formación y desarrollo puede ser determinante para toda la compañía. La digitalización no se logra solamente con la incorporación de nuevas tecnologías, ningún tipo de cambio es posible sin las personas. Por este motivo, las áreas de formación juegan un rol clave en la adquisición y reconversión de competencias.

Por consiguiente, formar a los colaboradores en las habilidades que requieren para hacer frente a las demandas laborales actuales, les permite a las organizaciones ser más competitivas en el mercado y a la vez, ser más atractivas como marca empleadora al ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo. Esto implica contar con una cultura organizacional que pone al colaborador y el desarrollo de su trayectoria en el centro, siendo necesario contar con una estrategia de formación alineada a las demandas actuales y del futuro, permitiendo que las personas puedan transformar su carrera.

Para alcanzar los objetivos de transformación, actualización y reconversión del talento, y acortar las brechas entre necesidades y capacidades, las compañías implementan planes de formación, ofreciéndoles así mejores oportunidades de crecimiento profesional. Cabe entonces preguntarse cuáles son las estrategias de capacitación y desarrollo que pueden ser aplicadas para dar respuesta a las demandas de un entorno de negocio de alto dinamismo y cuestionar las prácticas habituales, reflexionar qué se hace, por qué y para qué, lo que permite entender mejor desde dónde partimos para elaborar las estrategias adecuadas y enfrentar e integrar las grandes oleadas de digitalización actuales y futuras.

En este trabajo nos focalizaremos en empresas que atraviesan transformaciones digitales, investigando cómo actúan las áreas de formación para facilitar el cambio y la reconversión.

2.2 Preguntas y Objetivos central del trabajo

En función de la problemática descrita, nos planteamos las siguientes preguntas y objetivos que orientan el desarrollo de este trabajo:

¿Cuáles son las competencias digitales necesarias para el mercado laboral actual?

¿Cómo desarrollarlas de forma efectiva?

1. ¿Cómo resuelven hoy las empresas la necesidad de una rápida reconversión de habilidades en los empleados? ¿Qué estrategias utilizan?
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos y cuáles son los factores de éxito para el logro de este objetivo de reconversión?
3. ¿Cuál debe ser el papel de las áreas de Aprendizaje y Desarrollo para acompañar esta transformación?

El objetivo de este trabajo es identificar los factores de éxito de los programas de reconversión y desarrollo de habilidades necesarias en las empresas frente a una transformación digital y, adicionalmente, ofrecer una serie de recomendaciones sobre buenas prácticas para su diseño e implementación.

Universidad de
San Andrés

2- Marco conceptual

3.1 Transformación digital en las empresas

La transformación digital es la adopción de tecnología en los procesos, operaciones y estructuras para aumentar el valor a través de la innovación, invención y eficiencia (Moreno Zuluaga, M. D. P. 2020). En búsqueda de la ventaja competitiva que puede generar la estrategia de transformación digital, los investigadores reconocen cada vez más el capital humano, el capital intelectual y el conocimiento como componentes críticos (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

Como consecuencia de estas nuevas tecnologías, existen disrupciones que desencadenan respuestas estratégicas de las organizaciones, alterando sus caminos de creación de valor mientras gestionan los cambios estructurales y barreras organizacionales que afectan los resultados positivos y negativos de este proceso (Vial, 2019). En este sentido, las empresas deben encontrar formas de innovar con estas tecnologías mediante planes de acción que impliquen un mejor desempeño operativo (Hess et al., 2016:123). Del mismo modo, Mithas et al., (2013) observan que la competencia entre las empresas se basa cada vez más en su capacidad para aprovechar las tecnologías digitales para lograr su visión.

Si bien la mayoría de las empresas adoptan una estrategia para digitalizar su ecosistema empresarial existente y competir en un mundo cada vez más innovador y disruptivo, la brecha significativa entre las tasas de fracaso y éxito refleja una falta de entendimiento común sobre lo que realmente significa la transformación digital. La falta de claridad en la definición conduce a decisiones estratégicas ambiguas. Un estudio reciente realizado por McKinsey refleja que la tasa de éxito de la transformación digital es inferior al 30% (Bucy, M., Schaninger, B., VanAkin, K., & Weddle, B. 2021).

Por otra parte, más allá de su valor operativo inmediato, las tecnologías digitales también contribuyen a la agilidad organizacional (Loebbecke & Picot, 2015). Esta es definida como la “capacidad de una empresa para detectar oportunidades de

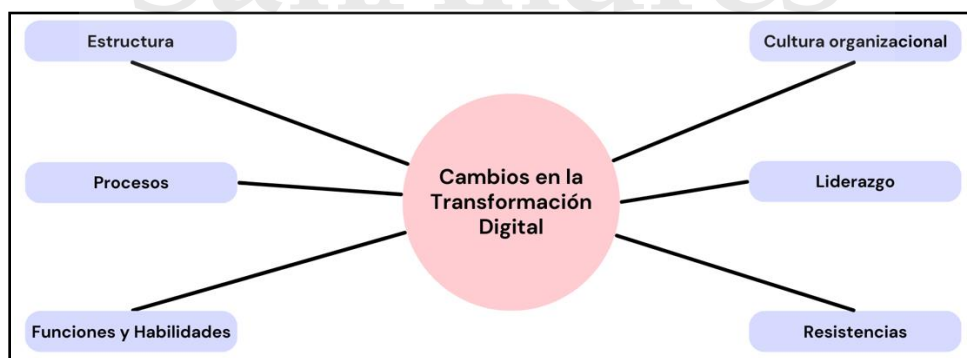
innovación y aprovechar esas ventajas competitivas del mercado reuniendo los activos, el conocimiento y las relaciones necesarias con rapidez y sorpresa” (Sambamurthy et al., 2003: 245). Ante un entorno que cambia cada vez más rápido y en el cual el nivel de incertidumbre es mayor, las compañías están en una búsqueda constante de nuevas formas de trabajo que les permitan reaccionar más rápidamente a este entorno, aumentar su nivel de innovación y así incrementar su competitividad (Grajales, N.S. 2021).

Como se mencionó anteriormente, la tecnología en sí misma es sólo una parte del complejo rompecabezas que debe resolverse para que las organizaciones sigan siendo competitivas en un mundo digital (Bharadwaj et al., 2013, Matt et al., 2015). Como cualquier otra iniciativa que tiene el potencial de alterar profundamente a la organización, se necesitan también cambios estructurales (Selander & Jarvenpaa, 2016), en los procesos y en la cultura (Karimi & Walter, 2015) para generar nuevos caminos y agregar valor (Svahn et al., 2017).

Veamos cuáles son algunos de esos cambios a los que hacemos referencia:

Ilustración 1

Cambios en la Transformación Digital



Fuente: elaboración propia

- **Cambios en la estructura organizacional**

Hoy la agilidad y la ambidestreza organizacional - definida por Tarba, S. Y. et al (2019) como “rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones movilizan, coordinan e integran conjuntamente esfuerzos de exploración y de explotación”-, son capacidades necesarias para competir en un mundo digital. La literatura destaca la colaboración como un elemento importante de la transformación digital (Earley, 2014, Maedche, 2016). Si bien la idea de fomentar la colaboración entre las unidades de negocio y romper los silos funcionales no es nueva, hay autores que destacan que, en muchos casos, aún se debe cruzar un abismo importante para que surjan estas formas de trabajo colaborativo y se desarrollen.

- **Cambios en la cultura organizacional**

La disrupción impulsada por la transformación digital también requiere que la cultura de la organización cambie (Hartl & Hess, 2017).

Karimy & Walter (2015) encontraron que la posibilidad de una empresa para desarrollar las capacidades requeridas para modificar su propuesta de valor se basa en una combinación de variables que incluyen valores, que comprenden una cultura innovadora, un lenguaje común y una mentalidad multimedia. Entonces, ¿Cómo sería una “cultura digital”? (Kane et al., 2017:9).

Ante esta pregunta, Fehér, P., & Varga, K. 2017, apuntan a la necesidad de que las empresas cultiven la voluntad de asumir riesgos y experimentar con tecnologías digitales a pequeña escala antes de escalar estos experimentos exitosos al resto de la organización (Dremel et al., 2017), siendo necesario alinear las acciones con los principios de agilidad (Horlach et al., 2017). Al hacerlo, las empresas pueden fomentar el aprendizaje a través de cambios pequeños, al tiempo que mantienen su capacidad para adaptar los planes a largo plazo en función de los resultados, así como de los cambios continuos en su entorno (Jöhnk et al., 2017).

- **Liderazgo que habilita el cambio**

Los líderes deben trabajar para garantizar que sus organizaciones desarrollen una mentalidad digital y al mismo tiempo sean capaces de responder a las disrupciones asociadas con el uso de las tecnologías (Benlian & Haffke, 2016). Para ello, también se han creado nuevos roles de liderazgo que se encargan de fomentar una estrecha relación entre distintas funciones del negocio con las de tecnología.

- **Procesos: de rígidos a flexibles**

Hace referencia a la necesidad de cambio en aquellas empresas que están profundamente arraigadas en las relaciones existentes entre proveedores y clientes, que tienen procesos de producción bien establecidos y altamente optimizados, pero a menudo son rígidos (Andriole, 2017) y dependen de recursos que no se pueden reconfigurar fácilmente (Kohli & Johnson, 2011). Es relevante repensar los procesos cuando los recursos y capacidades existentes pueden actuar como barreras a la disrupción (Islam et al., 2017, Svahn et al., 2017^a).

- **Funciones y habilidades**

En el contexto de transformación digital, los colaboradores comienzan a asumir roles que tradicionalmente estaban fuera de sus funciones. La transformación digital fomenta situaciones en las que las personas que no forman parte de funciones de tecnología toman la delantera en proyectos intensivos en lo digital (Yeow et al., 2017). Por el contrario, se espera que los miembros que sí cumplen funciones de tecnología se conviertan en participantes activos y expertos en el negocio de estos proyectos (Dremel et al., 2017).

A medida que las tecnologías permiten nuevas formas de automatización y procesos de toma de decisiones, las preguntas sobre la necesidad de desarrollar las habilidades de los trabajadores existentes (Hess et al., 2016), así como las habilidades requeridas para los futuros trabajadores que formarán la fuerza laboral digital (Colbert et al., 2016) también son cada vez más relevantes.

Lejos de eliminar la necesidad del capital humano, la transformación digital requiere que las personas desarrollen más sus habilidades analíticas para resolver problemas cada vez más complejos (Dremel et al., 2017). Acompañarlos a través

de esta transición plantea desafíos importantes que se extienden más allá del dominio de los recursos humanos (Karimi & Walter, 2015).

- **Resistencias de las personas**

Es necesario considerar la reacción de las personas como un elemento central en la transformación, tomando en cuenta la resistencia que pueden demostrar cuando se introducen tecnologías disruptivas en la organización (Fitzgerald et al., 2014, Lucas & Goh, 2009). Este tema plantea preguntas con respecto a las formas y ritmo con los que se lleva a cabo; la “fatiga de la innovación” se destaca entre la literatura como una de las causas de la resistencia. Schmidt et al (2017) argumentaron que la resistencia es un producto de la inercia arraigada en el trabajo cotidiano que no puede abordarse simplemente alterando el comportamiento de los colaboradores, sino, que requiere que los procesos se modifiquen para permitir la flexibilidad frente al cambio. Svahn et al (2017^a:242) muestran que la resistencia puede explicarse también por la falta de visibilidad de los beneficios potenciales de las tecnologías.

En síntesis, al elaborar estrategias de Aprendizaje y Desarrollo en el contexto de la transformación digital se deben tener en cuenta todos estos elementos además de los aspectos netamente vinculados al desarrollo e implementación de la formación.

Universidad de
San Andrés

3.2 Learnability y cultura organizacional

Como se mencionó anteriormente, Schuchmann & Seufert, S. (2015) argumentan la necesidad de desarrollar la capacidad de un aprendizaje continuo para hacer frente al cambio y dinamismo que atraviesan las organizaciones en la actualidad.

El término learnability proviene de “learn” (aprender) y de “ability” (habilidad), tratándose de la capacidad o habilidad de estar continuamente aprendiendo y formándose por cuenta propia, sin la necesidad de contar con una exigencia externa para hacerlo.

Si bien no es ninguna novedad el hecho de que hay personas en busca constante de nuevos aprendizajes, en estos tiempos toma relevancia como una habilidad muy valiosa. La revolución digital atraviesa todas las áreas y la forma en que se hace un trabajo puede cambiar del día a la noche; esto exige mantenerse al día con los aprendizajes necesarios que esta transformación requiere.

- **Agilidad del aprendizaje**

El concepto de learnability no sólo abarca el poder aprender, sino la agilidad para detectar rápidamente las novedades y adaptarlas. Ashford, S.J., Derue, D.S. & Myers, C.G (2012) mencionan que el concepto de agilidad de aprendizaje tiene que ver con la velocidad y flexibilidad en lo experiencial del proceso de aprendizaje.

Este concepto de agilidad en materia de desarrollo atraviesa a todos los actores de la organización. Las personas deben desarrollarse profesionalmente en forma continua para ser competitivos, y al mismo tiempo, las organizaciones deben proporcionar una cultura de aprendizaje adecuada (Imperatori, 2017).

Saputra (2018) también demostró la relación directa y positiva entre una cultura de aprendizaje ágil y el compromiso laboral de los colaboradores, lo que impacta aún más en los resultados individuales y organizacionales como la fidelización de los equipos de trabajo (Lee, 2015).

- **Cultura del aprendizaje:**

El concepto de cultura de aprendizaje organizacional (OLC) se propone y define como un conjunto de normas y valores sobre el funcionamiento de una organización que apoya enfoques sistemáticos y profundos destinados a lograr un aprendizaje organizacional de alto nivel (Denison and Spreitzer, 1991; McDermott, and Stock, 1999). El aprendizaje organizacional es un proceso complejo que se refiere al desarrollo de nuevos conocimientos y tiene el potencial de cambiar el comportamiento (Huber, 1991; Slater y Narver, 1995).

De este modo, las empresas que han desarrollado una fuerte cultura de aprendizaje son buenas para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como para modificar el comportamiento, reflejando nuevos conocimientos y perspectivas (Huber, 1991; Garvin, 1993). Esto colabora a la adaptación de estrategias de formación para que los colaboradores puedan ser capaces de adaptar los nuevos procesos y tecnologías.

McDermott y O'Dell (2001) afirmaron que la cultura del aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad.

Algunos otros indicadores de una cultura del aprendizaje organizacional son la activa participación de los trabajadores (Fiol, 1991), la colaboración (Goodman & Darr, 1998) y la confianza (Hinds y Pfeffer, 2003; Unselt, Gleich y Russo, 2005). Cuando la cultura del aprendizaje organizacional es débil, el conocimiento no se comparte (Husted, K., Gammelgaard, J., & Michailova, S. 2005). Por lo tanto, la confianza contribuye a que el conocimiento se intercambie, facilitando procesos de aprendizaje.

Otro facilitador de la cultura del aprendizaje organizacional es el respaldo verbal de los líderes a iniciativas basadas en el conocimiento de los colaboradores (Skule, 2004; Connelly y Kelloway, 2003; Gupta y Govindarajan, 2000). Cuando los

superiores comparten conocimiento, se incrementa la probabilidad de que los demás miembros de una organización lo hagan.

El desarrollo de la cultura de aprendizaje organizacional impacta directamente en la agilidad del aprendizaje, es una iniciativa estratégica para hacer frente a los retos empresariales actuales y futuros. Los colaboradores con agilidad de aprendizaje y compromiso laboral se convierten en el requisito y desarrollar una cultura organizacional que promueva y apoye el proceso de aprendizaje es una necesidad para la compañía (Saputra, N. 2018).

- **Formación:**

Otra condición propuesta para que el aprendizaje organizacional ocurra es la formación. Cuando un trabajador adquiere conocimiento y desarrolla habilidades, este proceso contribuye a su desempeño y al logro de objetivos organizacionales. Las organizaciones que promueven procesos de formación muestran mejores indicadores de capital intelectual que las que no lo hacen (Van Gramberg, B., & Baharim, S. B. 2005).

La formación es entonces una forma de mantener a las organizaciones actualizadas a través de sus trabajadores. Es un proceso que facilita que las personas aprendan, y en tanto sus aprendizajes estén alineados con el conocimiento para lograr objetivos organizacionales, entonces la organización aprende. También, contribuye a fortalecer la autoeficacia de las personas, es decir, los juicios de los trabajadores sobre su capacidad para compartir conocimiento (Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. 2006).

- **Claridad estratégica:**

A su vez, la claridad estratégica es importante para el aprendizaje organizacional, es decir, el conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional. Para que las iniciativas basadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con esta estrategia. Esto implica que los

trabajadores deben saber qué conocimiento contribuye al logro de objetivos institucionales (Vandijck, Desmidt y Buelens, 2007; McDermott y O'Dell, 2001). Cuando ellos conocen la estrategia organizacional, su motivación aumenta porque saben cómo contribuir a su logro.



Universidad de
San Andrés

3.3 Competencias requeridas para la transformación digital

Ante la pregunta sobre qué competencias se requieren para la transformación digital los autores investigados mencionan un gran número de conceptos y criterios, la mayoría de ellos basados en el desarrollo de habilidades y la capacidad de utilizar un conjunto específico de herramientas y aplicaciones necesarias para hacer frente a las demandas laborales del contexto actual.

- **Competencia Digital:**

La Competencia Digital se puede definir como "el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes que se requieren al usar tecnologías de información y comunicación y medios digitales para realizar tareas, resolver problemas, comunicarse, gestionar la información, colaborar; crear y compartir contenido; y construir conocimiento de forma eficaz, eficiente, apropiadamente, críticamente, creativamente, de forma autónoma, flexible, ética, y reflexivamente para el trabajo, ocio, participación, aprendizaje, socialización, consumo, y empoderamiento" (Ferrari, A. 2012). La competencia digital es una aptitud transversal que permite adquirir otras destrezas clave (por ejemplo, lenguaje, matemáticas, aprender a aprender). Estas están relacionadas con muchas de las llamadas habilidades del siglo 21 que deberían ser adquiridas por todos los ciudadanos, para asegurar su inserción y participación en la sociedad y economía (Ferrari, A. 2012).

Las competencias digitales van más allá de la capacidad de utilizar herramientas o aplicaciones específicas en la realización de tareas. También comprenden habilidades de pensamiento crítico, particularmente con respecto a la contextualización y evaluación de la información, competencias sociales, que son relevantes para asuntos como la comprensión de las identidades digitales, comunicación y la colaboración en un mundo digital (Newman, T. 2009).

La siguiente tabla proporciona ejemplos de dimensiones de competencias propuestas por Ferrari, A. (2013).

Tabla 1

Dimensiones y Ejemplos de Competencia Digital

1. Información <ul style="list-style-type: none">• Buscar, investigar y filtrar información• Evaluar información• Almacenar y recuperar información
2. Comunicación <ul style="list-style-type: none">• Interactuar a través de tecnologías• Compartir información y contenido• Colaborar a través de medios digitales
3. Creación de contenido <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar contenido• Integrar y re-elaborar• Derechos de autor y licencias
4. Seguridad <ul style="list-style-type: none">• Proteger dispositivos• Proteger datos personas• Proteger el ambiente
5. Resolución de problemas <ul style="list-style-type: none">• Tomar decisiones informadas en cuanto a cuáles son las herramientas digitales más adecuadas según el propósito o necesidad• Resolver problemas conceptuales a través de medios digitales• Usar tecnologías creativamente• Resolver problemas técnicos problemas

Fuente: Reporte científico “A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe”. Ferrari, A. (2013).

En la última década, la automatización impulsada por tecnologías avanzadas, como los servicios de computación en la nube, big data, inteligencia artificial (IA), junto con algoritmos de software de capacidades informáticas sólidas con modelos creativos de negocios y organizaciones, han estado cambiando los nuevos servicios inteligentes y, por lo tanto, el aumento de las innovaciones está aumentando la productividad, calidad y cumplimiento en todos los rincones de los sistemas empresariales y sociales, reconocidos en parte por una pandemia mundial que impulsó la demanda de desarrollos tecnológicos avanzados (Csillag, M. 2020).

Es por esto por lo que cada vez más, necesitamos comprender y gestionar la complejidad para navegar por la naturaleza cambiante de los nuevos paradigmas de co-creación de valor. Este contexto requiere que los trabajadores sean más colaborativos y con una perspectiva de mayor apertura al cambio.

- **El concepto de habilidades en forma de T:**

Para comprender, administrar y prosperar en un mundo versátil, las habilidades del talento (t-shaped skills, en inglés), deben simbolizar una forma de T. Esta refiere a una metáfora para describir a aquellos que son especialistas en una determinada habilidad (por ejemplo, desarrollo back end, pero que también cuentan con habilidades o conocimientos genéricos en otras áreas relevantes como front end, testing o documentación). Esto quiere decir que, aunque la persona tenga una especialidad o disciplina que domina en profundidad, será capaz de aportar en otros ámbitos horizontalmente, aunque en estos no sea el referente o no sean tareas en las que se destaque.

Ilustración 2

Talento en forma de "T"



Fuente: Elaboración propia

La iconografía en forma de T representa en la barra vertical las habilidades que posee una persona y la profundidad de sus conocimientos, mientras que la barra horizontal simboliza la capacidad de desarrollar nuevas habilidades y la colaboración en diferentes áreas. No sólo poseen una gran preparación en áreas específicas, sino que presentan una gran capacidad para relacionarse, adaptarse, aprender y adquirir nuevas competencias, colaborar e innovar en distintas disciplinas. Además, se trata de individuos empáticos capaces de ponerse en el lugar de los demás, escuchar activamente y ofrecer soluciones.

Contar con estas características no implica que todos sepan hacer todo, sino poder contribuir más allá de la especialidad. Las habilidades necesarias pueden ir cambiando, a medida que el producto y el equipo evoluciona. En esta forma de trabajo la responsabilidad de lograr los objetivos recae sobre la totalidad del equipo, de forma colaborativa.

Esto significa que, para ser un excelente profesional de servicios o un científico de datos, también debe ser un empresario inteligente, tener una alta inteligencia emocional, ser curioso e inquisitivo, desarrollar una comprensión de otras disciplinas, funciones y sistemas, gestionar la complejidad y valorar la diversidad de experiencias, conocimientos, ubicaciones geográficas y etnias (Csillag, M. 2021).

- **Habilidades con “poder”**

Por consiguiente, las habilidades blandas son impulsores clave para la transformación digital. Con un mercado que se vuelve cada vez más complejo, las habilidades como la resolución de problemas, la coordinación con otros y la gestión de personas se convierte en aspectos cruciales (Gulati, R., & Reaiche, C. H. 2020).

En cuanto a este tipo de competencias, Melissa Daimler, Chief Learning Officer de Udemy, menciona que las habilidades blandas siempre han sido una parte importante del lugar de trabajo, y su importancia se ha vuelto más urgente a medida que la fuerza laboral global navega por los cambios de los últimos años (Business,

U. 2022 Workplace Learning Trends Report). Permitir que los colaboradores desarrollen estas habilidades relacionadas con la comunicación, la colaboración y el liderazgo en el cambio, son clave para construir un negocio ágil y una cultura sólida. Es por eso por lo que argumenta que no tiene sentido seguir llamándolas "habilidades blandas" como si representaran un conjunto de habilidades menos importante en el lugar de trabajo y las denomina "habilidades con poder", haciendo referencia a "poder colaborar", "poder comunicar efectivamente", "poder liderar". Estas habilidades no son sólo agradables de tener, sostiene que son esenciales para transformar el lugar de trabajo.

El informe de aprendizaje en el trabajo de LinkedIn de 2020 menciona que los profesionales del área de formación se centran en planes para que las personas desarrollen este tipo de habilidades. El top ranking de estas incluye creatividad, resolución de problemas, lectura crítica, persuasión, agilidad, colaboración e inteligencia emocional. Debido al cambio y avance acelerado de las tecnologías, hay competencias técnicas que pueden ir quedando obsoletas en poco tiempo, es por esto por lo que la curiosidad y la capacidad de learnability son habilidades que el talento necesita tener, desarrollar y mantener.

En cuanto a las habilidades de liderazgo, Hearsom (2015), en su estudio sobre el liderazgo digital, propone las siguientes capacidades necesarias de un líder que habilita el cambio: adaptabilidad, colaboración, innovación, centrado en el usuario, auto conciencia, inteligencia sistémica, capaces de diferenciar entre digitalización tecnológica y cultural.

En cuanto a las competencias duras, el informe menciona que estas habilidades están centradas en aquellas relacionadas con análisis de datos, inteligencia artificial, blockchain, diseño UX, alfabetización digital y business analytics.

3.4 El rol de las áreas de Aprendizaje y Desarrollo en los procesos de transformación digital

Como ya se mencionó anteriormente, la transformación digital atraviesa también al área de Capital Humano y su rol es decisivo para toda la organización y el negocio.

Las capacidades requeridas para los profesionales de esta área fueron mutando, es indispensable tener las habilidades, conocimientos y herramientas necesarias para gestionar equipos multidisciplinares en una función de orientación destinada a conseguir los objetivos, como socio estratégico de cada una de las unidades de negocio de la empresa, realizando predicciones necesarias para optimizar todos los procesos y conseguir los objetivos a corto, medio y largo plazo (Suarez Aguilar, B. 2019).

En el contexto actual, las organizaciones desarrollan estrategias para gestionar el cambio en la combinación entre lo analógico y digital (Schuchmann & Seufert, S. 2015). Tienen que establecer una orientación general de desarrollo e implementar innovaciones, al mismo tiempo que persiguen la eficiencia en la utilización y optimización de las oportunidades de negocio existentes. Este funcionamiento tan dinámico, puede generar presión sobre toda la organización, por lo tanto, es necesario mejorar la capacidad de aprendizaje continuo, una condición previa esencial para hacer frente al cambio y establecer con éxito las innovaciones (Schuchmann & Seufert, S. 2015).

En contextos corporativos, los temas de discusión en áreas de formación y desarrollo cuestionan tanto los nuevos formatos de aprendizajes, las plataformas para el aprendizaje y colaboración (por ejemplo, plataformas en la nube), como los procesos integrados (desde mapas de conocimiento a través de análisis de brechas de habilidades hasta necesidades de formación agregadas a nivel empresa). No se trata de “atornillar” elementos de aprendizaje a los programas de formación ya existentes, sino más bien una re-concepción completa y significativa de metodologías de formación, establecer culturas cambiantes de aprendizaje y definir nuevos modelos de negocio para la capacitación y desarrollo corporativo.

Repensar el aprendizaje en el lugar de trabajo es más que rediseñar las ofertas, implica comprender cómo apoyar todas las formas de aprendizaje en el ambiente laboral (Hart, J. 2015), de manera que el talento reciba programas de formación adecuados a cada uno para mantener y mejorar el desempeño.

La formación, su diseño y el estilo de trabajo son los tres factores más significativos en los estudios organizacionales. Hanif (2013) también afirman que la capacitación es la parte más importante que afecta directamente el desempeño de los colaboradores y su eficiencia aumenta a medida que van cumpliendo ciertas metas.

Ante el desafío de contribuir de manera efectiva y eficiente desde el área de Capacitación y Desarrollo a la transformación digital en toda una organización, Seufert & Meier, C. (2016) destacan dos puntos centrales:

Tabla 2

Identificación y Desarrollo de competencias

1. Identificación de competencias:
¿Cuáles son las competencias relevantes en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores necesitan en un contexto de economía digital?
2. Desarrollo de competencias de manera efectiva y eficiente:
¿Cómo organizar, diseñar y apoyar procesos de aprendizaje que contribuyan a las competencias digitales y a la transformación digital? El área de formación tiene que facilitar y apoyar las actividades de aprendizaje no tradicionales e informales en toda la organización (Hart, J. 2014).

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el área de aprendizaje y desarrollo necesita transformarse, no puede apoyar a la transformación digital de toda la organización si no se “digitaliza” en sí misma, debe explorar las oportunidades que brinda la transformación digital y ser eficaz en la prestación de servicios de aprendizaje en un mundo digital (Seufert & Meier, C. 2016).

Por otro lado, Berghaus et al. (2015), han propuesto un marco para la transformación digital y desarrollo empresarial. El modelo comprende tanto una gama de aspectos y una escala de madurez. Proponen un marco de referencia desde las áreas de Aprendizaje y Desarrollo para su tarea en la transformación digital.

Según ellos, organizaciones digitalmente maduras, se caracterizan por lo siguiente:

Tabla 3

Características organizaciones digitalmente maduras

❖ Misión y visión: apoyar los objetivos organizacionales de transformación digital.
❖ Estrategia: explorar y explotar los medios digitales para el diseño de experiencias de aprendizaje colaborativas, atractivas e inmersivas.
❖ Experiencia del usuario: entender a los usuarios/participantes y diseñar recorridos de clientes y experiencias de puntos de contacto explotando medios y plataformas digitales.
❖ Producto: proporcionar oportunidades de aprendizaje formal y apoyar el aprendizaje informal en el lugar de trabajo. Adiciones relevantes a la formación estándar son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ “Estándar”: cursos y entrenamiento ✓ Entrenamiento extendido y soporte al desempeño ✓ Curación de contenidos y herramientas ✓ Aprendizaje y reflexión facilitado en el espacio laboral ✓ Colaboración, intercambio y aprendizaje en networks y comunidades
❖ Procesos: el área de formación se aleja de los procesos lineales para desarrollar procesos más ágiles. Desarrollar, evaluar e implementar se convierte en un proceso circular de retroalimentación constante.
❖ Roles: nuevos perfiles y roles para profesionales del área de aprendizaje y desarrollo.
❖ Comunicación y colaboración: colaboración efectiva con partners internos y externos.
❖ Infraestructura de tecnología: sistema de learning de autoría en la nube, plataformas para integrar entrenamientos.

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 People Analytics para Desarrollo y capacitación del talento

People Analytics es una práctica basada en Big Data (grandes volúmenes de información) que se considera como una nueva herramienta estratégica que ha surgido para avanzar en la transformación de las prácticas de Gestión del Talento con beneficios resultantes (N'Cho, 2017). Marler y Boudreau (2017) afirman que People Analytics es una práctica de Recursos Humanos posible gracias a la tecnología de la información que utiliza análisis descriptivo, visual y estadístico de datos relacionados con los procesos de Capital Humano, desempeño organizacional y puntos de referencia económicos externos para construcciones de impacto en el negocio que permite la toma de decisiones basada en datos.

En el estudio de Berghaus y Back (2016) los resultados muestran que, mientras que la afinidad digital y la experimentación con la tecnología ya son frecuentes en las empresas, una transformación planificada estratégicamente y el uso de análisis de datos avanzados en los procesos de negocio son menos comunes (Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. 2004).

Para la planificación de capacitaciones, contar con prácticas de People Analytics puede facilitar que las empresas describan antes un problema relacionado con el talento, tomar una decisión con un enfoque basado en el análisis de datos que tienen, en comparación con la toma de decisiones basada en la intuición, los sentimientos, la experiencia personal e incluso estimaciones (N'Cho, 2017).

En este sentido, la capacitación debe ser un esfuerzo planificado por una organización para facilitar el proceso de aprendizaje de sus trabajadores en competencias relacionadas con el trabajo del que son responsables y en muchos casos, de trabajos que pueden desempeñar posteriormente. La capacitación debe implicar, previamente, un análisis de necesidades de acuerdo con las demandas de la Organización, Unidad de Trabajo, y empleados individuales para que sea efectivo y justo en el objetivo.

A nivel individual, el análisis de las necesidades de capacitación se puede enfocar en las que son particulares de los colaboradores, las brechas de competencia en áreas blandas y habilidades duras, perfiles de trabajo y descripciones de trabajo, y funciones de trabajo individuales en el mismo (refiriéndose a la Estrategia Funcional).

Las organizaciones deben realizar capacitaciones periódicamente para aumentar conocimiento, mantener el desempeño o reorganizar la composición de la fuerza laboral de acuerdo con las necesidades de los recursos humanos de la empresa. El entrenamiento puede estar estrechamente relacionado con el desempeño, donde la capacitación puede mejorarlo significativamente. A partir de esta formación, se repercutirá en la mejora del rendimiento de los empleados, lo que afecta directamente el desempeño de la empresa. Si la organización invierte en capacitación, los empleados pueden mejorar su desempeño (Sultana et al., 2012).

Como consecuencia, People Analytics resulta una herramienta clave para fortalecer su posición como un socio de gestión estratégica.

En base a un estudio de las teorías existentes y sus usos, los autores concluyen que existen 3 tipos principales de análisis para People Analytics.

Ilustración 2

Tipos principales de análisis para People Analytics



Fuente: Elaboración propia

Lo más importante en esta implementación es hacerse las preguntas correctas. Esta fase inicial es la más relevante para orientar todo el proceso de People Analytics enfocado a la gestión de personas. Es necesario conectar la necesidad con la respuesta, atendiendo a una serie de pautas imperativas. Es decir, identificar las claves de interés; determinar los resultados críticos sobre los que trabajar; determinar los objetivos a perseguir; probar la hipótesis relacionándola con los resultados; comprender las variables que intervienen; reunir todos los datos y ejecutar las estadísticas según la hipótesis planteada.

Para agregar valor a dicha estrategia, no alcanza solamente con tener datos. Es necesario contar con las habilidades necesarias para traducir esos datos en conocimientos significativos y, sobre todo, ser capaz de actuar sobre esos conocimientos. Los datos sin intuiciones pueden resultar triviales, y las intuiciones sin acción pueden no tener sentido.

Además, es importante encontrar el equilibrio entre la estadística y el significado práctico; conectar los procesos actuales de Recursos Humanos con los resultados de negocio; tomar las decisiones y realizar acciones basadas en resultados, y, por último, analizar y replantear el modelo del área que existe en la organización

San Andrés

3.4.2 Estrategias de Reconversión del talento

Una estrategia es la hoja de ruta para lograr la misión y visión. En el contexto de la transformación digital, sería relevante que las iniciativas estratégicas de Aprendizaje y Desarrollo se enfocaran, en primera instancia, en desarrollar competencias digitales (Meier, C. & Seufert, S., 2016).

En este capítulo desarrollaremos algunas de estas estrategias:

3.4.2.1 Reskilling, Upskilling y Outskilling

Según Hancock et al. (2020), aproximadamente el 30-40% de los colaboradores necesitarán mejorar sus habilidades significativamente, dentro de la próxima década. En este sentido, multinacionales como Amazon, Infosys, IBM y Walmart están desarrollando productos y servicios impulsados por Inteligencia Artificial, al tiempo que invierten en el desarrollo de las habilidades técnicas y blandas requeridas del capital humano.

La reconversión de habilidades de las personas como uno de los pilares de la cultura organizacional de la empresa podría reducir la exigencia de atraer todo el talento por fuera de la organización, potenciando así el talento interno. Esto se logra a través de planes de upskilling y reskilling.

Los planes de Upskilling tienen el objetivo de cerrar la brecha de habilidades dentro del mismo rol de trabajo para satisfacer sus nuevas necesidades funcionales y entrenar a las personas para llevar el trabajo a un nivel más avanzado y actualizado frente a la demanda. Es decir, adoptar nuevas habilidades para puestos actuales (Flechoso, J. J. 2021). Ahora bien, el planeamiento e implementación puede ser crucial para evitar que se genere un “upskill” sólo en la persona y que no se refleje en el trabajo sin impacto en la organización.

Los programas de reeskilling persiguen un cambio más horizontal, implica aprender habilidades nuevas para cambiar de función laboral y asumir otras tareas y responsabilidades; para esto es necesario tener en claro qué habilidades actuales

tiene las personas que son compatibles con la posición, y cuáles se deben adquirir (Flechoso, J. J. 2021).

Por otro lado, se habla de Outskilling cuando la organización puede anticipar y proyectar las habilidades que serán necesarias que tengan algunas personas de la organización en un futuro próximo, debido a la digitalización o automatización de algunos procesos. Esta iniciativa generaría menos desvinculaciones, rotaciones y menor necesidad de atraer talento externo por no contar con colaboradores suficientemente capacitados (Lutin, L. 2020).

Por ejemplo, Amazon destinó una parte de los 700 millones de dólares que comprometió para capacitar a los colaboradores durante los próximos cinco años a su programa de formación “Career choice”, que ayuda a empleados elegibles, cubriendo hasta un 95% de la matrícula y cuotas de inscripción en la búsqueda de un certificado o diploma que conduzca a un empleo con alta demanda, por ejemplo: Tecnología de la Información, Sanidad, Transporte y Logística, Clases de Inglés, entre otros.

Si bien no cualquier organización puede otorgarles a las personas tiempo del horario laboral para capacitarse en habilidades que serían implementadas en proyectos futuros, con la probabilidad de que algunos puedan, eventualmente, abandonar la empresa, es posible contar con los datos necesarios para saber cuáles son los puestos de trabajo próximos a transformarse y/o automatizarse por completo para una posible planificación y plan de acción.

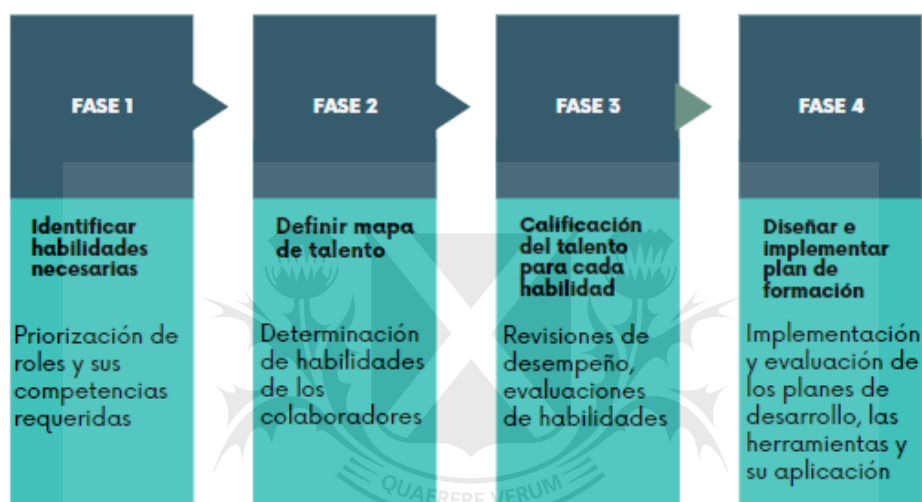
A modo de ejemplo, Grial es un sistema que utiliza una combinación de datos y entrenamiento humano para evaluar las habilidades e intereses de las personas, emparejarlos con oportunidades de capacitación según los pronósticos de crecimiento laboral y salarial, teniendo en cuenta cuánto dinero y tiempo pueden ellos o su empleador actual, invertir y ayudar a completar vacantes abiertas.

Para implementar un plan de desarrollo para reconvertir al talento, el análisis de brechas de habilidades permite identificar el punto de partida y organizar un programa de formación y desarrollo según las necesidades que beneficie tanto al negocio como a los colaboradores. Parte del análisis implica identificar factores

como los objetivos del plan de desarrollo, prioridades, a quién va a estar dirigido y qué impacto puede tener en la organización, presupuesto, costos, tiempo, herramientas de learning, etc (Lanore, L. 2021).

Ilustración 3

Plan de implementación de Reeskillig y Upskilling



Fuente: Elaboración propia

Los problemas que pueden surgir al planificar programas de mejora de las habilidades son múltiples.

En primer lugar, las partes interesadas deben ser conscientes de quiénes son aquellos que pueden verse afectados por los cambios tecnológicos y las futuras necesidades de capacidades y habilidades de los empleadores y, en segundo lugar, es necesario examinar detenidamente las ventajas y desventajas de los programas y servicios existentes, así como la forma en que pueden coordinarse para ofrecer servicios de manera rentable (Csillag, M. 2020).

Según Lanore, L. (2021), la identificación de habilidades necesarias para ciertas posiciones puede provenir por parte del equipo ejecutivo, gerentes, líderes, equipo de Capital Humano. El autor resalta la importancia de ser específicos en la

identificación de estas necesidades y en su priorización, para evitar que sea ineficiente y abrumador. Para ello sugiere empezar con las más importantes y una vez que esas estén aseguradas, ir ampliando con el resto (Lanore, L. 2021).

Luego es importante calificar la competencia de las personas para cada habilidad, utilizando revisiones de desempeño, evaluaciones de habilidades, encuestas, entrevistas. Estos datos se registran, en esta instancia, para evaluar los planes de desarrollo, las herramientas y su aplicación con el objetivo implementar mejoras.

Esto permite a la organización definir dónde invertir y de qué forma en materia de capacitación, lo que impacta también en las estrategias de contratación, potenciando los equipos con una fuerza laboral más competitiva y de satisfacción y engagement hacia la organización.

3.4.2.2 Del push learning a pull learning

El "Push learning" en el proceso de aprendizaje (en español, aprendizaje impulsado) ocurre cuando las personas tienen poco o ningún poder para definir el problema, la acción o el conocimiento que se requiere para mejorar su propio entorno o proceso de trabajo. En cambio, existe una dinámica de "Pull learning" (en español, aprendizaje por tracción), cuando las personas están a cargo de aprender por sí mismas al explorar sus acciones a medida que trabajan (Santos, A., & Powell, J. A. 2001).

Un entorno de apoyo caracterizado por el aprendizaje por tracción probablemente contribuya a crear un "estado de ánimo de aprendizaje", o "preparación para el cambio". Esto se define como un estado de apertura para recibir y experimentar con nuevos conocimientos. La gama de habilidades y confianza personal de un individuo, así como su capacidad para tolerar la ambigüedad y el cambio, y su motivación tiene implicaciones para el "estado de ánimo de aprendizaje" (Santos, & Powell, J. A. 2001).

Por lo tanto, la necesidad de pasar de un modelo de push a pull progresivamente, entendiendo que se trata de un proceso de cambio que lleva tiempo, parece la mejor manera de introducir cambios en las organizaciones de la construcción que buscan mejoras e innovaciones. Esto es, un enfoque equilibrado entre el aprendizaje «push» y «pull» (Santos, & Powell, J. A. 2001).

En este contexto, donde los colaboradores cobran mayor protagonismo en las decisiones de formación, los expertos cambian su papel de "proveedores de soluciones" a "proveedores de conocimiento", desempeñando un papel de apoyo cuando es necesario. Ahora su el objetivo principal es desarrollar capacidades entre las personas para que puedan desarrollar sus propias soluciones en problemas futuros.

El enfoque de "pull learning" es mayormente defendido en la literatura actual sobre el aprendizaje y la gestión del cambio. Lessen (1993), reconoce que hay menos propiedad del conocimiento si es impuesto en lugar del conocimiento que las personas adquieren a través de su propio esfuerzo diligente y perseverante. Del mismo modo, Senge (1990) afirma que las personas aprenden mejor cuando necesitan aprender sobre algo y no cuando alguien más piensa que necesitan aprender.

Para cumplir con este enfoque de pull learning como estrategia para atravesar una transformación digital, la organización y el área de formación y desarrollo tienen que proporcionar oportunidades de aprendizaje que tienen que estar diseñadas para desarrollar sistemáticamente competencias digitales entre los empleados y estar alineado con las expectativas de los que ya tienen mentalidad digital.

Para lograr esto, Meier, C. & Seufert, S. (2016), mencionan que el área de Aprendizaje tiene que participar en la innovación y el cambio en relación con los nuevos formatos de servicio (por ejemplo, apoyo para el aprendizaje informal y social), modificar procesos (por ejemplo, aumentar el uso de recursos digitales en el proceso de aprendizaje) y la posibilidad de nuevos roles (por ejemplo, el rol de un curador de contenido de aprendizaje). Esto requiere para el área dos procesos en paralelo, innovación en la forma y diseño de capacitación y luego, el proceso de

cambio, que consiste en descongelar (por ejemplo, confrontar a los capacitadores desafiando los modelos de formación establecidos), accionar (hacer que suceda) y estabilizar (apoyar en las prácticas para establecer rutinas).

Tabla 4

Pull ó Push Learning

PARAMETROS	PULL LEARNING	PUSH LEARNING
Últimas actualizaciones de aprendizaje	✓	✗
Auto motivación	✓	Tal vez
Más opciones disponibles de aprendizaje	✓	✗
Mayor tiempo de búsqueda	✓	✗
Colaboradores al control del aprendizaje	✓	✗
Aprendizaje más acelerado	✓	Tal vez
Acceder al aprendizaje a tiempo relacionado con las necesidades de una tarea	✓	✗
Mayor alcance y accesibilidad	✓	✗
Curiosidad por aprender, les provoca buscar respuestas a partir de contenidos accesibles	✓	✗

Fuente: elaboración propia

Para potenciar el éxito de los esfuerzos de capacitación y desarrollo, es importante crear circuitos de retroalimentación (feedback en inglés), curar el contenido del ecosistema de aprendizaje y brindar orientación. Algunos proveedores de Plataformas LMS (Learning Management System o Sistema Gestor del Aprendizaje) favorecen estos procesos debido a su tecnología y servicios que ofrecen según los objetivos de capacitación que se persiguen.

3.4.2.3 Iniciativas de Aprendizaje y Desarrollo

Para impulsar el pull learning, las organizaciones ponen en marcha una serie de estrategias metodológicas. Las más utilizadas son:

- **Bootcamp:**

Un Bootcamp es un programa intensivo de corta duración, en su mayoría de entre tres y seis meses, dependiendo del nivel de complejidad. La enseñanza se ajusta a las necesidades de la industria, con un enfoque a resultados e inserción laboral en un corto plazo. Se realiza en un entorno de aprendizaje práctico en el que se introducen situaciones similares a las del trabajo. En general, la capacitación en habilidades digitales, por ejemplo, de programación y análisis de datos, se combina con otras socioemocionales como la resolución de problemas, trabajo en equipo, entre otras (Kerrigan, G. 2020).

El bootcamp puede ser brindado de forma interna o tercerizada, por ejemplo, a través de escuelas digitales con clases online a través de plataformas virtuales.

Hay organizaciones que cuentan con iniciativas de Bootcamps como parte de los programas de formación y desarrollo para el talento interno, y hay otras, que lo ofrecen antes del ingreso y en caso de aprobar los cursos dictados y requeridos, pasan a ser parte de la nómina.

A su vez, algunas de las escuelas digitales que ofrecen estas posibilidades, tienen convenios con empresas, asegurándoles a los participantes de conseguir trabajo una vez finalizadas y aprobadas las capacitaciones. Este tipo de iniciativa impacta sobre la marca empleadora de las organizaciones y puede generar conexiones entre potenciales talentos y las empresas, así como la mejora en el desempeño de los colaboradores.

- **Gamificación:**

El término gamificación proviene de la palabra game (juego en inglés). De esta manera, gamificar significa llevar el juego a ámbitos distintos, como la formación, los recursos humanos o el propio desempeño del trabajo.

La Gamificación se implementa cada vez más en programas de formación y en otras iniciativas organizacionales.; “convirtiendo los procesos tradicionales en experiencias de juego más profundas y atractivas para muchos de sus clientes y colaboradores” (Robson et al., 2015, p. 411).

Esta herramienta incentiva a exhibir comportamientos y sentir emociones similares a la del juego a través de una experiencia gamificada (Vitkauskaitė & Gatautis, 2018), lo cual puede generar como beneficio una gran motivación, contribuyendo al engagement y rendimiento de su utilización.

Como ejemplo de esta estrategia, Nawaiam es un videojuego que identifica el perfil natural de conducta de las personas según las decisiones que toma en el juego, basándose en el método disk. El juego consiste en enfrentarse con distintas misiones, el objetivo es salvar al mundo de una catástrofe. Al finalizar, la información del perfil de conductas es recolectada por el algoritmo de la plataforma y se refleja en un dashboard, reflejando diferentes métricas como ranking de compatibilidad entre colaboradores, roles de trabajo, habilidades.

Algunas empresas utilizan Nawaiam, sobre todo, para seleccionar talento, pero también es una herramienta que permite resaltar las habilidades de cada uno, pudiendo detectar cuáles se deben potenciar y cuáles representan una oportunidad para desarrollar de acuerdo con los roles ocupados. Esta información es brindada tanto a la organización, con sugerencias para un acompañamiento adecuado según sus características, como también al colaborador para poder trabajar en los aspectos necesarios.

A su vez, la gamificación permite identificar el estilo de comportamiento y las acciones de los usuarios, información que puede ser utilizada para la toma de decisiones. Las métricas facilitan analizar y comparar las diferentes habilidades con

las que cuenta un equipo, pudiendo ser de utilidad para generar equipos más eficientes. Combina ciencia de datos y la gamificación.

Como en toda iniciativa, no tener claro los objetivos puede provocar aburrimiento y que fracase al no conseguir una fidelización eficaz.

- **Hackathon:**

Un hackathon es un evento en el que programadores informáticos y otras personas involucradas en el desarrollo de software colaboran intensamente durante un breve período de tiempo en proyectos de software. Estos encuentros fomentan la experimentación, innovación y la creatividad. Pueden estar orientados a desafíos. Brinda una oportunidad para crear vínculos e interacciones que desembarquen a diferentes proyectos e iniciativas (Briscoe, G. 2014).

- **Plataformas de autoaprendizaje:**

Estas plataformas son herramientas tecnológicas basadas en la Web usadas para gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la modalidad en línea.

Dependiendo de sus funcionalidades existen tres tipos de plataformas virtuales:

- CMS (Content Management System ó Sistema Gestor de Contenidos:

El sistema CMS está enfocado en usarse como portales, blogs y sitios web también puede usarse para proyectos pequeños en los que se necesite generar el contenido dentro del sistema. Dentro de las herramientas de comunicación se pueden encontrar los foros, correo electrónico y chats. Como ejemplo: WordPress, Drupal, Joomla, Typo3.

- Plataforma LMS (Learning Management System o Sistema Gestor del Aprendizaje):

Una plataforma LMS es un espacio virtual para la gestión del aprendizaje. Su principal misión es la de mejorar la experiencia del aprendizaje a distancia,

eliminando las fronteras del tiempo y distancia. Permite flexibilidad, escalabilidad (número de alumnos ilimitado), usabilidad (utilización de la plataforma sin conocimientos previos).

Hay dos tipos principales de LMS: las Plataformas Open Source son aquellas cuyo código es libre para el uso (cualquiera lo puede instalar, modificar y utilizar sin tener que pagar una licencia y es un gestor de formación en la nube) y las Plataformas SaaS vienen de Software as a Service, es decir, una empresa privada que ofrece un servicio, en este caso el software, donde se paga por el uso de la plataforma.

Estas plataformas permiten llevar un control tanto sobre los contenidos como de los distintos usuarios que interactúan dentro de él. Cuenta con la mayoría de las herramientas de comunicación y seguimiento de actividades de los usuarios. Puede personalizarse dependiendo de las necesidades de la organización y los ajustes requeridos para ello son menores a los que tendrían que hacerse en un CMS. Algunos ejemplos: Moodle, Edmodo, Blackboard, Docebo, SkillSoft, SuccessFactor, eFront, Dokeos, Sakai, Chamillo.

- LCMS (Learning Content Management System o Sistema de Gestión de Contenidos para el Aprendizaje).

Aunque cada día se diluye más la frontera entre un LMS y un LCMS, este último está pensado desde un inicio para dar soporte a los ambientes de formación y capacitación, pero con el añadido de que tiene múltiples herramientas que permiten generar contenido desde el mismo sistema, lo que le proporciona una mayor robustez. Atendiendo a los costos podemos distinguir dos tipos de plataformas, pagas y las de uso gratuito, dependiendo de las necesidades de la organización y del presupuesto con que se cuente.

Otro ejemplo de las plataformas de autoaprendizaje es el sistema de Degreed. Degreed es un espacio de educación empresarial, actúa como una biblioteca de materiales educativos de gran valor que ofrece cursos en línea gratis y de pago, libros, presentaciones, videos, entre otras herramientas para mejorar el desempeño. Estos materiales proceden de fuentes relevantes y con reputación elevada. Es una solución de aprendizaje aliada con casi 1300 plataformas, dependiendo de cada

organización y su estrategia, son las capacitaciones que les habilitan a los colaboradores, algunos lo deciden en función de los roles que ocupa cada uno. El aprendizaje se supervisa, como medio para lograr que la organización tenga la mayor información posible para tomar decisiones. Esta es la razón para que el perfil del empleado registre todas sus experiencias a través del tiempo.

- **Inteligencia Artificial**

Las tecnologías educativas como la inteligencia artificial (IA), la computación en la nube híbrida y la gestión de datos mejoran los entornos de aprendizaje al liberar el potencial de aprendizaje, lo que resulta en mejores resultados y mejores experiencias para los participantes (Bagnasco, A., Chirico, M., Parodi, G., & Scapolla, A. M. 2003).

La IA permite la personalización definiendo las habilidades necesarias y luego creando programas de aprendizaje personalizados para los empleados, según sean los objetivos propuestos. Una estrategia centrada en la persona, infundida con datos e inteligencia artificial, potencia el desarrollo y permite que los equipos midan, evalúen y desarrollen habilidades para el futuro. Esta estrategia de talento es una opción para adaptar la experiencia de desarrollo dinámicamente a las necesidades cambiantes del negocio mientras fomenta una cultura de aprendizaje.

3- Investigación de campo

4.1 Metodología de relevamiento:

La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio – descriptivo. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas como instrumento para la recolección de la información.

La metodología de la entrevista sigue el modelo CHE (*Connectivity Humanness and Empathy*) utilizado en investigaciones para las entrevistas semiestructuradas, generando un desarrollo dialógico que permite entender de forma genuina los discursos de los entrevistados. Los principios CHE se fundamentan en el constructivismo social en el que el diálogo facilita el aprendizaje y la reflexión de la temática (Brown & Danaher, 2019). Este modelo propone que la entrevista semiestructurada vincule los intereses de los investigadores con los entrevistados en el desarrollo de un diálogo recíproco en el que el entrevistado no sólo suministra información, sino que también recibe información de parte del investigador. Se busca la co-construcción de significados en el que ambas partes comparten casos y anécdotas que ejemplifican proposiciones generales que son las que persiguen los investigadores.

El tipo de muestreo es no probabilístico, denominado por intencional conveniencia puesto que se trabajó con aquellas empresas que tienen implementado un modelo o programa de desarrollo del talento y que han atravesado procesos de transformación digital. Se eligieron organizaciones de distintas industrias con la posibilidad de mostrar, también, los desafíos pertinentes de cada rubro. Se descartaron aquellas empresas con pocos años en el mercado, las cuales ya contaban con procesos digitales desde el comienzo.

Las fuentes de información fueron personas del área de Learning & Development, brindando información acerca del impacto de estos programas de formación tanto en lo individual, en el trabajo y organización. Las entrevistas se realizaron por video llamada con una duración promedio de 45 minutos.

Para cada una de las entrevistas se utilizaron preguntas como guía basadas en el marco teórico y el objetivo del trabajo final. Se encuentran adjuntas en el Anexo 1.

El objetivo fue relevar las prácticas más ejecutadas en las organizaciones y contrastarlas con lo que proponen los diferentes autores.



4.2 Muestra de casos

Las empresas entrevistadas presentan las siguientes características:



Empresa con sede en la ciudad de Buenos Aires que está a cargo de 35 aeropuertos de Argentina. Hoy cuenta con 2530 empleados, operando el 90% del tráfico aerocomercial argentino.



Empresa especializada en la venta de medicamentos, productos de consumo masivo, higiene y cosmética. Cuenta con 191 locales distribuidos por todo el país.



Las empresas que conforman el Grupo Petersen son: Petersen, Thiele & Cruz, Banco Santa Fe, Banco Entre Ríos, Banco San Juan, Banco Santa Cruz, Mantenimientos y Servicios, Qualia, ASJ Servicios, Plus Pagos y Santa Sylvia. Entrevistamos a personas de los Bancos provinciales.



Empresa con más de 40 años en el mercado dedicada a la fabricación y comercialización de productos de Blanco, mantelería, mueblería y decoración. Cadena comercial con sucursales en Argentina y Uruguay



Principal compañía privada integrada de energía de la Argentina. Primer productor, empleador e inversor privado del sector petrolero. Presencia en Argentina, Bolivia y México. Cuenta con 22.000 empleados directos e indirectos.

Fuente: Elaboración propia recolectado del trabajo de campo.

4.3 Instrumentos:

Para la recolección de información se diseñó una entrevista (la misma puede consultarse en el anexo 9.1), luego de haber analizado el material teórico que se incluye en el marco conceptual. Se realizó una prueba piloto con responsables del área de Aprendizaje y Desarrollo de Pan American Energy. A partir del feedback recibido se realizaron ajustes hasta llegar a la versión final que consta de datos demográficos de la organización, preguntas cerradas y preguntas abiertas.

4.4 Presentación y análisis de la información de campo

A fin de sintetizar los puntos destacados de cada entrevista de forma ordenada, se presentarán las respuestas siguiendo el orden de las preguntas mostradas en el cuestionario correspondientes a diferentes dimensiones de la temática desarrolladas en el marco teórico.

4.4.1 Competencias y cambio digital

Durante las entrevistas, se comenzó preguntando sobre las competencias necesarias para poder afrontar un proceso de transformación digital.

En primer lugar, todos los entrevistados coincidieron en que existían amplias brechas de competencias entre las ya existentes en sus empresas con las que requerían los proyectos del negocio, desafiados y acelerados por la pandemia. Para esto, tuvieron que identificar áreas prioritarias sobre las cuales comenzar a intervenir y las habilidades que más urgían.

Según lo preguntado, las competencias más requeridas en contexto de transformación digital son las siguientes:

- **Competencias digitales**

Los profesionales de las organizaciones que participaron del trabajo reflejaron la necesidad de contar con talento desarrollado en habilidades digitales como la mayor urgencia. Tuvieron que empezar a aprovechar más las tecnologías digitales para lograr su visión (Mithas et al., 2013).

En el caso de los Bancos Provinciales del Grupo Petersen, se necesitaban, en primera medida, habilidades para desarrolladores de software para crear aplicaciones o sitios web, por ejemplo, el sitio del home banking del banco, para lo cual se requiere contar con conocimientos en lenguajes de programación específicos, según el proyecto en el cual trabaje. Los lenguajes más requeridos son Java, JavaScript, Python, HTML y C++.

En Farmacity, se encontraron con la necesidad de desarrollar e integrar nuevos sistemas en distintas áreas, logística, operaciones, ventas, etc. Esto implicaba contar con personas con habilidades de desarrollo de software, seguridad informática y análisis de datos, como las fundamentales.

La directora de desarrollo y transformación de Arredo agregó las habilidades de marketing digital como claves para enfrentar la transformación siendo una empresa de retail. Esto se debe a que el sector se fue adaptando al mundo digital y les fue necesario, no solamente contar con un e - commerce o presencia en redes sociales, sino seguir una estrategia sólida y planificada que permita diferenciarse del resto. Contar con personas que puedan comprender cómo funcionan los sitios web, las aplicaciones y las plataformas de redes sociales fue fundamental para las ventas.

- **Competencias estratégicas y de negocio**

Los profesionales del área de aprendizaje de PAE (Pan American Energy) detectaron, en función de las necesidades del negocio, al menos cuatro habilidades clave en el talento para afrontar la transformación: liderazgo, data driven (esta habilidad implica el conocimiento y uso de datos como herramienta para la toma de decisiones), gestión de proyectos (Project management en inglés) y agilidad. También destacaron habilidades estratégicas adicionales como parte de la agenda del área de talento pero que, todavía, no las definieron con la misma urgencia que las ya mencionadas. Estas son, por ejemplo, la comunicación y oratoria, pensamiento digital (digital mindset en inglés), trabajo colaborativo, inteligencia emocional y habilidades relacionadas a diversidad e inclusión.

- **Competencias de gestión de procesos**

Por otro lado, uno de los grandes retos que tuvo Arredo fue la implementación de un sistema de gestión y organización de procesos, junto a partners tecnológicos Oracle y Witbor. Esto implicó contar con personas capacitadas para llevar a cabo tal implementación, no solamente con el conocimiento técnico, sino también con la responsabilidad, compromiso y comunicación para una ejecución adecuada.

En cuanto a los procesos, en AA se enfatizó la importancia de las competencias en gestión de procesos ya que tuvieron, como obstáculo, cierta resistencia o dificultad en el uso de sistemas nuevos y abandonar los anteriores, como también, llevar los datos a otro nivel. Para esto es necesario contar con las habilidades para traducir esos datos en conocimientos significativos. Al mismo tiempo, se mencionó las fallas en la comunicación sobre estas implementaciones, tanto en el contenido como en los tiempos en que se hicieron, generando, en algunos momentos, un clima de incertidumbre.

- **Competencias de Customer & People Centric**

Como consecuencia del cambio de las reglas del juego del mercado, los clientes pasaron a ser el centro del negocio. Los profesionales de Arredo explicaron que tuvieron que comenzar a centrarse en la experiencia de usuario. Para esto, tuvieron que contar con personas con habilidades de Customer experience, User experience y User interface.

El rol de customer experience analiza la relación de la empresa con sus clientes en todos los aspectos del recorrido de compra, desde el marketing hasta las ventas y el servicio al cliente pasando por cada punto intermedio, es la suma total de todas las interacciones que un cliente tiene con la marca. Aquel que ocupa el rol de User experience se ocupa de lo que las personas perciben al interactuar con un producto o servicio, se enfocan en diseñar productos útiles, usables y deseables, lo cual influye en que el usuario se sienta satisfecho, feliz y encantado. Por último, User interface refiere a aquel que se encarga de diseñar visualmente la interfaz del producto o servicio de acuerdo con la experiencia de usuario.

Así como se considera al usuario (consumidor) en el centro como base de toda estrategia comercial, la referente del área de desarrollo de Aeropuertos Argentina, enfatiza en la necesidad que experimentó el área de empezar a hablar sobre estrategias de Human/People Centric, adhiriendo al mismo concepto. Ella define esto como la manera de pensar en las personas sobre quienes se va a prototipar, saber a quién va dirigido cada estrategia, y según eso, diseñarla. Para esto, en Aeropuertos Argentina también, utilizan los mvps (mínima versión de un producto) como metodología ágil para probar y reprobando todos sus productos.

- **Competencias para trabajar con metodologías ágiles**

En AA, durante estos últimos años, se enfocaron en la Agilidad como motor para el cambio, formando a más de 150 empleados que implementaron nuevas formas de trabajo a través de la metodología SCRUM. Se diseñó un nuevo Manual de Agilidad de Aeropuertos Argentina 2000 y comenzaron a trabajar con diferentes aeropuertos como prueba piloto en equipos operativos para ampliarlo a toda la organización a lo largo de 2021.

Las metodologías ágiles comenzaron a tomar mucho protagonismo. Algunas organizaciones comenzaron a formar squads a cargo de un scrum master o product owner para desarrollar MVPS (mínima versión de un producto o servicio). La MVPS tiene la funcionalidad de comprobar acciones de negocio con las características mínimas, con un bajo costo y tiempo de producción, tomando los rasgos esenciales para validar ideas, obtener feedback de usuarios, permitiendo crear, medir y aprender con bajo riesgo para luego replicar lo que funcionó, en mayor escala.

La referente de Capacitación del Grupo Petersen, ve en el concepto de Mínimo Producto Viable una oportunidad para dejar de penalizar el error. Esto refiere a la posibilidad de generar grandes logros a través de la suma de resultados pequeños, rápidos, replicables y con oportunidades de mejora continua. Los equipos asumen riesgos más inteligentes y proponen soluciones más creativas (Mohammad, Kane y Nguyen, 2017), permitiendo adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto con mayor flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y desarrollarlo acorde a las circunstancias específicas del entorno.

A su vez, en Arredo enfatizaron la importancia de la metodología OKR para alcanzar los objetivos de aprendizaje de manera más ágil y productiva para potenciar el desarrollo de las personas.

- **Flexibilidad y tolerancia a la frustración**

En AA y Arredo mencionaron la dificultad de algunas personas, acostumbradas a hacer las cosas de cierto modo, en aceptar y adecuarse a los cambios tanto en procesos, estructuras y forma de trabajo.

En PAE sostienen que algunas de las variables vinculadas con las personas son difíciles de medir rápidamente, llevan tiempo y varios aspectos a tener en cuenta como también el contexto.

Como consecuencia a la resistencia al cambio, la rigidez clásica de determinadas culturas organizativas, basadas en la inercia, donde las cosas se hacen de un modo, porque siempre se han hecho así, en Farmacity, por ejemplo, el equipo de capital humano trabaja mucho con facilitadores y coaches para, progresivamente, dar paso a la flexibilidad, al trabajo colaborativo en equipo y aspectos como la innovación o el aprendizaje continuo que deben ser prioridades en esta transformación cultural.

- **Competencias de liderazgo**

El equipo de Arredo, en este sentido, destacó la importancia del trabajo con los líderes para que ellos mismos, también, habiliten los cambios. Detectar quiénes son los promotores y detractores de los procesos de transformación y cambio es fundamental. Es necesario acompañar y trabajar con las personas que, si no acompañan en los procesos de transformación. Apoyarse y apalancarse en los promotores del cambio y al mismo tiempo, neutralizar a los detractores.

En AA, el foco sobre los líderes fue a través de la comunicación. Se realizaron encuentros en TCA para acompañar a los líderes en su liderazgo a la distancia, con 6 módulos a lo largo de 4 meses.

En Farmacity, los facilitadores (o coach de agilidad) enfocaron sus estrategias de intervenciones detectando, como primera medida, quiénes son aquellos líderes posibilitadores del cambio y quiénes no. Según esto, implementaron diferentes planes de acción para desbloquear aquello que limita la continuidad del cambio.

- **Competencias comunicativas**

En Farmacity, sugirieron haber tenido inconvenientes con respecto a los tiempos en que se realizaban las comunicaciones, algunas nunca alcanzaban o llegaban tarde para atravesar a toda la empresa, no pudiendo cumplir las expectativas de entendimiento por parte de los equipos y generando, en muchas ocasiones, incertidumbres que afectan al desempeño y bienestar.

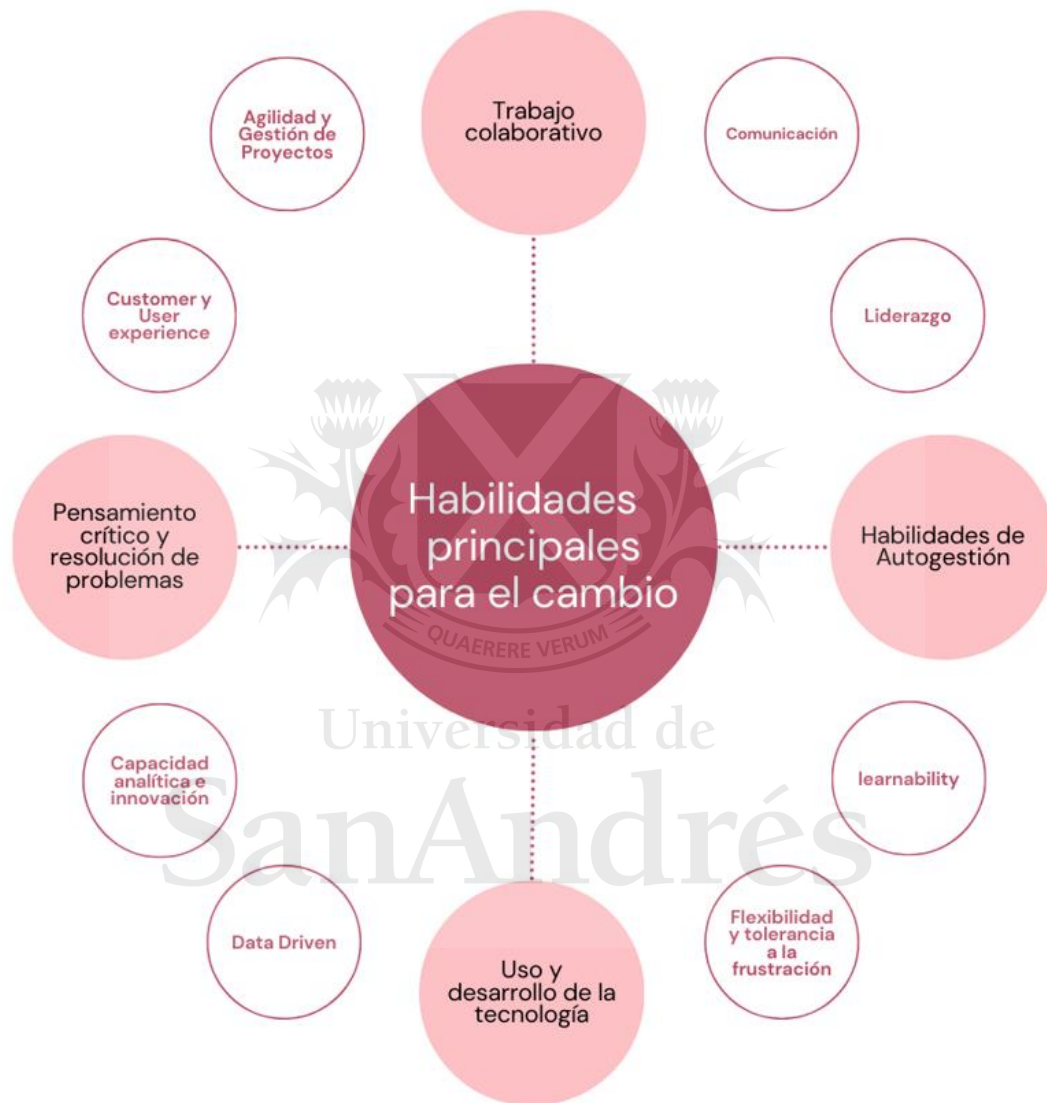
En PAE, destacaron como necesario comunicar acerca de los cambios que se estaban atravesando con respecto a los equipos, por ejemplo sobre roles, habilidades, iniciativas de aprendizaje y desarrollo, en intervalos constantes, no muy largos de tiempo, que no haya grandes y sorpresivas novedades para los colaboradores sino ir transmitiendo, por diferentes canales, los cambios de forma gradual, corroborando cómo se recibe cada mensaje, atendiendo sus dudas, por ejemplo, sobre la transformación de sus roles, equipos, tecnologías a utilizar.

También mencionaron, como oportunidad de mejora, algunas actividades que no tuvieron convocatoria suficiente por fallas en la comunicación. Aclararon como importante trabajar colaborativamente con los equipos de comunicación para ser estratégicos con el impacto deseado y, cuando los resultados no se logran, entender por qué y adecuar las acciones comunicativas de otra manera.

En resumen, las personas entrevistadas mencionaron las siguientes habilidades para enfrentar un proceso de transformación digital.

Ilustración 4

Habilidades principales para el cambio



Fuente: Elaboración propia

4.4.1 El rol del área de Formación y Desarrollo en la transformación

Teniendo en cuenta las variaciones y transiciones de las habilidades y competencias que más se valoran actualmente, los profesionales de PAE enfatizaron sobre la importancia de estar cerca al negocio para comprenderlas en profundidad y poder dar una mirada que, en muchas ocasiones, el cliente no puede ver, agregando valor. Explicaron que generaron más espacios para conocer mejor a los equipos y así pudieron detectar las habilidades existentes y aquellas potenciales a desarrollar. Esto fue permitiendo elaborar mejores estrategias de formaciones.

- **Estrategias**

En cuanto a los programas de formación y desarrollo, Farmacity y Grupo Petersen coincidieron en la creación y armado de bootcamps (campos de entrenamiento) para capacitar en habilidades de programación como una de las estrategias implementadas para reconvertir y desarrollar habilidades, pero con una convocatoria diferente.

En Farmacity crearon un programa a medida teórico-práctico el cual había que aprobar una vez terminado para poder ocupar los roles de tecnología propuestos. Tuvo quince vacantes de las cuales tres se cubrieron de forma externa a través de otro programa de la empresa de diversidad e inclusión. Las tres personas eran mujeres viviendo en contextos vulnerables. Otros siete fueron colaboradores del área de operaciones que habían registrado en la plataforma interna de gestión de talento sus intereses por desarrollarse en roles de tecnología y, por último, las otras cinco personas eran colaboradores internos del área digital en roles junior. A este último grupo, la realización del bootcamp les significaba la posibilidad de acceder a roles de mayor impacto.

Tanto para el caso de las tres mujeres convocadas externamente como las personas del área de operaciones que no venían desempeñando roles en tecnología, el bootcamp funcionó como un plan de reskilling (reconversión).

Aprendieron habilidades nuevas, teniendo en claro cuáles son las que ya tenían compatibles con los roles nuevos, y cuáles debían adquirir.

En el caso de los colaboradores junior de tecnología, el plan de upskilling consistió en su entrenamiento para llevarlos a un nivel más avanzado y actualizado frente a las demandas del negocio.

Otra práctica de Farmacity es “Pump It”. Es un programa de reconversión de talento destinado a brindar capacitaciones técnicas y formación de competencias para realizar un trabajo diferente en un contexto de transformación digital. Brinda la posibilidad de un reeskilling y desarrollar a personas del área de operaciones principalmente para incorporarse a roles de informática. Permite ir nutriendo al equipo de tecnología de personas que ya trabajan en la empresa. Es sólo para internos y sirve, también, para ir capacitando a las personas para aquellos puestos que van a quedar vacantes por los que hacen un reeskilling en el bootcamp.

Otra estrategia que utilizó Farmacity fue la de contratar de forma tercerizada a través de la consultora Workana, principalmente desarrolladores y analistas funcionales (traducen lo que el negocio necesita) en momentos de mucha demanda laboral. Luego de un tiempo, algunos quedaron efectivos en la empresa.

Por otro lado, el bootcamp de Grupo Petersen fue dirigido a veinticinco personas que no tenían habilidades digitales, pero sí habían pasado por experiencias universitarias y, contaban como requisito, con habilidades blandas como learnability, capacidad de aprender rápido, auto gestionarse, tolerar la frustración, capacidad de trabajo en equipo, resolución de problemas y de mucho interés por incorporarse al mundo digital. Para esto, pasaron por un assesment grupal y una instancia de prueba de matemática y lógica. Se eligieron a las personas con mayor potencial.

En este caso, eran contratados desde un inicio con goce de sueldo, al ingresar al bootcamp. La formación duró tres meses y luego, inmediatamente, comenzaron a ocupar distintos roles de tecnología.

El bootcamp también es una herramienta útil como semillero de talento digital para colaboradores internos que ocupan puestos o roles que van a quedar obsoletos en un corto o mediano plazo.

A su vez, en los bancos se transformaron muchas posiciones de diferentes áreas, por ejemplo, cajeros, operativos, oficiales de cuentas, entre otros, pasaron a ocupar roles más de tecnología, por ejemplo, con las capacitaciones necesarias.

Otra estrategia mencionada por PAE en las entrevistas fue la de crear programas de semillero de talentos en los que estudiantes universitarios participan de capacitaciones mientras tienen prácticas profesionales pagas. Para implementarlo con éxito, se destacó la necesidad de contar con mentores con habilidades de liderazgo y que las personas se sientan desafiadas e impulsadas a desarrollarse.

PAE y AA, implementaron Plataformas de Autoaprendizaje como solución innovadora para reskilling y upskilling y al incrementar el dominio de las habilidades y las competencias de los colaboradores para impactar en el crecimiento del negocio y de los equipos. Entendiendo que una habilidad esencial en un entorno de trabajo que cambia rápidamente es la adaptabilidad profesional, imprescindible para ser relevantes en el futuro.

El contexto del 2020 impulsó a Aeropuertos Argentina a definir nuevos programas de Aprendizaje realizados de forma virtual sincrónica y asincrónica, se mantuvieron las capacitaciones prioritarias, migrando de metodologías presenciales a metodologías virtuales sincrónicas y asincrónicas, desarrollando la Plataforma de Aprendizaje virtual y profundizando el desarrollo del contenido online. Mejoraron la plataforma propia y realizaron encuentros a través de CISCO para poder formar al 96% de sus equipos.

Por otra parte, Pan American Energy, se propuso repensar la experiencia de aprendizaje de los colaboradores como estrategia de reeskilling y upskilling. De este modo, otra estrategia fue el desarrollo de Degreed, una plataforma de experiencia en el aprendizaje (en inglés: LXP Learning Experience Platform).

Degreed funciona como herramienta interna de gestión del conocimiento que consiguió impulsar la cultura de autodesarrollo y la pasión por aprender con un enfoque de “pull learning”. Posibilita ampliar el catálogo de oferta formativa técnica, funcional y de liderazgo. Si bien en el pasado se contaba con un mapeo de referentes técnicos, no se tenía información en tiempo real de la actividad que realizaban y su valoración como expertos en las diferentes temáticas.

Estas plataformas brindan soluciones de aprendizaje y desarrollo que están alineadas a las necesidades del contexto actual. Por ejemplo, el foco está puesto en el colaborador que es quien pasa a ser el protagonista e impulsor de su propio aprendizaje. A través de la inteligencia artificial y machine learning generan recomendaciones personalizadas según intereses, rol, habilidades, etc., hay a disposición contenido en una amplia variedad de formatos (cursos, videos, podcasts, blogs, artículos) y fuentes, tienen estética digital, interfaz atractiva y son de fácil navegabilidad, brinda la posibilidad de acceso desde el móvil a cualquier tipo de contenido, permite que el propio colaborador monitoree sus avances, proporcionan métricas que en combinación con herramientas de business intelligence aportan conocimiento relevante para seguimiento y toma de decisiones.

Por ejemplo, había profesionales de PAE que no tenían los conocimientos necesarios en materia de energías renovables, a partir de detectarlos, se tradujeron las necesidades en habilidades y desarrollaron actividades de formación para colaboradores internos en energías renovables y crearon oportunidades de roles nuevos para ellos.

En búsqueda de acompañar la transformación requerida en el contexto global de la industria energética, PAE consideró clave el compromiso con el conocimiento. Se finalizó la Fase 1, se está avanzando en el despliegue de la plataforma basada en la nueva experiencia para su extensión a toda la organización (3700 colaboradores) para generar un cambio exponencial en la innovación en materia de aprendizaje.

Los entrevistados coinciden en que el aprendizaje se mide en cómo se desenvuelve el talento día a día, no en cantidad de horas de capacitación, no es tan lineal, y para

eso tenemos que garantizar una medición justa teniendo en cuenta las variables correctas. Esto no podría ocurrir, sin permanecer cerca al negocio.

Los entrevistados sugirieron que según los resultados que se van obteniendo en cada programa de reconversión de habilidades, pueden surgir nuevas propuestas y estrategias.

En síntesis, las principales prácticas son las siguientes

Tabla 5

Principales prácticas relevadas de aprendizaje y desarrollo

Farmacy	<ul style="list-style-type: none"> ● Bootcamp para internos y externos ● Pump It para internos ● Tercerización de roles especialistas a través de agencias ● Capacitaciones a demanda según prioridades
PAE	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas de Aprendizaje Degreeed ● Capacitaciones presenciales según objetivos y poblaciones ● Programas de Jóvenes Profesionales para roles junior de tecnología
Grupo Petersen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bootcamp de habilidades digitales para nuevos colaboradores con proveedores externos ● Rotación de roles con capacitación
Arredo	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones a demanda de habilidades específicas según necesidad ● Capacitaciones sobre transformación con colaboración de consultora Olivia Global
Aeropuertos Argentina 2000	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de Aprendizaje realizados de forma virtual sincrónica y asincrónica con plataforma propia ● Encuentros de formación a través de CISCO

Fuente: elaboración propia

4.4.4 Variables que inciden en el proceso de transformación digital

Algunas variables son transversales a los procesos de transformación y son clave para el éxito de los programas. Estas se vinculan con la cultura de la organización, el liderazgo y los procesos de comunicación.

- **Cultura:**

La cultura organizacional se hizo presente en la mayoría de las respuestas. Prestar atención a este factor resulta vital para los entrevistados, mencionando que atraviesa cualquier programa e iniciativa.

Como ya se mencionó, no alcanza con implementar tecnología si no se tiene en cuenta la cultura organizacional de la empresa. Por ejemplo, los bancos provinciales de Grupo Petersen pertenecen a distintas provincias, Santa Cruz, Santa Fe, Entre Ríos y San Juan, cada una con códigos particulares. También se contrató personas de otras localidades donde no hay sucursales. Por esto, resultó imprescindible conocerlos para aplicar estrategias que se adecuen de la mejor manera. Los contratados con la iniciativa del bootcamp trabajan de manera remota y para generar mayor pertenencia y trabajo en equipo, comparten un espacio virtual una vez por semana, realizando un team building, compartiendo experiencias e interacciones. Lograron, de esta forma, construir una comunidad de aprendizaje.

En AA 2000 también mencionaron la convergencia de culturas como un elemento a tener en cuenta para elaborar cada estrategia, pudiendo ser un obstáculo si no se considera ya que se trabaja en diferentes provincias en equipos muy diversos.

- **Resistencia al cambio:**

Otro de los factores mencionados es la resistencia al cambio por parte de algunas personas de la organización. Dependiendo de cómo se gestione, puede convertirse en obstáculo o, en el mejor escenario, se trabaja para que no resulte un impedimento al cambio. Para esto es necesario conocer y comprender en qué aspectos se centran las resistencias, contar con un diagnóstico claro, comprender cuáles son las inquietudes, incertidumbres. En algunos casos estas negativas se focalizan en los cambios de estructuras, roles y como consecuencia en las habilidades y su desarrollo, formas nuevas de trabajo.

Para esto las organizaciones mencionadas trabajan sobre el mindset; elaborando e implementando estrategias de change management, tratando de transmitir, también, que hay acciones en las que el impacto van a verse reflejadas pasado un tiempo.

4.4.5 Factores de éxito

Algunos resultados aplicados por la empresa fueron evaluados positivamente tomando en cuenta los siguientes indicadores.

a- Permanencia a los programas de formación

En este sentido, en Grupo Petersen, de las veinticinco personas contratadas por el bootcamp, una sola abandonó antes de terminar, cuatro no rindieron el examen final y veinte participantes ya se encuentran trabajando como desarrolladores con un alto nivel de performance y compromiso.

b- Fidelidad de los colaboradores por la empresa

En Farmacity, sostienen que las oportunidades brindadas de desarrollo generan fidelidad, algunos permanecen por más de diez años y afirman que las posibilidades de desarrollo es uno de los motivos principales. Hay personas que comenzaron ocupando roles muy diferentes a los actuales, y aunque ahora pertenezcan a equipos de tecnología, el gran conocimiento que tienen del negocio por todo su recorrido es un gran aporte. Esto significa una coherencia con el propósito y pilares de la compañía, lo cual lo cuentan con mucho orgullo.

En consecuencia, lograron cuadros de reemplazo constantemente, cubriendo roles en poco tiempo, descongestionando las altas exigencias de los equipos y con un bajo costo en consultoras externas. Sostienen que los equipos se revitalizan al haber estas rotaciones, se mantiene la empleabilidad de las personas con un impacto social, y por default, observan que los colaboradores también comenzaron a referir colegas del mercado externo, lo que les significa ahora, otra fuente eficiente de talento.

c- Implementación de las innovaciones

En Aeropuertos Argentina 2000 se destacó la importancia de la innovación en los procesos de trabajo, tanto para los roles operativos dentro de los aeropuertos como en aquellos más relacionados con la creatividad, como el de Community Manager. El equipo de AA refiere que una innovación a destacar es el acceso libre y gratuito a la herramienta de inteligencia artificial (IA) ChatGPT. Este es un prototipo de chatbot desarrollado por OpenAI, que permite crear distintos tipos de textos basándose tanto en la información que tiene la Inteligencia Artificial como en la que brinda el usuario. Esta herramienta permite aplicar sus conocimientos para desarrollar tres posts para las redes sociales, aprovechando la herramienta para contribuir al trabajo.

d- Pensamiento estratégico y analítico en el área de Aprendizaje y Desarrollo

En Arredo mencionaron que el área de Aprendizaje y Desarrollo tuvo un rol más transaccional en un principio y tuvo que evolucionar a ser más estratégicos y analíticos para poder acelerar los procesos con los objetivos perseguidos.

En PAE trabajaron sobre la capacidad de identificar problemas y reconocer información para elaborar datos significativos para así liderar y gestionar las estrategias de formación de manera exitosa. Sostienen como necesario desarrollar estas habilidades en el área para promoverlas en toda la organización.

4.5 Síntesis de los principales Hallazgos

El objetivo de este trabajo fue identificar los factores de éxito de los programas de reconversión y desarrollo de habilidades necesarias en las empresas frente a una transformación digital.

A partir de la identificación de la muestra, se identifica una relación significativa entre la gestión y desarrollo del talento y la competitividad empresarial en un contexto de transformación digital. La adaptación y el crecimiento de estas organizaciones fue posible gracias a que los equipos estuvieron en condiciones de brindar buenos servicios, y esto implicó, en todos los casos, una gestión adecuada de las habilidades de las personas.

Esto incluye:

- Traducir lo que busca el negocio en términos de habilidades para los equipos de trabajo y poder elaborar las mejores estrategias para que eso ocurra. Para esto, los entrevistados asumieron como necesario disponer de flexibilidad para ir ajustando cada acción y adaptarse al dinamismo del contexto, lo cual exige aprender y desaprender todo el tiempo, detectar dolores, interpretar datos, indagar qué sucede en otras áreas.

- La reconversión que hicieron los entrevistados en sus propias áreas fue necesaria para transformar el paso de los servicios transaccionales de recursos humanos al análisis activo del negocio, el cual comienza con la identificación de los datos necesarios para obtener conocimiento sobre el talento y tomar mejores decisiones.

A su vez, los entrevistados, coincidieron en que a veces el negocio identifica que necesita lograr ciertos desafíos, pero no tiene en claro cómo y ahí el área juega un rol muy importante, sumando otras miradas, ideas, valor y puntos de vista.

- **La oportunidad de la comunicación**

La comunicación necesaria para este contexto también implica convertir los espacios de debate y discusiones para que sean cada vez más orgánicos, generando un tipo de cultura de escucha y conversación que atraviesa a cada parte de las compañías, fortaleciendo la comunicación y liderazgo.

En consonancia con lo mencionado, todos sostuvieron la importancia de comunicar constantemente los beneficios de hacer las cosas de otra manera. Los procesos ya no son tan estructurados como antes y debemos revisarlos continuamente, aquellos que son demasiado rígidos pueden generar lentitud y estancamiento. Lo que hoy sirve, mañana puede que no lo haga o al menos no con el mismo impacto.

No alcanza con solamente comprender los cambios, la comunicación adecuada en tiempo y forma puede resultar, según las respuestas relevadas, un gran factor de éxito, y al mismo tiempo, la falta y/o falla de esta puede contrarrestar exponencialmente las acciones ejecutadas.

- **Liderazgo habilitante**

En las empresas entrevistadas el liderazgo fue señalado como un factor esencial para dar curso a la transformación.

Las organizaciones sostuvieron como factor de éxito en relación con los objetivos propuestos por el área, participar y hacer parte a los líderes que habilitan los cambios a los procesos de Formación y Desarrollo como aliados clave. Destacaron la importancia de detectar aquellos que presentan resistencias para trabajar de formas alternativas con ellos.

Dentro del proceso de madurez digital en las organizaciones, se precisan líderes que faciliten los cambios.

Los obstáculos en la comunicación mencionados por algunas organizaciones dejaron en evidencia la necesidad de desarrollar y potenciar esta habilidad sobre todo en los líderes, quienes, en muchas situaciones, comentan que no supieron cómo transmitir los procesos de cambio y generar conversaciones con sus equipos de forma adecuada para entorpecer la continuidad de los cambios.

- **Estrategias**

En cuanto a las estrategias utilizadas por las organizaciones fueron, en su mayoría, de reeskilling y upskilling. Tanto en el caso de Farmacity como en Grupo Petersen, se destaca la relevancia tanto de las habilidades digitales como también de las habilidades blandas.

En ambos casos, se implementaron bootcamps con talento interno por un lado y contrataciones por fuera de la empresa por el otro. En ambas se destacó la relevancia de las habilidades blandas como, por ejemplo, learnability, trabajo en equipo, buena comunicación y predisposición. Esto resolvía el difícil desafío de tener que atraer a la gente más capacitada del mercado en habilidades digitales, eficientizando los tiempos y costos de cobertura, afirmando que las habilidades técnicas resultaron más fáciles de desarrollar si las personas contaban con ciertas habilidades blandas ya entrenadas.

En relación con el impacto de las estrategias implementadas, en las organizaciones analizadas se valoró la posibilidad y el éxito de reconvertir y fidelizar talento.

En otras instancias, sugirieron que podrán analizar el impacto que tuvieron estos programas en términos de costos, beneficios, fidelidad, permanencia, motivación, ventas, etc.



Universidad de
San Andrés

4- Conclusiones

Los cambios profundos en la forma de hacer las cosas dentro de una organización implican una posibilidad para abrirse a un paradigma donde las personas pueden elegir su propio camino profesional.

En todas las respuestas se vio reflejado que no alcanza con solamente trabajar mejor en las estrategias de transformación del talento, sino también, es necesario involucrarse cada vez más en el negocio para conocer y cuestionar constantemente los roles, reconvertirlos a otros de mayor impacto, repensar las tareas de cada uno, contar con la tecnología para aquellas que se pueden automatizar y que las personas aporten cada vez más mayor valor agregado desde lo analítico.

Algunas estrategias mencionadas como los bootcamps, capacitaciones a demanda, plataformas virtuales de aprendizaje para la movilidad del talento y reconversión laboral generó que los colaboradores puedan protagonizar y construir sus posibles trayectorias profesionales dentro de las organizaciones. Esto contribuye a impulsar la propia responsabilidad al talento, ayudando que puedan estar preparados para el futuro inmediato.

Hay algunas estrategias que fueron desarrolladas y no mencionadas que pueden resultar beneficiosas, como por ejemplo la gamificación para fomentar la motivación, compromiso y registro de las interacciones, como también la participación de hackáthones para potenciar la colaboración e intercambio tanto dentro de la organización como con otras externas.

Para que estos movimientos sucedan, se requiere de la implementación de estrategias apropiadas y, además, se debe observar y detectar el potencial de cada persona para construir en conjunto otra manera de trabajar, desafiando los roles y desarrollar otros nuevos, definir la skill matrix, es decir, detectar las habilidades necesarias y nivel de madurez de estas.

Este desafío de reconversión implicó, en todos los casos, una gran cuota de responsabilidad sobre los mismos colaboradores. La posibilidad de adquirir habilidades nuevas o llevar a otro nivel las que ya tienen, con el objetivo de ocupar roles nunca pensados para ellos anteriormente, requiere que tomen decisiones en cuanto a sus aprendizajes. En un momento en el que abunda la información con gran variedad de opciones disponibles, depende, en gran medida, de cada uno de disponer hacia dónde quiere dirigir su desarrollo y, desde el área de talento, poder potenciarlo con distintas herramientas para generar equipos más enriquecedores que son los que generan diferencias y aportes en el negocio.

Hoy más que nunca, la flexibilidad, la velocidad, la experimentación, la colaboración y la toma de riesgos son algunos de los distintivos de lo que hoy se denomina Agilidad de Aprendizaje, que ayuda a desarrollar nuevas estrategias de negocio, nuevas formas de trabajo con equipos híbridos extendidos no solamente entre lo presencial y lo virtual, sino también, entre lo asincrónico y sincrónico y, por último, pero no menos importante, entre diferentes culturas.

Se puede deducir, según lo conversado, que los factores de éxito de cada estrategia van a depender de los objetivos propuestos por cada organización sobre los programas de aprendizaje y desarrollo y cómo resultaron.

Estas estrategias de formaciones contribuyen a superar los desafíos de la transformación digital, que continúa en el tiempo, fomentando la apertura al cuestionamiento sobre cómo trabajar de nuevas maneras y alternativas con la tecnología de aliada al contar con las habilidades necesarias, fomentando la fidelidad, permanencia y evolución de los colaboradores en las organizaciones.

En este sentido, es importante destacar que este tipo de acciones de cuestionar y a justar, son necesarias durante toda la transformación, en diferentes niveles e intensidades, sin fechas de caducidad, según los diagnósticos que se van realizando y ajustando continuamente.

Esta dinámica de ajustes constantes conlleva aprendizajes, tiempos, capacidad de adaptación, comunicación, aceptar errores, tolerar la frustración.

Becerra y Sánchez (2011) señalan que los líderes que muestran directrices innovadoras y favorecen que los miembros de sus equipos actúen de forma independiente, generan las transformaciones necesarias en sus organizaciones.

Podemos sintetizar los nuevos conceptos acerca del aprendizaje a partir de esta frase de Yuval Harari: “Si en el pasado la educación se parecía a construir una casa de materiales sólidos, como la piedra, y con cimientos profundos, ahora se parece más a construir una carpa que se pueda doblar y llevar a otro lugar con rapidez y sencillez”.



Universidad de
SanAndrés

5- Recomendaciones para la acción

A continuación, se presentará un plan de Formación y Desarrollo en seis fases con algunas recomendaciones para la acción que se alinean con el objetivo central del trabajo.

Ilustración 5

Fases para elaborar un Plan de Formación y Desarrollo



Fuente: elaboración propia

1. Entender los desafíos del negocio

La transformación digital supone cambiar los modelos de negocio tradicionales, con el objetivo de mejorar la relación con el cliente. Permanecer cerca del negocio y ser embajadores del cambio y transformación, generando espacios de conversaciones activas y con propósito, facilita estar siempre alineados a estos desafíos en la implementación de las estrategias de formación y aprendizaje.

En este sentido, las habilidades desarrolladas a lo largo del trabajo que permiten una visión de People Centric, trabajar de manera ágil en forma colaborativa, potencia la cercanía y entendimiento de cada parte del negocio.

2. Relevar la necesidad del negocio

Ejercer el rol dentro del área de Aprendizaje y Desarrollo como puente y conector para responder las necesidades del negocio, detectando y desarrollando las habilidades en los equipos para que puedan enfrentarlas, considerando el contexto y ayudando a comprender el momento adecuado para potenciar los cambios que impulsen a conseguir los objetivos organizacionales. A su vez, plantear de qué manera evolucionar algunos puestos y roles operativos que existían en la compañía y cómo transformarlos para agregarle valor, lo cual impacta directamente en la decisión sobre qué habilidades priorizar.

Para esto, mantener la cercanía con el negocio, conocer los proyectos en que trabajan, calibrar con ellos las habilidades necesarias sobre las cuales trabajar, estableciendo prioridades, haciéndolos parte del proceso y estrategia de formación. Esto facilitará tomar mejores decisiones sobre quiénes y cómo invertir en desarrollo y decidir cómo comunicarlo, mostrando claridad y transparencia.

Como ya se mencionó, la comunicación puede resultar un gran factor de éxito o entorpecer cualquier propuesta. Para esto, contar con expertos en comunicación interna, principalmente, puede resultar muy beneficioso.

3. Generar propuestas con partners

Partnership es una relación a medida basada en la confianza mutua, la apertura, el riesgo y las recompensas compartidas, que producen una ventaja competitiva estratégica resultando en una performance mayor que la que se alcanzaría trabajando en ausencia de un partnership (Lambert, Knemeyer & Gardner, 2004, p. 22). Permite establecer el entendimiento y compromiso mutuo requerido para el éxito de la relación y proveer una estructura para medir los resultados. Lambert & Knemeyer (2004) sostienen que explicitar las expectativas es la única forma de saber si la relación de partnership que se desea implementar es realista/viable, y que sólo así, se puede evitar el fracaso de la alianza.

Para desarrollar estas relaciones, es importante identificar estratégicamente aquellas personas del negocio y de diferentes áreas, según sus roles y especialidades, con quienes se puede generar este tipo de alianzas para generar propuestas de trabajo atractivas, a bajo tiempo y costo en lo posible, con un claro aporte de valor. Es necesario crear proactivamente espacios comunes con un propósito claro, alineado al de la organización, y co-construir proyectos con impacto.

En cada propuesta, es importante mostrar el cuidado de la equidad de las personas dentro de la organización, analizar costos, beneficios e impacto de cada estrategia de talento, escuchar y comunicar constantemente con conversaciones eficientes y con propósito.

Estas habilidades son necesarias para los que trabajan en el área de aprendizaje y desarrollo en el contexto actual. De manera que, desarrollar un mindset de autoaprendizaje, ser gestores del cambio, evolucionar el liderazgo, incorporar un rol de curación de contenidos asociado a la necesidad de seleccionar los mejores recursos para el aprendizaje de la compañía, intercambiar y hacer seguimiento de referentes clave para impulsar el modelo de “seguidores” o “influenciadores” referentes de contenido clave específicos de la industria y la tecnología, poder leer y analizar los algoritmos que el sistema arroja para tomar decisiones continuamente,

generar compromiso, poder mostrar al negocio los diferentes impactos en materia de aprendizaje, pasan a ser desafíos clave del área.

4. Iterar con el referente del negocio las propuestas

El proceso iterativo es la práctica de elaborar, refinar y mejorar un proyecto, producto o iniciativa. Elaborar pruebas de planes de formación y desarrollo a través de lo trabajado y conversado con los referentes del negocio, hacer revisiones, pedir feedback, mostrar propuestas elaboradas con datos de impacto, ajustar hasta que el resultado final sea satisfactorio para todas las partes.

5. Prueba piloto, simulador

Se presenta un estudio de evaluación de la efectividad de un programa piloto de formación que puede consistir en aplicar una encuesta de prueba a un pequeño grupo de cinco a diez personas que sean representativas de los equipos con quienes trabajar. Se puede hacer pruebas en un equipo reducido para luego ajustar y replicar en otros.

Por otro lado, las metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Scrumban, Design Thinking, Lean, Product Discovery, etc.) pueden resultar muy beneficiosas en esta instancia, contando con los conocimientos adecuados. Son marcos de trabajo que permiten practicar la agilidad y achicar tiempos de prueba y error como también en costos, permitiendo cambiar constantemente. En este sentido, se puede aprovechar esta instancia para dar pasos chicos, equivocarse rápido, aprender y, en base a eso, mejorar y entregar valor.

Este marco de la agilidad fomenta a comprender las estrategias de Aprendizaje y Desarrollo como caminos que cambian y se ajustan en el tiempo, acompañando las transformaciones que experimenta la organización y el mercado, entendiendo que el objetivo es crear valor para la organización y no en el mero cumplimiento de un plan.

6. Despliegue

Lanzar el programa con la comunicación correspondiente según los objetivos.

En relación con la presentación y comunicación de un buen reporte de análisis del programa de formación se deben cubrir los siguientes puntos:

- Objetivos del programa
- Colaboradores que participan
- Metodología de trabajo propuesta
- Resultados
- Valor agregado

Consideraciones y recomendaciones

A modo de conclusión, podemos observar que los factores de éxito mencionados por las empresas entrevistadas refieren a poder reconvertir el talento y poder hacer frente a los proyectos ambiciosos y dinámicos del negocio.

En líneas generales, la mayoría de los entrevistados acuerdan en que los procesos de transformación no tienen fecha de caducidad, sino que se trabaja día a día, con el desafío de adaptarse a los cambios continuamente.

Del mismo modo, coincidieron en que las personas son el motor de cualquier transformación.

Ante estas respuestas, se mencionan cuatro pilares fundamentales a trabajar para el plan de acción y toma de decisiones al atravesar procesos de transformación digital:

- **Transformación estratégica:** adquirir perspectiva y preparar estratégicamente a la organización para nuevos escenarios

- **Transformación cultural:** desarrollar un ecosistema con compromiso y colaboración que supere los intereses individuales
- **Transformación personal:** desarrollar y promover el liderazgo, apoyarse en los promotores del cambio y neutralizar los retractores. Esta identificación permite detectar dolores, por ejemplo, de liderazgo y comunicación, que serán parte de la agenda de las estrategias de Aprendizaje y Desarrollo.
- **Transformación tecnológica:** promover la innovación, integrando las nuevas tecnologías en la compañía

Para estos cuatro pilares, contar con un experto en Agilidad, con el rol de facilitador puede ser fundamental. Las ventajas y aplicaciones de “agile” trascienden la industria del software y aporta valor superlativo en los procesos de Transformación Digital, en empresas que ponen al cliente en el centro de su estrategia, que empoderan a sus equipos y desarrollan una cultura de capacitación continua, que optimizan sus procesos y modifican su modelo de Negocios con la lógica de la Economía Digital para mejorar la performance, desempeño y el alcance de una organización.

En cuanto a los resultados de las estrategias de Formación y Desarrollo, llegar a una cifra exacta del impacto que tienen en el negocio es complejo.

Aun así, hay algunos elementos que se pueden considerar para relevar la efectividad de las intervenciones y evaluar cierto nivel de ROI:

- ✓ Tener en claro los resultados que se buscan y el impacto deseado en los colaboradores: Definir cómo puede ser medible, por ejemplo, ¿cómo mejoraría su desempeño?, ¿puede abarcar más tareas que impliquen más clientes, menos contrataciones?, etc. Es decir, definir cómo lo va a poner en práctica y cuál será la medición.
- ✓ Dependiendo del área, se pueden considerar y construir junto a los referentes del negocio algunos ítems relevantes específicos del equipo que impacten

después de un entrenamiento, por ejemplo, ratio de satisfacción en los clientes, ratio de logro de objetivos, cantidad de errores que conllevan a costos medibles, etc.

Es necesario proponer métricas que agreguen valor, dependiendo de cada equipo y área.

- ✓ Cruzar indicadores de desempeño con los indicadores de formación y desarrollo: Para estas mediciones también es importante aprovechar la tecnología, utilizarla a favor permitirá tener un mayor alcance en menor tiempo costo. Contar con datos de la nómina digitalizados como variables de las mediciones facilita obtener mejores insights. Para esto, hacer alianzas internas con las áreas de sistemas o tecnología puede contribuir a la mejora continua de los procesos y resultados de los programas de Aprendizaje y Desarrollo que se pueden digitalizar, maximizando las herramientas que ya la empresa tiene y adquiriendo otras si así lo amerita.
- ✓ Llegando a un nivel alto de profundidad en estos tipos de análisis, permite priorizar las estrategias que tengan mayor beneficio o impacto para la empresa. Si bien hay resultados que pueden verse reflejados a mediano o largo plazo, sumado a la complejidad de tener el dato preciso del retorno de la inversión, estas acciones fomentan generar una cultura digital, de datos y de aprendizaje que favorece exponencialmente el desarrollo de los colaboradores y de toda la organización.

Para los análisis sobre la reconversión de roles, necesidades del aprendizaje, desarrollo de nuevas habilidades y la construcción de capacitaciones, mentorías, y evaluaciones de diversas ofertas de aprendizaje, la incorporación del análisis de datos (Analytics) permitió a varios de los profesionales que participaron saber cuáles son las más adecuadas para cada rol y así, adoptar un rol mucho más predictivo que reactivo (Strohmeier, 2009).

Prestar atención a estos datos, que se pudieron cruzar con muchas variables como por ejemplo el desempeño y la permanencia o fidelidad de los colaboradores a medio y largo plazo, puede determinar la efectividad de los programas.

6- Reflexiones finales

El presente trabajo tenía como finalidad indagar acerca de las estrategias de Aprendizaje y Desarrollo que diseñan las empresas para enfrentar procesos de transformación digital, en respuesta a las amplias brechas de habilidades existentes frente a las demandas del negocio.

Se buscó conocer cuáles son las prácticas actuales recomendadas por diferentes autores y referentes del área y conocer si la realidad de las compañías estaba alineada con estas. Para esto se plantearon distintos interrogantes como, por ejemplo, conocer cuáles son las habilidades más necesarias en el mundo laboral actual para responder a las demandas del negocio, cómo adquirirlas y desarrollarlas, cómo transformar el área de talento para convertirse en un socio estratégico al negocio, qué se debe tener en cuenta para superar los obstáculos, con quién generar alianzas, cómo trabajar sobre la cultura de la organización, cómo incorporar tecnología para generar procesos más eficientes, cómo transformar la experiencia de aprendizaje para que tenga impacto en el trabajo.

Consecuentemente, en el marco conceptual se explicó qué se entiende por transformación digital, qué implica para una organización, qué cambios hubo en las habilidades y qué estrategias existen para que el talento pueda adquirirlas, desarrollarlas, aplicarlas y, por último, qué necesita el área de aprendizaje y desarrollo para una adecuada gestión.

Por último, se plantearon puntos de acción abordados desde la literatura y lo aportado por las empresas entrevistadas. Las recomendaciones realizadas están enfocadas a compañías que atraviesan procesos de transformación digital y desean elaborar estrategias para evolucionar las habilidades tanto digitales como blandas con planes de reeskilling, upskilling y outskilling.

Considerando los aspectos investigados, en materia de habilidades y en un contexto cada vez más volátil, resulta inevitable no considerar las habilidades humanas y digitales como una fusión necesaria para implementar nuevas tecnologías para

impulsar la innovación, aumentar la productividad y mejorar las experiencias de los usuarios, clientes y colaboradores.

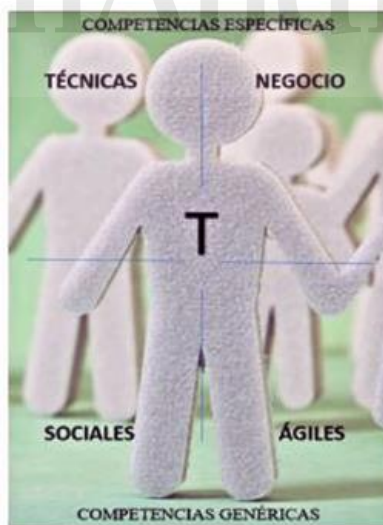
En este sentido, las organizaciones tienen una gran oportunidad para adoptar las herramientas necesarias para desarrollar al talento, creando una nueva forma de colaboración que permita establecer relaciones empáticas y, en última instancia, más sostenibles.

Reconvertir el talento interno, planeado estratégicamente de manera correcta, aumenta eficiencia en los procesos, lo que garantizará, en mayor medida, el camino adecuado de cualquier proyecto.

La adquisición de nuevas habilidades y el impulso permanente hacia el reciclaje profesional posibilita desarrollar profesionales con una visión más integradora, permitiendo diseñar perfiles profesionales mediante la identificación de las competencias requeridas en los diversos sectores de producción laboral y no en base a un conjunto de tareas definidas en una descripción de puesto que, en muchos casos, limita el potencial de las personas. Por esto se plantea a cada perfil profesional como una combinación única de competencias y habilidades.

Ilustración 3:

Competencias específicas y genéricas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos relevados.

Para esto, las áreas de Capital Humano deben seguir potenciando su rol como socio estratégico del negocio. El cuestionamiento sobre el rol transaccional de Recursos Humanos empezó hace muchos años y paradójicamente la transformación digital y las nuevas necesidades de las organizaciones reflejaron que muchos equipos del área siguen funcionando como departamentos transaccionales de servicios.

Por esto debemos cuestionar constantemente sobre las acciones del área y sus impactos, generar confianza, innovar, desarrollar nuevas competencias tan necesarias como la digitalización de sus equipos, deben ser flexibles, apostar por la colaboración, la comunicación transparente e impulsar el cambio a todos los niveles, siendo precursores y abanderados de la gestión de la transformación, fomentado a través de la digitalización y adquisición de nuevas competencias.

En este contexto en el cual la información está disponible, el rol del área de Aprendizaje y Desarrollo deja de ser el de organizar capacitaciones para transmitir ciertos conocimientos específicos relativos al trabajo que se puede acceder por otros medios, sino que requiere un rol estratégico adaptado a los nuevos escenarios que acompañe adecuadamente al desarrollo y trayectoria del talento.

Para permanecer en un rol estratégico, es necesario adquirir y desarrollar también un mindset de datos y su correcto análisis, lo cual colabora a poder predecir, en algunos casos, el escenario de la empresa en el futuro para poder prevenir con decisiones que ayudarán a ahorrar tiempo y dinero. Esto es, medir el impacto de las acciones por haberlas contrastado desde diferentes puntos de vista y desde la mayor objetividad posible.

A su vez, el nuevo funcionamiento organizacional interpela los estilos de liderazgo. Los líderes deben abrazar la necesidad del cambio, construyendo cultura y propósito, empoderar al talento, involucrarse en promover su desarrollo de habilidades y protagonismo, desafiando a los equipos para su evolución y autonomía, en lugar de dar soluciones y/o órdenes, como también construir vínculos colaborativos y contar con una mirada 360° estratégica.

Iniciar un proceso de transformación digital puede llevar mucho tiempo, ya que es un proceso interno en primera fase, que afecta a todas las partes involucradas y en

las formas de hacer las cosas. En ese proceso el desarrollo de las personas es fundamental y necesaria para poder ser una organización digitalmente madura. Tanto del cliente interno como el externo, dependerá la sostenibilidad de la empresa, y se debe construirlo poniendo a este cliente en el centro, pensando que el activo humano es el que marcará la diferencia.

El aprendizaje fue y sigue siendo poder adecuarse, saber cuándo algo no funciona y poder modificarlo a tiempo.

Citando a Zig Ziglar: “You don’t build a business; you build people and then people build the business”.



Universidad de
SanAndrés

7- Bibliografía

- A. Back and S. Berghaus, Digital Maturity Model. Presentation slides. No date. https://crosswalk.ch/media/25590/digital_maturity_model_download.pdf
- A. Ferrari, DIGCOMP: a framework for developing and understanding digital competence in Europe, EUR 26035, JRC Scientific and Policy Reports, Luxembourg: Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2013, <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>
- Allen, E. R. (2016). Analysis of trends and challenges in the Indonesian labor market.
- Andriole, S. J., Cox, T., & Khin, K. M. (2017). *The innovator's imperative: rapid technology adoption for digital transformation*. Auerbach Publications.
- Ashford, S.J., Derue, D.S. & Myers, C.G (2012) Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (2012), 258–279. Society for Industrial and Organizational Psychology. 1754-9426/12. University of Michigan.
- Badillo, F. J. (Marzo de 2007). Maestros del Web. Recuperado en Septiembre de 2016, de <http://www.maestrosdelweb.com/como-esta-definida-una-plataforma-e-learning/>.
- Bagnasco, A., Chirico, M., Parodi, G., & Scapolla, A. M. (2003). A model for an open and flexible e-training platform to encourage companies' learning culture and meet employees' learning needs. *Journal of Educational technology & society*, 6(1), 55-63.
- Benlian, A., & Haffke, I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO–CIO mutual understanding. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 104-126.
- Briscoe, G. (2014). Digital innovation: The hackathon phenomenon.
- Bruce Tulgan. (2015). Unlocking the Power of Soft Skills. *Professional Safety*, 60(12), 24.

- Bucy, M., Schaninger, B., VanAkin, K., & Weddle, B. (2021). Losing from day one: Why even successful transformations fall short. *McKinsey & Company. Noudettu*, 22, 2022.
- Business, U. (2022). Workplace Learning Trends Report.
- Capterra (Agosto de 2016). Capterra. Recuperado en Septiembre de 2016, de <http://www.capterra.com/learning-management-system-software/#infographic>.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management journal*, 59(3), 731-739.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Csillag, M. (2020). European Network of Public Employment Services. Upskilling, reskilling and prevention in times of crisis PES Thematic Review Workshop.
- Delio Ignacio Castañeda. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios gerenciales*, 31(134), 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J. C., & Brenner, W. (2017). How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Earley, S. (2014). The digital transformation: Staying competitive. *It Professional*, 16(2), 58-60.
- Fehér, P., & Varga, K. (2017). Using design thinking to identify banking digitization opportunities—snapshot of the hungarian banking system.
- Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks, EUR 25351, JRC Technical Reports, Luxembourg: Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2012, <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC68116.pdf>

- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 191-211.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Flechoso, J. J. (2021). *Digitalización y recuperación económica: El papel de la digitalización en la recuperación socioeconómica tras la pandemia*. Editorial Almuzara.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 378-391.
- Gerjuoy, H., & Aaronson, B. S. (1970). Multidimensional scaling of terms used to describe personality. *Psychological Reports*, 26(1), 3-8.
- Goodman, P. S., & Darr, E. D. (1998). Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS quarterly*, 417-440.
- Grajales, N.S. (2021). Marco de trabajo para lograr la agilidad organizacional de las compañías mejorando su capacidad de respuesta para la innovación en entornos vuca. Tesis de Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento. Universidad Eafit. Escuela de Administración. Medellín.
- Gulati, R., & Reaiche, C. H. (2020). Soft skills: A key driver for digital transformation. In *The Fourteenth International Conference on Digital Society* (pp. 40-43).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Hancock, J. T., & Khoshgoftaar, T. M. (2020). CatBoost for big data: an interdisciplinary review. *Journal of big data*, 7(1), 1-45.
- Hanif, F. (2013). Impact of training on employee's development and performance in hotel industry of lahore, pakistan. *Journal of business studies quarterly*, 4(4), 68.

- Hart, J. (2013). The workplace learning revolution. Free mini e-Book, Version 2, May 2013, www.c4lpt.co.uk. <http://www.c4lpt.co.uk/blog/20>
- Hart, J. (2014). Informal learning takes off (eLearning Guild Research). Santa Rosa, CA: eLearning Guild.
- Hart, J. (2015). Digital transformation of workplace learning; going beyond “bolt-on”. Digital transformation of workplace learning; going beyond “bolt-on” – Learning in the Modern Workplace (c4lpt.co.uk)
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). Why Organizations Don't “Know What They Know”: Cognitive and Motivational. *Sharing expertise: Beyond knowledge management*, 1.
- Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I., & Böhmman, T. (2017). Increasing the agility of IT delivery: five types of bimodal IT organization.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hüsing, Korte, W. B., Schulz, C., Cuartas-Acosta, A., Spohrer, J., Moghaddam, Y., & Probst, L. (2021). Skills for industry. Publications Office.
- Husted, K., Gammelgaard, J., & Michailova, S. (2005). Knowledge-sharing behaviour and post-acquisition integration failure. *Challenges and Issues in Knowledge Management, Information Age Publishing, Greenwich*, 209-26.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Islam, J., Rahman, Z., & Hollebeek, L. D. (2017). Personality factors as predictors of online consumer engagement: an empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 510-528.
- Jöhnk, J., Röglinger, M., Thimmel, M., & Urbach, N. (2017). How to implement agile IT setups: a taxonomy of design options.

- Kane, G. C., & Nguyen-Phillips, A. (2017). Cultivating a Culture of Cross-Functional Teaming and Learning at CarMax. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Kerrigan, G. (2020). Cambio tecnológico: desarrollo y demanda de habilidades digitales y ajustes en la oferta de educación y formación en Chile.
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. (2004). Supply chain partnerships: model validation and implementation. *Journal of business Logistics*, 25(2), 21-42.
- Lauren Weber. (2020). A Counterintuitive Fix for Robot-Driven Unemployment; The little-known practice of 'outskilling,' where employers train about-to-be-laid-off workers for jobs outside the company, is gaining ground as a solution to automation-related labor disruption. *The Wall Street Journal*. Eastern Edition.
- Lessen, R. (1993), *Applying Global Concepts to Organizational Learning*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Lindsay Lanore. (2021). Upskilling and reskilling. *Independent Banker*, 71(7), 27–27.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157.
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41.

- Lucas Jr, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- Lutin, L. (2020). Superlearning: Reskilling, upskilling and outskilling for a future-proof workforce. *Deloitte Insights*.
- Maedche, A. (2016). Interview with Michael Nilles on “what makes leaders successful in the age of the digital transformation?”. *Business & Information Systems Engineering*, 58(4), 287-289.
- Manrique Zambrano, W. G. El rol de los elementos de la gamificación en el involucramiento (engagement) de los clientes con un programa de fidelización: un estudio exploratorio que analiza el programa de lealtad Starbucks Rewards Perú.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.
- Miguel Solís-Molina, Miguel Hernández-Espallardo, & Augusto Rodríguez-Orejuela. (2015). Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter-organizacionales 1/Organizational ambidexterity and performance: the role of inter-organizational relationships. *Informador Tecnico*, 79(1), 74.
- Mikulié, I. (2018). The adoption of modern technology specific to industry 4.0 by human factor. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 29.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS quarterly*, 511-536.
- Moreno Zuluaga, M. D. P. (2020). *Guía para identificar los procesos que deben ser automatizados en la transformación digital* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

- N'Cho, J. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector. *Procedia computer science*, 121, 625-629.
- Newman, T. (2009). Digital Literacy literature review: from terminology to action, Presentation slides, <http://de.slideshare.net/TabethaNewman/digital-literacy-literature-review-from-terminology-to-action>.
- Ra, S. (2018, April 20). *The future of workforce: What's up and what's next on skills development*. Presented at the ASEAN Confederation of Employers Conference on ASEAN Employers: Empowering People, Prioritizing Skills in Manila, Philippines.
- Ra, Sungsup; Shrestha, Unika; Khatiwada, Sameer; Yoon, Seung Won; Kwon, Kibum (2019). The rise of technology and impact on skills. *The international journal of training research*, 2019-07-05, Vol.17 (sup1), p.26-40
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Journal Business Horizons*, 58, 411-420. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275059704_Is_it_all_a_game_Understanding_the_principles_of_gamification
- Rosenberg, M. (2006). *Beyond e-learning: Approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. New York, NY: Pfeiffer.
- S. Berghaus, A. Back, and B. Kaltenrieder, „Digital Transformation Report 2015“, Report, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Santos, & Powell, J. A. (2001). Effectiveness of push and pull learning strategies in construction management. *The Journal of Workplace Learning*, 13(2), 47–56. <https://doi.org/10.1108/13665620110383636>

- Santos, A., & Powell, J. A. (2001). Effectiveness of push and pull learning strategies in construction management. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 47-56.
- Saputra, N., Abdinagoro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2018). The mediating role of learning agility on the relationship between work engagement and learning culture. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 117-130.
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). Digitalization of the banking industry: A multiple stakeholder analysis on strategic alignment.
- Schuchmann, & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: a conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Corporate Learning (iJAC)*, 8(1), 31-39.
- Selander, L., & Jarvenpaa, S. L. (2016). Digital action repertoires and transforming a social movement organization. *MIS quarterly*, 40(2), 331-352.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business.
- Seufert, & Meier, C. (2016). From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9(2), 27. <https://doi.org/10.3991/ijac.v9i2.6003>
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International journal of training and development*, 8(1), 8-20.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.

- Suárez Aguilar, Z. E. (2019). Conclusiones-bibliografía.
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and work*, 25(2), 225-248.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms. *MIS quarterly*, 41(1), 239-254.
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. *Long Range Planning*, 53(6), 102048.
- Toffler, A. (1971). "The Future as a Way of Life", Horizon magazine, Summer 1965, Vol VII, Num 3
- Tripathi, Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105–120. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2019-0099>
- Ulrich, D. (1997). Los ganadores de los Recursos Humanos. Ediciones Granica SA.
- Unselt, A., Gleich, R., & Russo, P. (2005, October). The impact of broken psychological contracts on knowledge sharing and the role of communities of practice as mediators. In *Amsterdam: Third EIASM workshop on trust within and between organizations. Special session II.*
- Van Gramberg, B., & Baharim, S. B. (2005). The influence of knowledge sharing on transfer of training: A proposed research strategy.
- Vandijck, D., Desmidt, S., & Buelens, M. (2007). Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations. *Journal of Nursing Management*, 15(2), 131-141.
- Vial. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vitkauskaitė, E., & Gatautis, R. (2018). Points for Posts and Badges to Brand Advocates: The Role of Gamification in Consumer Brand Engagement. Presentado en The 51st Hawaii International Conference on System Sciences. Recuperado de <http://engagement.hicss.org:81/papers/0143/paper0143.pdf>

- Watson, W. T. (2020, August). Human capital as an asset: an accounting framework to reset the value of talent in the new world of work. World Economic Forum.
- World Economic Forum (2020): *The future of jobs report* [WEF Future of Jobs 2020.pdf \(weforum.org\)](#).
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.



Universidad de
San Andrés

8- Anexos

9.1 Anexo 1

Guía de preguntas a profesionales del área de Aprendizaje y Desarrollo

1. ¿Cuáles son las competencias digitales que detectaron necesarias para el mercado laboral actual? ¿Cómo desarrollarlas de forma eficiente?
2. ¿Cuál fue el rol del área de learning & development en el proceso de transformación digital?
3. ¿Qué rol esperaba la organización del área de L/D en el proceso de transformación? ¿Cuáles eran los objetivos de su participación y cómo se definieron?
4. ¿Cuáles fueron los pasos para diseñar e implementar los programas de formación y desarrollo para acompañar la transformación?
5. ¿Qué resultados obtuvieron? ¿Eran los esperados? ¿Por qué?
6. ¿Qué obstáculos y resistencias encontraron?
7. ¿Qué aprendizajes obtuvieron en el proceso?
8. Reflexionando sobre la experiencia y si tuvieran que recomendar a alguien cómo encarar un proceso de transformación, ¿Cuáles dirían que son los factores de éxito para el logro de este objetivo de reconversión?
9. ¿Qué otros logros aún no se consiguen y por qué?
10. ¿Cuáles son los siguientes pasos? ¿Se termina o se sigue con otra etapa del proceso?
11. ¿El área de L&D tuvo que reconvertirse para estos desafíos? ¿Cómo?