

PERFIL REAL VERSUS PERFIL ESPERADO EN HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL CASO DE UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

REAL PROFILE VERSUS EXPECTED PROFILE IN SOFT SKILLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE CASE OF A TECHNOLOGY SOLUTIONS COMPANY

CAROLINA QUIRÓS SÁNCHEZ²¹

JONNY JAVIER OREJUELA GÓMEZ²²

MARINO RENGIFO GARCÍA.²³

Resumen

Objetivo. Describir la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas percibida por un grupo de líderes de una empresa de soluciones tecnológicas en proceso de transformación digital.

21 Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

22 Doctor en Psicología del trabajo, Universidad de Sao Paulo, Brasil. Coord. Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones y jefe del Dpto. de Psicología. Universidad Eafit. Correo: jorejue2@eafit.edu.co.

23 Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento; Universitat Oberta de Catalunya España - UOC; Magíster en Sociología; Universidad el Valle; Magíster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento; Universidad Internacional de la Rioja España – UNIR; Economista; Universidad del Valle; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Docente) Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; Correo: marino.rengifo@upb.edu.co

Método. Estudio de tipo *descriptivo*, el diseño de la investigación fue un *estudio de caso* basado en entrevistas semi-estructuradas a ocho líderes con personas a cargo e implicados directamente en el proceso de transformación digital. **Resultados.** Se determinó que la brecha existente es causada principalmente por el miedo y la resistencia al cambio y una falta de comunicación asertiva de la estrategia organizacional a todos los niveles de la organización y las consecuencias de esta repercuten de manera negativa tanto en el desempeño como en el clima laboral por falta de eficiencia en el desarrollo de las labores y los rumores destructivos de quienes son reacios al cambio. Por último, se expusieron diversas recomendaciones que facilitan cerrar esta brecha como transferencia del conocimiento, gestión de la cultura organizacional, cercanía a las personas y planes de desarrollo para las habilidades blandas. **Conclusiones.** Se evidencia que las habilidades blandas requeridas están encaminadas hacia la capacidad de análisis, la autogestión, el trabajo en equipo, la orientación al logro, entre otras, que marcan la diferencia entre las tareas que pueden automatizarse y aquellas que definitivamente deben ejecutar las personas para agregar valor. También se determinó que los líderes cobran especial importancia en el desarrollo de las habilidades blandas de los miembros de sus equipos por medio de la comunicación asertiva, la ejecución de planes de desarrollo, la correcta implementación de la estrategia de transformación digital y ante todo en el proceso de evolución de la cultura organizacional. Por último, el proceso de transformación digital dado de forma acelerada y sin preparación previa presentó repercusiones negativas tanto en el clima laboral como en el desempeño.

Palabras clave: *Transformación digital, habilidades blandas, revolución industrial 4.0.*

Summary

Objective. Describe the gap between the real profile and the expected profile in soft skills perceived by a group of leaders of a technology solutions company in the process of digital transformation. **Method.** Descriptive study, the research design was a case study based on semi-structured interviews with eight leaders with people in charge and directly involved in the digital transformation process. **Results.** It was determined that the gap exists is caused mainly by fear and resistance to change and a lack of assertive communication of the organizational strategy at all levels of the organization and the consequences of this negatively affect both performance and performance. work environment due to lack of efficiency in the development of work and destructive rumors of those who are reluctant to change. Finally, various recommendations were presented that facilitate closing this gap such as knowledge transfer, organizational culture management, closeness to people and development plans for soft skills. **Conclusions.** It is evident that the required soft skills are directed towards the capacity for analysis, self-management, teamwork, achievement orientation, among others, which make the difference between the tasks that can be automated and those that people must definitely execute in order to add value. It was also determined that leaders are especially important in developing the soft skills of their team members through assertive communication, the execution of development

plans, the correct implementation of the digital transformation strategy and above all in the process of evolution of the organizational culture. Finally, the accelerated digital transformation process without prior preparation had negative repercussions on both the work environment and performance.

Keywords: *Digital transformation, soft skills, industrial revolution 4.0.*

Introducción

Los avances tecnológicos que vienen creciendo exponencialmente a nivel mundial en los últimos años han llevado tanto a las personas como a las empresas a una era de transformación digital. Dicha tecnología ha facilitado las tareas cotidianas de las personas y por ende los procesos al interior de las organizaciones y las funciones y tareas de los empleados.

Al darse avances tecnológicos y estos ser aplicados en los procesos de las organizaciones, el trabajo de las personas ha sufrido ciertas modificaciones, en otras palabras, los avances tecnológicos han permitido automatizar muchas de las tareas que antes debían realizar los empleados, de esta manera las funciones de los cargos de dichos colaboradores han experimentado transformaciones al dejar de realizar ciertas tareas que ahora se realizan con tecnología pero migrando a nuevas funciones de control y supervisión de los procesos automatizados.

Todo cambio requiere de un periodo de transición por lo que el proceso de automatización, digitalización e incorporación de la tecnología al interior de las organizaciones como parte del día a día lo llamamos proceso de transformación digital.

Dados los cambios que se generan en el proceso de transformación digital encontramos retos al interior de gestión humana en materia de cultura organizacional, desempeño, perfiles de cargos, plan de carrera, entre otros. Por lo tanto, se genera la problemática de entender las nuevas necesidades generadas y encontrar cómo suplirlas eficientemente.

Por otro lado, cuando nos situamos al interior de una empresa de soluciones tecnológicas, es decir, una empresa que se dedica al desarrollo de componentes y software y la investigación e implementación de nuevas tecnologías en los procesos que lidera y asesora, encontramos un proceso de transformación digital acelerado dado que la tecnología en los puestos de trabajo se implementa cada vez más rápido y sin ninguna preparación previa para esto, y es allí donde se encuentra el reto de gestión humana más crítico, encontrar cuáles son las modificaciones específicas en las funciones de los cargos que se van dando gracias a la implementación de estas tecnologías, cuáles son las nuevas necesidades de los empleados que ocupan estos cargos, entender como está formulado el cargo y hacia dónde va, cuáles son las nuevas características que debe tener el empleado para desempeñar sus funciones en ese cargo y saber que esperan los jefes de los empleados en materia de mejoramiento de los procesos de estos cargos dada la implementación de nueva tecnología.

Habiendo expuesto lo anterior, la problemática a desarrollar se genera al buscar cubrir las vacantes abiertas desde el área de reclutamiento y selección cuando los perfiles de cargo no se encuentran claros pues se evidencia la existencia de una brecha, críticamente marcada en las habilidades blandas, entre el perfil de cargo real, aquel existente en el momento, y el perfil de cargo esperado, ese que tanto el líder de proyecto como el proceso de transformación digital demandan, además de que esta brecha dificulta también la planeación y ejecución de los planes de desarrollo del personal activo al no tener claras las habilidades blandas a desarrollar en las personas.

Dado lo anterior, este trabajo apunto los siguientes objetivos de investigación: describir la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas percibida por un grupo de líderes de una empresa de soluciones tecnológicas en proceso de transformación digital. Complementarios de este objetivo general, fueron los siguientes específicos: identificar el perfil real y el perfil esperado respecto de las habilidades blandas según los líderes; analizar las causas de la brecha encontrada entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas según los líderes; describir las consecuencias de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas; y, describir algunas recomendaciones de los líderes para cerrar la brecha en habilidades blandas entre el perfil real y el perfil esperado.

Método

Tipo de estudio

Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, se define utilizar el método *cualitativo* de tipo *descriptivo* ya que se busca realizar un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual, pues como dice Sandoval (2002):

El conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que hace necesario "meterse en la realidad", objeto de análisis, para poder comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad. La subjetividad y la intersubjetividad se conciben, entonces, como los medios e instrumentos por excelencia para conocer las realidades humanas y no como un obstáculo para el desarrollo del conocimiento. (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 29)

Además, esta investigación está diseñada como un *estudio de caso* pues se hace un análisis a profundidad en una única organización en la que se recolecta la mayor información posible que permita el análisis intensivo de las variables sujetas a la realidad de dicha empresa.

Sujetos

Para la realización de esta investigación se entrevistaron 8 líderes de diferentes áreas y proyectos en los cuales se evidencian las necesidades de ajuste de perfiles de cargo dado el proceso de transformación digital. Estos, pertenecientes a la misma empresa de soluciones tecnológicas para el sector de tránsito y movilidad ubicados en la ciu-

dad de Medellín. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, las personas debían tener mínimo dos años de antigüedad (a excepción de uno de los participantes que, aunque no cumple con la antigüedad requerida, su cargo tiene especial protagonismo en el proceso de transformación digital), tener equipos a cargo y se tuvieron en cuenta todas las áreas y niveles de liderazgo en la organización.

Instrumento

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como instrumento la entrevista a profundidad semi-estructurada, para esto se realizó un diseño de entrevistas definiendo las preguntas claves, los objetivos de las preguntas y realizando una corrección y validación de la guía para entrevista posterior a la ejecución de la prueba piloto con uno de los sujetos, seguido de esto se ejecutó la totalidad de las entrevistas por medio de una invitación a los líderes para participar en la investigación y la explicación del alcance y objetivo de esta, se programó la entrevista de modo presencial y estos encuentros tuvieron una duración máxima de 30 minutos donde también se firmó el formato de declaración de consentimiento informado.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación planteada y obtener los resultados asociados a ella, se siguieron 3 fases, según se indica a continuación:

Fase 1: Contextualización de la problemática

- Establecimiento del estado del arte de la cuestión
- Construcción del marco de referencias conceptuales

Fase 1. Trabajo de campo

- Construcción técnica del instrumento y sujetos.
- Pilotaje y reajuste del instrumento
- Ejecución de las entrevistas en sesiones únicas con cada uno de los participantes.

Fase 3. Recolección y organización de la información.

- Transcripción y elaboración de cuadro de análisis en 3 etapas:
- Organización e interpretación de resultados
- Discusión y conclusiones.

Marco de referentes teóricos y conceptuales.

Revolución 4.0 y transformación digital

La revolución que estamos experimentando hoy es tan trascendental que, gracias a la inventiva del ser humano, las tareas, acciones, y muchos trabajos se verán afectados por este nuevo entorno. La revolución 4.0 es hoy el marco en el que el mundo se desarrolla y representa una nueva oportunidad para que los seres humanos continuemos explorando nuestro potencial y las implicaciones que tiene nuestra inventiva en el entorno.

De acuerdo con Gómez Valencia (2019), la llamada cuarta revolución industrial es una nueva etapa de transformación social y económica, gracias a la penetración de la era digital y la de inteligencia artificial en la vida cotidiana y procesos de producción industrial del mundo.

Se ha discutido ampliamente sobre sus ventajas y desventajas y existen múltiples puntos de vista para abordar este fenómeno. Según la Secretaría de Estrategias Industriales (2017), lo que sí sabemos con certeza es que se reconocen los beneficios de los desarrollos a medida que se destaca la incertidumbre sobre el empleo con el matrimonio del big data y la robotización, y estamos ante el anuncio de una nueva economía.

Para Briggs, Henry & Main (2019), el desarrollo de aplicaciones móviles, la red sensible, la escucha social, e incluso la nube, estuvieron ondeando la bandera digital. Las organizaciones inteligentes se dieron cuenta que esto era una construcción digital que oscurecía la verdadera propuesta de valor de lo digital: usar las tecnologías emergentes para re-imaginar todo el negocio. Ellos confrontan entonces la idea sobre el cambio de los negocios por la tecnología y plantean una nueva versión donde los negocios nuevos surgen gracias precisamente a los avances tecnológicos.

En este nuevo escenario laboral, el éxito personal dependerá ampliamente de la aceleración del aprendizaje a lo largo de la vida de cada persona. A medida que se arraiga el imperativo de aprender de por vida, vemos que los individuos se centran cada vez más en participar de pequeños pero diversos grupos de trabajo que puedan amplificar su aprendizaje. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 37)

En este nuevo marco de la revolución 4.0, la transformación digital afecta de manera directa nuestra forma de relacionarnos, más aun, afecta el desarrollo de uno de los componentes esenciales de nuestra sociedad, el empleo. De acuerdo con lo planteado por González (2017),

existe una realidad incontrovertible, y es que la revolución 4.0, tendrá un efecto disruptivo sobre el empleo, aunque es pronto para predecir con precisión la escala del cambio, si se pueden vislumbrar algunas características que moldearán los entornos laborales del futuro.

Un resultado que anticipamos será la reconfiguración de los trabajos para potenciar las capacidades que son exclusivamente humanas: empatía, inteligencia emocional y social, la habilidad de contextualizar y definir los problemas del negocio. Otro, a raíz del ritmo acelerado del cambio tecnológico, será la necesidad de los individuos de estar continuamente aprendiendo nuevas habilidades para mantenerse laboralmente activos. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 30)

“La cuarta revolución industrial implica un cambio radical en el fondo y la forma de desenvolvimiento de las empresas, el sistema educativo, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 4) .

Impacto de la revolución 4.0 en las personas y el empleo

González (2017), presenta tres características principales de los empleos dentro de la revolución 4.0. En primer lugar, hace referencia a el empleo desde el punto de vista calificativo. Define que el empleo será menos rutinario y estándar y las categorizaciones tradicionales de las actividades económicas en industriales y no industriales serán historia. Más bien propone una segmentación entre tareas rutinarias y no rutinarias, y define “Las tareas rutinarias, requieran cualificación o no, se pueden robotizar con facilidad, frente a la mayor demanda de tareas no rutinarias, que deben ser innovadoras por naturaleza, o bien orientadas a la interacción con los individuos”. (Gonzalez, 2017, págs. 11 - 12)

Hagel, Schwartz & Bersin (2017), por su parte sugieren que más del treinta por ciento de los nuevos trabajos creados serán sociales y “esencialmente humanos” en su naturaleza, gracias a este proceso de transformación.

Para ellos:

La diversidad creciente en la fuerza laboral probablemente promueva el desplazamiento de las tareas rutinarias hacia un trabajo más creativo y veremos la emergencia de empleos híbridos, que integren cada vez más las habilidades técnicas, las de diseño y las de gestión de proyectos. Las habilidades específicas probablemente provengan de diversos dominios y evolucionen rápidamente, aumentando la necesidad de acelerar el aprendizaje tanto para los empleadores como para los trabajadores para mantenerse a la vanguardia. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 36)

Dentro de este concepto las tareas no rutinarias deben ser entendidas como aquellas en las que se necesitan las habilidades blandas y su correcta aplicación toma inclusive más importancia que en nuestro contexto actual. Este nuevo fenómeno producirá entonces la externalización de estas tareas rutinarias a robots y maquinas, y probablemente se incremente de manera certera en un futuro. “Las tareas rutinarias estarán cada vez más automatizadas, mientras que el trabajo creativo asistido por la tecnología se expanda y evolucione en respuesta a un creciente conjunto de necesidades insatisfechas” (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 34)

González (2017), plantea en segundo que el empleo será más fraccionado. Los nuevos fenómenos que estamos percibiendo en el contex-

to actual moldean el mercado laboral y las novedosas formas como las plataformas digitales y la economía colaborativa, permiten que la economía se desplace hacia multitud de emprendedores individuales y trabajos por encargo.

También con estas nuevas formas, llegan diversas preocupaciones relativas a la calidad del empleo y la protección social, puesto que son ocupaciones que se encuentran en medio de dos mundos. Deberán encontrarse formas en que se enlacen estas nuevas maneras de trabajar para encontrar una legislación que ampare este nuevo fenómeno y como en todos los procesos de cambio se deberá cambiar la legislación vigente y adaptarla a las nuevas realidades.

Las habilidades necesarias para competir en los nuevos escenarios serán distintas de las que tienen ahora muchos empleos. Aquellos que no puedan reciclarse se verán afectados severamente por la transformación. Como contrapartida, se crearán nuevos empleos digitales, que aprovecharán otras personas (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 14)

Por último, González (2017), concluye que el empleo estará sujeto a cambios continuos. Estas nuevas formas de empleo se caracterizarán por la convivencia entre los trabajadores humanos y las máquinas y los mismos avances serán los que determinen cómo esta relación moldeará nuestro futuro y las características con las cuales las personas puedan interactuar entre ellos mismas y los robots. Por otra parte, James Bessen (Citado por Gonzales, 2017) “dice que el trabajo del futuro estará cada vez más determinado por la rapidez de los cambios tecnológicos y por una innovación continua” (Gonzalez, 2017, pág. 13).

Para la Secretaría de Estrategias Industriales (2017), “la revolución digital puede desempeñar un papel importante en la aceleración del crecimiento, el aumento de la productividad y la competitividad, y facilitar la creación de empleo en determinados sectores” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 8). Su impacto será claro, conciso y determinante en el proceso de moldeamiento de la nueva economía.

“Mientras la tecnología digital e infraestructuras que progresen exponencialmente, estarán remoldeando la economía del trabajo a lo largo de todo el espectro” (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 7). Para ellos, “la automatización está bajando dramáticamente los costos de ciertas tareas rutinarias, así como está expandiendo geográficamente el acceso a bajos salarios” (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 7).

También vislumbran que “las organizaciones pueden aumentar significativamente el valor de otras tareas apalancando las capacidades tecnológicas y la creciente habilidad para acceder a una especialización más profunda, donde sea que esté localizada” (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 7).

Beneficios y desventajas de la transformación digital

Los cambios existentes que produce la transformación digital moldean las relaciones humanas dentro de la sociedad en especial en los temas relacionados con el mercado de trabajo y el consumo de productos y servicios. En el informe realizado por el gabinete de recolocación industrial de la universidad de Valladolid denominado “Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social” (2018), enumeran los siguientes beneficios atribuidos al proceso:

1. La digitalización facilita la interacción social y empodera a las personas.
2. La digitalización da voz a las personas, aumenta la participación cívica y facilita la creación de comunidades.
3. La digitalización está cambiando cómo se hace el trabajo, aumentando la productividad y aumentando la flexibilidad para los trabajadores y los empleadores.
4. Los medios digitales pueden facilitar la educación y el aprendizaje a lo largo de la vida para construir y generar las habilidades del futuro.

(Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 10)

En este mismo informe se señalan que las nuevas tecnologías generarán nuevas oportunidades de empleo, existirán inmensas aplicaciones útiles para la humanidad.

Las tecnologías también tendrán un impacto sobre el modelo de trabajo asalariado, columna vertebral del Estado de bienestar y principal fuente de financiación de las pensiones. La plataforma digital facilita el autoempleo, el trabajo freelance, a tiempo parcial, la economía colaborativa y las actividades desarrolladas fuera del recinto tradicional de la empresa. (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 49)

Por otra parte, Secretaría de Estrategias Industriales (2017), señala algunos beneficios puntuales que traerá consigo esta nueva revolución. Inicialmente existirá mucha flexibilidad. Se podrá elegir cuándo, dónde y cómo trabajar. También las personas tendrán más autonomía

y podrán elegir sus propios proyectos. El profesional independiente conoce mejor que nadie su carga de trabajo y decide si acepta o no un proyecto en función de factores como tiempo o preferencias.

Sin embargo, se debe analizar también las contraindicaciones de este cambio y el panorama de los impactos negativos. En el informe realizado por el gabinete de recolocación industrial de la universidad de Valladolid (2018), realizan una composición de limitaciones atribuidas a este proceso, en donde exponen las desventajas que puede tener:

1. Los medios digitales pueden ser utilizados por comunidades con intenciones dañinas de difundir propaganda y movilizar seguidores.
2. Al seleccionar qué información llega a los usuarios, los medios digitales pueden alterar las decisiones humanas y plantear riesgos a la sociedad civil.
3. La transformación del trabajo producida por los medios digitales puede aumentar la desigualdad y disminuir la productividad.
4. El uso de los medios digitales puede cambiar las habilidades sociales.
5. El consumo de medios digitales puede facilitar la intimidación, el acoso y la difamación social.
6. El consumo excesivo de medios digitales puede aumentar la vulnerabilidad a la adicción y perjudicar la salud mental y física.

7. Los beneficios de los medios digitales para los niños pequeños son limitados, cuando se usan ampliamente y sin directrices.

(Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 10)

González (2017) expone:

Una transformación tecnológica y digital no acompañada de acciones adecuadas por parte de los agentes económicos podría contribuir al aumento de la desigualdad en tres frentes principales. Primero la desigualdad entre los trabajadores que tienen acceso a la tecnología frente a los que no lo tienen. Los trabajadores que tienen la oportunidad de trabajar con las últimas tecnologías pueden poner en valor su experiencia actual y aprender nuevas habilidades. Por el contrario, aquellos empleados que no puedan demostrar una experiencia efectiva con tecnologías tienen más difícil el acceso a determinados puestos de trabajo. (Gonzalez, 2017, pág. 16)

Con respecto a la adaptabilidad de las empresas, González (2017), menciona que unas lo harán de manera adecuada mientras otras tendrán que esforzarse mucho y finalmente les demandará más recursos y cerrarán. “La transición tecnológica supone un gasto muy elevado de inversión que se debe abordar con un horizonte de largo plazo, siempre plagado de incertidumbres” (Gonzalez, 2017, pág. 16). Las empresas medianas y pequeñas son las de peor panorama ya que los costos a largo plazo las vuelven más vulnerables. Además, también se van a afrontar profundos cambios en el talento, la cultura y las relaciones laborales, todo esto llevará hacia estructuras laborales más flexibles y líquidas, esto es, menos rígidas y burocráticas.

Por último, González (2017), indica que esta adaptabilidad también se reflejará a nivel macroeconómico y se tendrá que escalar a nivel de las naciones. La desigualdad entre países llevará en que algunos casos se aprovechen las diferencias de costos de producción y los desarrollados se aprovecharán de los emergentes. La consecuencia directa sería un aumento de la desigualdad global entre países desarrollados, con acceso a la tecnología, frente a los países emergentes no innovadores, con mano de obra poco cualificada y con acceso limitado a la tecnología.

Estrategias de la transformación digital

Esta nueva revolución trae consigo transformaciones en los diferentes ámbitos que afecta. La transformación digital no solo afectará a las personas como entes influyentes, también a los escenarios donde las personas se desarrollan.

Para Hagel , Schwartz & Bersin (2017) existen tres fuerzas conductoras que afectarán significativamente el trabajo y la fuerza laboral. Las implicaciones para los individuos, implicaciones para las organizaciones e implicaciones para las políticas públicas. Estos cambios de tecnología están transformando la naturaleza del trabajo y forzando a las organizaciones a rediseñar la mayor parte de los puestos de trabajo.

Por su parte, en “La digitalización y la industria 4.0” se apunta a que “la transformación digital afectará a todas las empresas, tarde o temprano, porque los clientes cambiarán su forma de vida integrando la tecnología en los hábitos de consumo” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 44).

Se deberá entender entonces la transformación digital como:

Un conjunto de actuaciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos, los procedimientos, los hábitos y comportamientos de las organizaciones y personas que, haciendo uso de las tecnologías digitales, mejoran la competitividad global de las administraciones públicas, las empresas y los ciudadanos. (AMETIC, 2018, pág. 5)

De acuerdo con lo expresado por Sánchez (2018) “la transformación digital es la reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (Sánchez, Transformación e innovación digital, 2018, pág. 7).

Por otro lado, Briggs, Henry & Main (2019), se refieren a la búsqueda de una propuesta crítica para el negocio como un medio para la transformación digital. Para ellos, la transformación digital es el proceso de la prueba del futuro de la organización y las probabilidades de su persistencia en el futuro cercano.

Frente este nuevo contexto Casalet (2018), define siete tipos de necesidades para generar un entorno favorable a la digitalización relacionadas con las empresas, su implantación y adecuado proceso de transición:

1. La implementación e integración de las empresas al nuevo modelo de industrialización 4.0
2. La adecuación de las mejores prácticas para asegurar la información entre las empresas, para generar confianza y viabilidad

en su integración a la cadena de producción.

3. La difusión de las innovaciones productivas de la 4.0 por medio de eventos y discusiones.
4. Organización de grupos con problemas comunes en la implementación de la digitalización (por ejemplo, de herramientas, fabricantes de herramientas, gerentes y entrenadores del mismo ramo) que puedan compartir una visión del modelo, en diferentes situaciones, reduciendo inquietudes y contribuyendo a la confianza.
5. La elaboración de guías explicativas y acciones prácticas, como presentación de casos exitosos y recomendaciones.
6. La formación continua y conocimientos multidisciplinarios.
7. El establecimiento y promoción de mejores prácticas en redes, para asegurar la transferencia y la colaboración con universidades, institutos tecnológicos y organizaciones intermedias.

Estos nuevos entornos laborales repercuten de manera directa en las habilidades de los profesionales y el manejo del entorno. A medida que la transformación digital avanza, los requerimientos de los profesionales mutan con la necesidad del mercado.

Según Briggs, Henry & Main (2019):

La transformación digital puede y debe estar tan interesada con ambiciones modestas e inmediatas como con re imaginar de manera amplia el futuro. La reingeniería de unidades de negocio y procesos individuales, o creación de oportunidades para

productos y clientes específicos que puedan tener impacto más inmediato en la competitividad de largo plazo. (Briggs, Henry, & Main, 2019, pág. 120)

De esa manera toma una vital importancia dentro de una organización y su papel debe permear todas las áreas de la misma, teniendo tanto una perspectiva externa como interna para una adecuada aplicación del proceso de transformación.

El departamento de recursos humanos no es ajeno a esta nueva situación y los directores también tienen gran responsabilidad a la hora de crear una cultura de innovación entre el personal para potenciar al máximo sus capacidades. Para lograrlo, (D'Andre citado por montes, 2018) dice que “existen tres claves que un director de recursos humanos debe tener en cuenta: generar cambios de mentalidad, promover el talento, y establecer cambios en el desarrollo de equipos de trabajo” (Montes, 2018)

Hagel, Schwartz & Bersin (2017) proponen un esquema diferenciador para las empresas en el nuevo entorno de transformación digital.

A medida que las organizaciones alcancen un mayor entendimiento del conjunto expansivo de opciones de talento disponibles, necesitarán diseñar y desarrollar redes que puedan acceder al mejor talento para cada trabajo en particular. Más que concentrarse en la adquisición de talento para sus propias organizaciones, necesitarán desarrollar la capacidad de acceder a buenas personas donde sea que ellas se encuentren. Como este talento evolucionará rápidamente, estas redes tendrán que ser flexibles y adaptarse prontamente a los mercados de talento cambiante. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 40)

Por otro lado, Montes (2018) apunta a “emplear técnicas de datos y marketing para rastrear los talentos más notables de los empleados y así conocer cuáles son los más útiles para una empresa de cara a la transformación digital” (Montes, 2018). Además, define de manera puntual que la persona encargada de recursos humanos debe “moldear la cultura organizacional de la empresa para modernizar la forma de entrenar y seleccionar los equipos de trabajo según las demandas del entorno digital” (Montes, 2018)

Habilidades de la industria 4.0

Los perfiles de competencias en este nuevo marco son esencialmente diferentes a los actuales. Mientras vamos avanzando en esta nueva revolución, las actividades mecánicas y repetitivas se terminarán automatizando, mientras que los componentes emocionales estarán más acorde al entorno donde se desarrollen las interacciones humanas. “La transformación digital no sólo está cambiando nuestra economía, sino también la naturaleza de los mercados de trabajo y de la mano de obra” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 2).

La adecuada selección de las personas que hagan parte de las organizaciones en este marco será de vital importancia para asegurar el éxito de las diferentes compañías que abordan esta transición. Para el Instituto para la Investigación de las Competencias y los Medios MMB (2017), las siguientes son los cuatro niveles o competencias que se deben tener en el marco de la industria 4.0:

1. Habilidades técnicas. Estas son las competencias relacionadas con el control de los artefactos digitales, la monitorización, etc. Son competencias que se han de poseer en un grado muy

alto implicando la posesión de un conocimiento profundo de los procesos y los sistemas. Se ponen en práctica junto con habilidades altas en toma de decisiones y en responsabilidad.

2. Habilidades en los datos y en el internet de las cosas. Supone poseer competencia en el manejo de sistemas de bases de datos, así como con habilidades vinculadas con la creación, desarrollo, programación y diseño de sistemas. En esta dimensión también se asocian habilidades vinculadas con el manejo de la seguridad y protección de datos.
3. Habilidades sociales. En este caso hablamos de competencias relacionadas con la cooperación y colaboración en una amplia variedad de situaciones: interdisciplinar, internacional, multi-jerárquica o virtual entre otras. Son trabajadores que forman parte de equipos altamente cualificados que trabajan juntos o en diferentes lugares bajo su propia responsabilidad. Tienen un alto grado de flexibilidad al igual que altas capacidades comunicativas y de liderazgo.
4. Habilidades personales. En todos los textos analizados por el instituto MMB se evidencia que es el grupo de competencias donde más se necesita actualmente. Son aquellas competencias personales que se han ido mencionando en las dimensiones anteriores: autonomía responsable, pensamiento analítico, resolución de problemas, auto organización. Se constata que son las habilidades más difíciles de adquirir pues están vinculadas con las características propias de las personas y se van desarrollando según se desarrolla la personalidad de

las mismas (actitudes). Por eso, es necesario que su desarrollo sea de tipo individual en un amplio y lento proceso en el día a día laboral. (Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 42)

Esta transformación impactará a todos los niveles de las organizaciones y todos los actores deben de evaluar sus capacidades en este nuevo entorno. Algunas habilidades serán más demandadas que otras y debido a la naturaleza de los trabajos se buscarán competencias antes no exploradas.

La cuarta revolución industrial será para los altamente cualificados y con gran capacidad de adaptación, flexibilidad y aprendizaje continuo, con perfiles más multidisciplinares, con un currículo en competencias en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, ya sea de educación universitaria o un perfil más técnico. (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 64)

Según el informe realizado por gabinete de recolocación industrial de la universidad de Valladolid denominado “Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social” (2018), se apunta a que no existe realmente una novedad en la demanda de las competencias en este marco de la industria 4.0, más bien apunta a una combinación de unas habilidades en entornos diferentes, novedosos y que no están limitados por la lógica clásica del tiempo y el espacio. Se presenta entonces una división en dos grupos diferenciados:

Uno que responde a las necesidades de tipo más técnico de la industria 4.0, las habilidades técnicas y las habilidades en los datos y en el internet de las cosas (competencias técnicas), y otro que responde a las necesidades de tipo más sociales, las habilidades sociales y personales (competencias personales). (Gabinete de

recolocación industrial, 2018, pág. 43)

A medida que la tecnología se involucre en el entorno de trabajo, pareciera sensato vislumbrar que el primer grupo de competencias cambiaran en función de cómo la tecnología, vaya avanzando y adaptándose a las diferentes industrias.

“Lo individual parece seguir siendo el nexo de unión o el vehículo a partir del cual seguir construyendo el concepto de trabajo” (Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 43), lo que hará que tome una peculiar importancia y marque la diferencia en el futuro, dentro de su análisis plantea una matriz de competencias donde se especifican estos dos grupos y las diferentes habilidades que son necesarias.

Competencias Técnicas	Competencias personales
- Tecnologías de la información. - Seguridad de la información y protección de datos. - Conocimiento de aspectos legales. - Conocimientos de programación. - Capacidad de análisis de datos. - Conocimiento en visualización de datos. - Conocimiento en organización y procesos. - Habilidades para interactuar en habilidades modernas. - Mantenimiento y reparación de equipos electrónicos. - Implantar tecnologías 4.0	- Gestión y asignación de responsabilidades. - Adaptabilidad, flexibilidad al cambio. - Trabajo en equipo y cooperación. - Habilidades sociales. - Networking. - Comunicación. - Confianza en nuevas tecnologías. - Resiliencia Personal. - Capacidad de trabajo bajo presión. - Creatividad y aprendizaje - Gestión de Conflictos. - Toma de decisiones - Capacidad de liderazgo

Fuente: (Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 43)

Habilidades blandas en el marco de la industria 4.0

Este proceso les dará una nueva visión a las organizaciones, ya que el desempeño de las personas estará más enfocado entonces hacia habilidades blandas. Los procesos educativos para que las personas tengan un adecuado manejo de estas competencias serán cruciales dentro de las empresas. El apoyo de este proceso en la academia cobra una vital importancia. De acuerdo con Juan Luis Mejía Arango, rector de la Universidad Eafit, “Parte esencial de la educación es ayudar a las personas a encontrar sus habilidades. La educación no es solo para hacer, también es para ser” (Gómez Valencia, 2019). “Esto significa trabajar por una educación que promueva el fortalecimiento de la identidad, del desempeño autónomo, de la adaptabilidad, una educación que incluya por, sobre todo, experiencias educativas no formales asociadas a la inteligencia emocional” (El Tributo, 2016).

Dentro de este nuevo marco será crucial hablar de profesionales “dispuestos a cooperar con otros sin tener en cuenta las diferencias de enfoque o puntos de vista. Con un nivel de apertura mental elevado y capacidad para entender que el interés colectivo está por encima del interés individual” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 45).

A medida que las habilidades técnicas se vean desplazadas por la automatización y el fenómeno robótico, los profesionales tendrán que trabajar en mayor medida en las competencias éticas, comunicativas, dialógicas, convivencia social, emocionales, cognitivas, artísticas e investigativas, las cuales de una u otra forma permitirán a los profesionales lograr una adecuada compenetración con sus actividades laborales, esto, según lo explicado por Screnie (2016).

La flexibilidad cognitiva y el pensamiento crítico, además de la recursividad para la innovación, como unas habilidades necesarias en este nuevo contexto. Apunta que, las habilidades blandas en razonamiento e inteligencia emocional, además de la polivalencia y la alta capacidad para trabajar en equipos presenciales y virtuales, entre otras habilidades, son algunas de las competencias en las que se deberían preparar los profesionales ante la inminente cuarta revolución industrial (Gómez Valencia, 2019)

En el informe “El futuro de los empleos y las competencias” desarrollado por el Foro Económico Mundial, se presenta un conjunto de capacidades que serán necesarias en los próximos 5 años. En dicho informe se destacaron diez competencias necesarias para sobrevivir a una era digital. En el World Economic Forum (2017), se propone como habilidades blandas cruciales:

- Manejo de Personal
- Juicio y Toma de decisiones
- Coordinación con los demás
- Negociación
- Inteligencia Emocional
- Orientación al servicio
- Flexibilidad Cognitiva
- Creatividad
- Resolver Problemas Complejos
- Pensamiento crítico.

La capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio, habilidades interpersonales y comunicación, análisis y resolución de problemas, trabajo por proyectos, conocimientos técnicos de la profesión y habilidad para trabajar en entornos multiculturales y multidisciplinarios, innovación y creatividad son las palabras mágicas de las empresas para diferenciar a los competidores por un puesto de trabajo. (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 63)

De la misma manera LinkedIn (2018) delimita la trascendencia de las habilidades blandas y cita su importancia para efectivamente comunicarse, resolver problemas, colaborar y organizar, y apunta a su necesidad vital para alcanzar el éxito, esto anterior a medida que el lugar de trabajo evoluciona social y tecnológicamente.

En este nuevo panorama “el pensamiento crítico, la creatividad, el liderazgo y la habilidad para conducir equipos en entornos colaborativos y heterogéneos o la gestión de la calidad pasarán a ser capacidades fundamentales” (El Tributo, 2016).

Como es mencionado en la revista Portafolio (2019), con esta revolución llega una nueva realidad, fortalecer estas habilidades uno de los grandes retos de la actualidad y formar a las personas en competencias que los diferencien de las máquinas y logren apoyarse en las nuevas tecnologías para realizar una determinada labor.

De acuerdo con el artículo publicado por el diario el tributo en el año 2016, llamado “Habilidades para la Cuarta Revolución Industrial”, las habilidades blandas son las más importantes y se deben buscar entornos para cultivarlas.

Para potenciar estas habilidades blandas, es preciso fomentar actividades en equipo, enseñar a través del juego, fortalecer la retroalimentación constructiva, ofrecer oportunidades para innovar, fomentar el deporte, el arte y las ciencias, proveer autonomía para tomar decisiones, crear un ambiente con lenguaje rico, respetar los pensamientos y personas diferentes, propiciar un ambiente para las consultas y preguntas, dar la oportunidad para aprender del error, dejar fluir las emociones, potenciar la habilidad de negociar y liderar positivamente, promover la empatía, la adaptabilidad, la curiosidad, la tolerancia, dar lugar a la contradicción fundada. (El Tributo, 2016)

Por su parte, en un artículo denominado “habilidades para los trabajadores de la cuarta revolución industrial” de la revista Portafolio (2019), se hace referencia a las competencias necesarias que harán diferenciar las personas de las máquinas en esta nueva revolución y cita seis competencias estudiadas por el centro de Innovación y Negocios de Medellín (Ruta N) que serán fundamentales para enfrentar los retos siguientes:

1. Liderazgo y autogestión: constantemente el ser humano se enfrenta a retos adaptativos o retos técnicos, y, si no está preparado para enfrentar los cambios, fácilmente puede aparecer una frustración personal que tendrá influencia en los equipos.
2. Empatía: Ponerse en los zapatos del otro es la clave. Cuáles son sus necesidades, gustos o qué problemas debe resolver darán pistas para crear nuevos productos o servicios en una sociedad cambiante y que vive diferentes contextos y realidades.

3. Creatividad: pensar creativamente, ser original y espontáneo es algo que se les facilita a muchas personas. De cara a los empleos que se requieren en la Cuarta Revolución Industrial, tener la capacidad de innovar, desarrollar, implementar y comunicar nuevas ideas es un factor que marca la diferencia.
4. Pensamiento crítico: tener la capacidad de resolver diferentes tipos de problemas, encontrar y confrontar puntos de vista es una habilidad que también se relaciona con el liderazgo. Por ello, también será un buen camino para encontrar soluciones creativas a los retos que se presenten hablando en un entorno laboral.
5. Colaboración y trabajo en equipo: escuchar ideas y pensamientos diferentes al propio será una habilidad fundamental en los trabajos que requieren las Industrias 4.0. Muchas veces, trabajar frente a un computador toda una jornada puede aislar a las personas.
6. Comunicación efectiva: una idea brillante puede llegar en cualquier momento, por eso es importante tener esa capacidad para defender nuevos proyectos. (Portafolio, 2019)

Para finalizar, “el trabajador del futuro deberá tener competencias en el trabajo colaborativo y en equipo, la gestión del tiempo, resolución de problemas, razonamiento analítico, capacidad de buscar filtrar y priorizar información y sobre todo, compartir decisiones”, esto, de acuerdo con lo expuesto por (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 64)

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a 8 líderes. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior, se presentarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: perfil real y perfil esperado en habilidades blandas, causas de la brecha en habilidades blandas entre el perfil real y el perfil esperado percibidas por los líderes, consecuencias de la brecha en habilidades blandas entre el perfil real y el perfil esperado percibidas por los líderes, recomendaciones para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas según los líderes.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por al menos 3 participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 1 mujer y 7 hombres, cuyas edades oscilaban entre los 32 y

47 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas entre mandos medios y altos de la siguiente manera: 1 líder de proyecto, 1 coordinador, 3 directores, 2 gerentes y 1 vicepresidente, teniendo todos la característica de tener un equipo de trabajo a cargo y estar relacionado directamente con el proceso de transformación digital.

La antigüedad en la empresa de los participantes está comprendida entre los 4 meses y los 24 años, teniendo como promedio de antigüedad 12,3 años, lo que, para efectos de esta investigación, permite tener un relevante conocimiento y entendimiento sobre la empresa y su proceso de transformación digital. La menor antigüedad tenida en cuenta es de 2 de los participantes, siendo igual o inferior a 2 años, la mayor antigüedad tenida en cuenta es de 3 participantes que superan los 20 años en la compañía y los 3 participantes restantes registran una antigüedad entre 8 y 13 años.

Los niveles de estudio registrados son: 1 tecnólogo, 3 profesionales, 3 especialistas y 1 magister. Además, entre los participantes predomina el pregrado en ingeniería de sistemas y/o informática, seguido por dos administradores de empresas, un contador público y un profesional en mercadeo. Los posgrados mencionados se encuentran relacionados con las áreas de proyectos e informática a excepción de uno en política y legislación tributaria.

Perfil real y perfil esperado en habilidades blandas

En relación con el *perfil real en habilidades blandas*, los líderes mencionan tener personas que saben trabajar en equipo siempre y cuando tengan experiencia previa laborando con estas personas, saben comunicarse, se autogestionan y son comprometidos con la empresa y el desarrollo de sus funciones. Así lo manifiesta el sujeto 7: *“en el área yo tengo personas que son capaces de trabajar en equipo, que tienen una creatividad muy importante, tienen una capacidad de resolver problemas, que tienen una seguridad en ellos mismos y en los conocimientos y las experiencias previas, que tienen una capacidad analítica importante”* y el sujeto 1: *“se les facilita trabajar en equipo, son buenos comunicándose, digamos trabajar con otras áreas o personas cercanas a la organización se les facilita. Básicamente tienen muy buena comunicación, algunas de las personas que hay en equipo son autogestionados, es decir, son personas que no requiere uno estar pendientes de las actividades que tienen que hacer. Sin embargo, tenemos otro grupo que si requiere más acompañamiento”*.

Por otro lado, al analizar la totalidad de las respuestas de los sujetos se evidencia una falta de claridad en el perfil real en habilidades blandas que tienen los miembros de su equipo de trabajo.

Dado lo anterior, se concluye que el perfil real en habilidades blandas no está totalmente claro para los líderes, aunque al analizar la totalidad de las respuestas se pueden extraer habilidades en común de los diferentes equipos de trabajo, sin embargo, a los sujetos se les facilita manifestar las falencias que encuentran en las habilidades blandas actuales como, por ejemplo, saben comunicarse más requieren

hacerlo asertivamente, trabajan en equipo siempre y cuando sean de su misma área y se autogestionan dependiendo de su nivel de cargo.

Sobre el *perfil esperado en habilidades blandas* se encontró que es vital contar en los equipos con comunicación asertiva, capacidad de análisis, orientación al logro, inteligencia emocional, proactividad, apertura al cambio, capacidad de investigación, creatividad, autoformación, solución de problemas, liderazgo y autonomía. Esto según expuesto por, el sujeto 4: *“gente que sea líder, gente que sepa trabajar en equipo, gente que sepa recibir retroalimentaciones, pero sobre todo que sepa y sea capaz de tomar riesgos y autogestionarse”*; el sujeto 7: *“El primero es la flexibilidad y la adaptación al cambio, ¿cierto? porque digamos que en un momento de transformación digital y más en un momento de transformación digital acelerada como el que estamos viviendo ahora, el tema de ser flexibles y adaptarse con facilidad al cambio es muy importante. El segundo es el tema de la capacidad de tolerar la presión”*; y el sujeto 8: *“Yo lo que espero de todo el equipo es que sea más dinámico, que sea más ágil, que sea más integrado, que sea más proactivo, que sea más creativo, o sea que no se me queden en lo que hay que hacer y así lo hago y así lo he hecho siempre. No que se queden un pasito adelante, siempre que sea más, un poquitico más”*.

Además, el sujeto 4 expone otras habilidades que los demás líderes no mencionan: *“Pero más que todo estova encaminado a que las personas, sean capaces de desarrollar una habilidad de asumir riesgos, sin que los frene un miedo al fracaso. O sea, tienen que aprender a identificar que el fracaso puede ser una oportunidad, donde identificamos cómo hacerlo mejor”*.

El sujeto 5, por su parte, hace una alusión importante sobre el tipo de liderazgo que espera en su equipo con relación al trabajo colaborativo: *“que ellos mismos se lideren, no solamente el pedacito y yo llego hasta acá. Sino que, venga yo cómo le ayudo a usted, venga yo necesito solucionar esto. ¿cómo lo soluciono? ¿cómo lo solucionamos?”*.

Así, se puede concluir que dentro del marco de la transformación digital y la revolución 4.0, la compañía tiene una clara demanda para las competencias profesionales principalmente en habilidades blandas. Se destaca entre ellas la comunicación asertiva, la capacidad de análisis, una clara orientación al logro, inteligencia emocional, proactividad, apertura al cambio, capacidad de investigación, creatividad, autoformación, solución de problemas, liderazgo y autonomía.

Causas de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas

Referente a las causas de la brecha entre el perfil real y perfil esperado en habilidades blandas *atribuidas a las personas*, se encuentra principalmente el miedo, seguido de la resistencia al cambio y la falta de seguridad en sí mismos. Con relación a esto el sujeto 4 manifiesta: *“Bueno yo creo que brechas... la primera brecha que uno encuentra es el miedo. El miedo a asumir, el miedo a decir “me equivoqué”, el miedo a asumir una responsabilidad”, el sujeto 7: “Yo pienso que la principal es miedo. Porque el miedo alimenta la resistencia al cambio, el miedo alimenta la intolerancia a la presión”*.

Además, el sujeto 6 agrega: *“se presentan situaciones en las cuales ellos notan que no están en capacidad de soportar el cambio, no es tecnológico, sino el cambio de mentalidad de la organización y prefieran hacerse a un costado y renunciar”*.

Por otra parte, algunos entrevistados indicaron expresiones de las personas de sus equipos de trabajo que demuestran el miedo que sienten en el proceso de transformación como por ejemplo no expresar sus ideas, como el sujeto 2: *“les da miedo hacer valer sus ideas. El hecho de que uno tenga una percepción de algo o que pueda salir a enfrentar a un vicepresidente y decirle no es estoy de acuerdo por esto, por esto y por esto y creo que se puede hacer mejor así, hace parte de que la personas puedan involucrarse en un proceso de la transformación digital o de transformación en la compañía”* y el sujeto 3: *“que no comunican o que no tienen la confianza de decir “qué bueno esto”, “qué tal si hacemos esto o aquello...”. Es más como iniciativa que ellos puedan tomar en expresar cosas que pueden hacer y cuáles son las habilidades que tienen”*.

Las causas de la brecha encontrada en las habilidades blandas entre el perfil real y esperado, atribuidas a las personas, se presentan por el miedo y la resistencia al cambio y la incertidumbre que este genera. La principal manifestación de esto es la falta de seguridad en las personas y el no expresar sus ideas.

Sobre las causas de la brecha entre el perfil real y perfil esperado en habilidades blandas *atribuidas a la organización* se encuentra que la cultura organizacional está desarticulada con la estrategia, se evidencia una estructura organizacional jerárquica que no facilita el proceso de transformación, además los líderes no saben gestionar sus equipos y esto se complementa con una falta de comunicación asertiva de la estrategia, es decir, no se transmite con claridad a todos los niveles de la organización.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el sujeto 1 menciona: *“aunque se está empezando a trabajar en un cambio a nivel cultural, digamos es que, en la cultura de la organización, las áreas siempre han sido muy aisladas, es decir, cada área es muy independiente de la otra. Entonces al ser muy aisladas han sido muy cerrados con la información y en general ha sido muy difícil trabajar en equipo porque siempre hay como competencia”*.

El sujeto 8 añade *“si el presidente tiene una buena comunicación y es fluido dentro de un comité de vicepresidencia, pero el comité de vicepresidencia no refleja lo mismo de ahí para abajo, entonces no va a funcionar”* y el sujeto 7 complementa así: *“La primera tiene que ver con la estructura. Entonces si usted en la estructura descompone los procesos entre distintas áreas, entonces se pierde como la visión holística, que le permite a cada persona en su lugar ver de forma integral lo que debería hacer, desde el punto de vista de la transformación digital. El segundo, tiene que ver con el tema de dejar clara la estrategia que está siguiendo la empresa a todos los niveles. Entonces de pronto lo bajamos primero y segundo nivel, pero no lo bajamos a los niveles siguientes y eso implica... no quiere decir que no lo bajes porque nos estemos reuniendo con todos, si no que de pronto el mensaje no lo estamos codificando en los niveles que todas las personas lo entienden”*.

El sujeto 5 por su parte, habla sobre la falta de preparación hacia el cambio *“llegamos con el tema de la transformación, pero la gente no estaba esperando ese revolcón de una vez”*.

Según esto, podemos apuntar que la organización causa la brecha entre el perfil real y el esperado en habilidades blandas en la medida que no logre articular una conexión de la estrategia organizacional con todas las personas en sus diferentes niveles, no desarrolle una cultura organizacional y una estructura acorde a la transformación que está viviendo y sus líderes no logren comunicar correctamente el propósito, la estrategia y los objetivos con los miembros de sus equipos.

Consecuencias de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas

Con respecto a las *consecuencias en el desempeño* de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas se obtuvo que el desempeño de los miembros de los equipos no es el esperado dado que los resultados no están alineados con la estrategia, las expectativas que se tienen no se pueden cumplir por la carencia de habilidades, hay reprocesos, no se optimizan los procesos actuales, el trabajo es ineficiente y las personas están desmotivadas.

Así lo expresa el sujeto 7: *“porque podemos tener uno, reprocesos, otro, procesos que no están optimizados, porque si una persona no desarrolla y aprovecha todas esas oportunidades que le ofrece la tecnología, entonces pues no puede optimizar lo que hace”*; el sujeto 8: *“pues la consecuencia, el trabajo mal hecho. Falta de motivación que los lleva a hacer el trabajo mal hecho, con desgano, con pereza con una forma de ser críticos, ni siquiera constructivos críticos, nocivos, negativos”*; el sujeto 1: *“entonces si yo tengo líderes que no saben gestionar equipos de trabajos, pues las tareas no se van a asignar*

correctamente y si los objetivos no están claros y si no tengo una visión holística de los resultados que se desean conseguir, yo no lo voy a lograr". Sobre las expectativas que se tiene como líder de los miembros de sus equipos de trabajo el entrevistado 3 dice: *"si yo tengo unas expectativas de una persona, según esas habilidades que yo quiero que tenga, no se van a cumplir por esa misma razón (hay una brecha)"*.

Según lo anterior, la no adecuada transmisión de la estrategia corporativa repercute en el nivel de desempeño de los profesionales, esto, en conjunto con la carencia de las habilidades blandas, causa reprocesos que se evidencian en un trabajo en conjunto que no es eficiente y la desmotivación de las personas.

Por otra parte, las *consecuencias en el clima laboral* de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas según lo analizado en las entrevistas son negativas, dado que las personas resistentes al cambio no trabajan en el desarrollo de sus habilidades y generan un mal clima laboral con comentarios negativos que crean ambientes competitivos y señalamientos entre compañeros.

Así lo expresan, el sujeto 1: *"si las personas que tenemos en la organización y en el área no están preparadas para saber manejar las situaciones que se presentan en un proyecto, entonces pueden generar conflictos y generar conflictos pues, generan problemas y generan mal ambiente en la organización"*; el sujeto 7: *"pues se generan tensiones en el clima, porque hay personas que tienen la capacidad de desarrollar más rápidamente esas habilidades o que se lo ponen como propósito, otras que no, entonces los que se van quedando*

pueden, con su resistencia, generar un ambiente pesado”; y el sujeto 8: “pues como eso se vuelve en un tema del voz a voz, entonces la persona que es tan resistente a esto, o el equipo que es tan resistente, la cosa es negativa, eso se dispersa más fácil, entonces va generando un ambiente como de insatisfacción dentro de la empresa”.

Dicho esto, se puede aseverar que el clima organizacional se ve afectado como consecuencia de la brecha entre el perfil real y el esperado en habilidades blandas ya que se crean ambientes competitivos en la organización y las personas o equipos resistentes al cambio generan comentarios negativos que se dispersan por el voz a voz, además cuando hay diferencias evidentes entre personas que se involucran en el proceso de transformación desarrollando sus habilidades y otras que no, se generan señalamientos entre compañeros.

Recomendaciones para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas

Sobre las recomendaciones a los líderes para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas se hace importante alusión a tener un mayor entendimiento de la estrategia, mejor comunicación con sus equipos de trabajo, exponerse a nuevas experiencias y buscar transmitir el conocimiento entre líderes.

Esto se evidencia según lo expuesto por el sujeto 2: *“si los lideres no tienen un propósito con ellos mismos y con sus equipos eso no se va a dar. Creo que los líderes tienen que repensar un poco el cómo afrontan, cómo son más elocuentes, cómo se comunican mejor, cómo separan lo personal de lo laboral, cómo evitan tener conversaciones de pasillo, porque ellos son referentes en un equipo”*; el sujeto 6 comple-

menta esta visión así: *“bájese de esa posición donde usted cree que es el líder, entonces por ser el líder es el que los manda, no, conviértase más bien en un compañero de ellos, sin ir a llegar a convertirse en un cómplice porque si no te pierden el respeto y dejas de ser el jefe. El hecho es... comuníquese bien con ellos, intente ser cordial con ellos, inténtese bajar al nivel donde ellos puedan transmitirte a ti cuáles son las dificultades que tienen, o sea, que generen una cierta confianza sobre sus problemáticas y que es lo que necesitan de tal forma que tu puedas descubrir que es lo que necesitan ellos para poder gestionar una solución”*.

El sujeto 3 añade otra forma de ver el liderazgo en la organización: *“que el liderazgo es de todos, no necesariamente un líder de proyecto, un director, un gerente. Sino que cada persona desde su rol lidera algo”*.

Así pues, se puede concluir que el papel que los líderes desempeñan en la transformación digital es crucial. Ellos son el puente conector entre las directrices organizacionales y la adecuada implementación en los niveles operativos. Las principales acciones que deben llevar a cabo para cerrar la brecha de las habilidades blandas entre el perfil real y el esperado es la adecuada comprensión de la estrategia corporativa. Además, la comunicación asertiva se destaca como la mejor herramienta para la correcta gestión de sus equipos de trabajo y a su vez, esta comunicación también se debe presentar entre líderes para mejorar la transmisión de conocimiento y buenas prácticas entre los mismos.

Acerca de las *recomendaciones a los trabajadores* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas, sale a la luz la necesidad de exponerse al cambio, expresar sus ideas, autoevaluarse y analizar las habilidades que tienen por desarrollar, aprovechar el feedback de líderes y compañeros, buscar su autoformación y solicitar acompañamiento de líderes y compañeros que puedan servir de guía.

El sujeto 1 al respecto expresa: *“Pues básicamente yo pienso que primero es como hacer una reflexión de que habilidades tienen por desarrollar con el feedback que le hayan dado, sean sus jefes, o sean sus compañeros de trabajo, incluso las personas del equipo de trabajo con las que trabajan... yo pienso que deberían empezar por eso, por hacerse una autoevaluación o buscar de pronto en los equipos personas de confianza que les puedan decir qué cosas tienen por mejorar y buscar el acompañamiento de una persona que les pueda apoyar”*; le complementa el sujeto 4: *“un trabajador siempre tiene que estar dispuesto al cambio eso es el primero. Digamos que eso es la primera recomendación. Cuando tú estás dispuesto al cambio, estás dispuesto a aprender, a emprender, a tomar riesgos, a liderar, a salirte de una zona de confort”*; y el sujeto 6: *“Pregunte, siempre que tenga una duda pregunte. No se quede con una duda, estudie. Pregunte, estudie, pregunte, gestione, no se quede únicamente con la idea, sino, desarrolle la habilidad de la curiosidad. Involúcrese en las actividades que estamos haciendo en la empresa y de las que tengan que ver con el área, que así no las sepamos, siempre tenemos compañeros que nos pueden apoyar”*.

En alusión a la transformación digital y el proceso de cambio que se vive, el sujeto 8 dice: *“yo siempre pido mucho que abran la mente, que abran la mente, que se liberen, que no se amarren con nada, que todo va cambiando, que la tecnología nos lleva a otras tendencias, que debemos proyectarnos, que no se queden en lo que están haciendo hoy sino que piensen qué van a hacer mañana, que den el paso que sigue. Que no se estanquen”*.

Sobre lo expuesto se puede extraer que la brecha en el perfil en habilidades blandas también debe ser gestionada por los trabajadores. Su proceso educativo debe ser permanente y la compañía debe cumplir un papel de acompañamiento en el mismo. Su capacidad de autoevaluación y cuestionamiento enriquece su proceso evolutivo a nivel organizacional y profesional, esto anterior en conmutación con un cambio de actitud hacia la transformación digital, una aceptación y comunicación constructiva por parte de sus líderes y compañeros de los aspectos a desarrollar, son las principales acciones que se deben ejecutar para cerrar la brecha.

En relación con las *recomendaciones a las universidades* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas, se puede determinar que deben modificar su modelo pedagógico y pénsum de modo que se incluya el desarrollo de habilidades blandas, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías, herramientas y formas de trabajar. Además, promover el desarrollo de proyectos y actividades relacionados con empresas para confrontar la teoría con la realidad organizacional y crear ambientes de controversia y discusión sana.

Sobre esto el sujeto 1 expresa: *“Yo pienso que hay que trabajar mucho en las habilidades blandas en las universidades, sobre todo en las habilidades blandas que requieren las nuevas generaciones, para poder enfrentarse a los cambios que se están viviendo en esta nueva generación. Todo el tema de las nuevas tecnologías, de las nuevas herramientas y las nuevas formas de trabajar tienen que estar incluidas en los pénsum de cada carrera en la universidad”*, el sujeto 4 agrega: *“yo creo que las universidades tienen que empezar a trabajar en temas de liderazgo. Pero de una forma diferente, ellos tienen que... yo creo que la verdad las universidades tendrían y deberían trabajar más por proyectos. Que apliques todos los conocimientos que estás recibiendo en ese proyecto. Yo creo que esa sería una forma de cerrar una brecha porque te sientes bajo una presión necesaria, de generar algo bueno”*.

Sobre la necesidad de profundizar en la enseñanza de la gestión de habilidades blandas, el sujeto 3 expone: *“Es que no solo los ingenieros están para sumar, sino también para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación, por que una persona muy brillante, sino sabe comunicarse, pues la brillantez es para ella sola”*. Además, el sujeto 2 da su punto de vista relacionando su vivencia personal: *“yo creo que las universidades deben repensar su modelo. Es muy personal, deben cambiar su modelo pedagógico. ¿Listo? Yo lo viví, porque soy un estudiante muy vieja guardia, yo salí en el 2001 y el relleno de que me metieron en la carrera fue mortal. Lo que pude sacar de mi carrera fueron cosas muy puntuales”*.

Especificando las necesidades del desarrollo de habilidades blandas por el contexto de la transformación digital, el sujeto 7 señala que: *“si aquí estamos hablando de habilidades blandas por la transformación digital, entonces es también de una vez empezar a incorporar todas esas herramientas en las interacciones que se tiene con la universidad y por ejemplo una de las habilidades blandas que es el pensamiento crítico y analítico se desarrollan cuando uno permite y crea ambientes en los que la controversia sana, la discusión sana se desarrolle y muchas veces son evitadas”*.

Se puede concluir entonces que, las universidades deben modificar su modelo pedagógico para que se adapte a esta nueva realidad, se debe incluir el desarrollo de las habilidades blandas en contextos reales para que se pongan en práctica y así evidenciar las falencias de los estudiantes. Adicionalmente, se debe promover el trabajo por proyectos donde las personas tengan vivencias reales como trabajar en equipos multidisciplinarios que les provea entornos donde se presenten controversias y discusiones, para que así, se incrementen sus habilidades argumentativas y comunicativas, y desarrollen empatía y capacidad analítica.

Sobre las *recomendaciones al área de gestión humana* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas los entrevistados concuerdan en que deben acercarse más a las personas, entender las necesidades personales de los empleados para gestionirlas, desarrollar sus habilidades blandas de forma que se pueda mejorar la calidad de vida de las personas. También, trabajar en una cultura organizacional enfocada en la estrategia y dar mayor

acompañamiento a los líderes para que pueden gestionar correctamente a sus equipos.

Sobre esto se encuentra lo que expone el sujeto 1: *“pero las habilidades blandas son habilidades que son muy del ser. Entonces desarrollar el ser, es un trabajo más complejo. Yo pienso, que aquí el tema es muy de acompañamiento, entonces hay un tema de acompañamiento de los líderes que tienen esos líderes y desde el área de gestión humana creo yo, que también debe ser un proceso de acompañamiento fuerte”*; el sujeto 3: *“la gestión del talento tiene que reinventarse todos los días y entender que el mundo cambia muy rápido y en esa medida entre más humana sea una persona y más se le facilite trabajar en equipo va a aportar más en una organización... Cada rol y cada persona que esta mapeada en gestión del talento debe tener mapeadas también las habilidades blandas que debe tener como esperado y alrededor de eso propiciar capacitaciones, escenarios de trabajo en equipo, inmersiones en áreas que no tengan que ver con nada de lo que hacen, pero tengan que ver mucho con esas habilidades blandas”*.

Acerca de que la organización investigada tiene una casa matriz y operaciones que se derivan de esta, el sujeto 4 menciona: *“digamos que hay que seguir trabajando en el tema de la identidad como cultura organizacional en sus diferentes operaciones, eso es vital... La recomendación es: aplica cultura, lleva la cultura a tus operaciones también, porque esto es una sola empresa. Lo otro es, hay que empezar a generar un plan de acción y desarrollo más para esos perfiles de los que están abajo, porque realmente uno a veces encuentra en los perfiles que son muy buenos, que se podrían potencializar y que si*

gestión humana no identifica esos posibles líderes de un futuro que están acá, creo que podríamos estar perdiendo un muy buen capital humano”.

También, sobre el acercamiento con las personas, concuerdan tanto el sujeto 7: *“crear un ambiente que sea tolerante, que inclusive valore los errores cuando se generan las lecciones aprendidas”*, como el sujeto 6: *“Tener mucho más presente a las personas, de pronto a veces descuidamos las necesidades que pueden tener algunas personas y podemos estar perdiendo personas muy valiosas. A las cuales, con un pequeño detalle, no sé, no necesariamente en dinero, sino con formación, con tenerlos en cuenta o con conversar con ellos, les vamos a mejorarla vida”* y el sujeto 8: *“ser más cercanos a la gente, que si alguien de la empresa tiene un problema familiar, se le pueda acercar tranquilamente a cualquiera del área y decirle, tengo este problema en mi casa, me falta esto, o tengo este problema con mi mamá y este problema con mi familia y que desde la empresa lo acompañemos... Cuando usted se vuelve más cercano, como gestión humana a las personas, usted fideliza y usted para fidelizar no les tiene que dar plata... es mostrar un real interés, que la gente se sienta atendida”.*

Según esto, el papel del área de gestión humana cobra más trascendencia en esta etapa de transformación digital. La correcta gestión de las relaciones personales para tener un entendimiento mayor a nivel individual es de vital importancia. El desarrollo de las habilidades blandas debe apoyarse desde esta área, brindar acompañamiento y hacer seguimiento al plan de desarrollo de cada persona para así contribuir a mejorar la calidad de vida de los empleados. Esta área se

debe enfocar en desarrollar y transmitir una cultura organizacional enfocada en la estrategia tener especial cercanía con los empleados, desarrollar una relación de confianza y también, acompañar a los líderes para que gestionen sus equipos correctamente.

Conclusiones

La presente investigación estudió la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas en el contexto de la transformación digital en una empresa de soluciones tecnológicas, analizando sus causas, consecuencias y recomendaciones para cerrarla según la percepción de un grupo de líderes.

Según lo extraído de las diferentes fuentes consultadas como referentes teóricos y los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas realizadas, se puede concluir que:

Mientras los avances tecnológicos afectan el entorno empresarial, las habilidades blandas toman una trascendencia predominante en el entorno laboral. Los profesionales que realizan trabajos repetitivos tendrán que desarrollar nuevas habilidades que les permita continuar su progreso laboral, sino serán reemplazos por herramientas de automatización. Las nuevas culturas empresariales deberán enfocarse en el desarrollo de toma de decisiones, potenciar las habilidades comunicativas y se deberá tener especial énfasis en la organización del trabajo de forma grupal.

La afectación personal por el cambio hacia la transformación digital crea un proceso empresarial donde se manifiesta la ruptura concep-

tual entre los empleados y los directivos. Si esta situación no es tratada con adecuada comunicación, entre todos los involucrados, se crea un clima organizacional no adecuado que impacta la calidad de vida del empleado.

La falta de comunicación asertiva de la estrategia corporativa causa una carencia de propósito dentro de la organización. El papel del área de gestión humana se debe conducir en virtud de realizar una conexión propositiva que se encamine a comprender el verdadero significado de la transformación y su intención.

El desarrollo tecnológico y la transformación digital tienen repercusiones directas en los procesos internos de la compañía cambiando la manera en que se realizan las actividades, su normal curso de acción y el flujo de los procesos. Se ven nuevas invenciones y se replantean los axiomas previamente admitidos, para mutar hacia la implantación de nuevos procesos.

La transformación digital causa en las personas adversas al cambio inseguridad, temor y angustia. Debido a la naturaleza impositiva del cambio, la no concertación con los involucrados produce un clima organizacional desfavorable que afecta directamente el desempeño laboral y el proceso del cambio.

El proceso de la transformación digital será rápido, caótico y sin precedentes. Dentro de esta nueva realidad, la adaptabilidad, entendida como la aceptación del cambio y la incertidumbre serán constantes protagonistas que afectaran integralmente todos los procesos organizacionales, su impacto se podrá percibir en todos los niveles sociales y tendrá repercusiones económicas, políticas, y jurídicas que

permitirán crear las condiciones adecuadas para el desarrollo y la innovación.

La sociedad cambia infaliblemente por la revolución 4.0 y esta realidad afecta el ámbito económico del consumo de bienes y servicios. Las nuevas tecnologías emergentes producirán nuevas industrias, nuevos empleos, nuevas relaciones, nuevas formas de desarrollo individual, grupal y de negocio. Este constante cambio produce que los individuos tengan que tener una inmutable voluntad para aprender nuevas habilidades y mantenerse laboralmente activos.

El progreso tecnológico está cambiando la demanda relativa de competencias profesionales. Los profesionales hoy en día deben no solo enfocarse en habilidades técnicas o habilidades duras. También existe una predominancia de habilidades blandas, que son más atractivas en los entornos laborales. Se prevé que se busquen perfiles más multidisciplinares que se complementen y la división de estas dos dimensiones será más difusa.

La carencia en la capacidad de comunicación y la errónea expresión oral y escrita interrumpe el vínculo efectivo entre las personas que trabajan tanto en una misma área, como en áreas diferentes. El desarrollo de correctas experiencias comunicativas se traduce en un clima organizacional más transparente, eficiente y efectivo.

Las personas que no tengan capacidades alineadas con la nueva realidad del entorno de la transformación digital estarán en riesgo laboral y la sustitución, reemplazo y separación será el escenario más probable. Esta circunstancia se aplica también a nivel empresarial, donde la falta de una estrategia y un liderazgo digital podría repercutir en la inadecuada adaptación de la compañía y su posterior culminación.

En este orden de ideas, después de realizar un análisis a profundidad de las respuestas de los entrevistados y los hallazgos de la investigación se puede llegar a la conclusión de que hace falta mucho más que nuevas tecnologías y/o herramientas para que la transformación digital se perciba en todos los planos de la organización. Cuando se emprende un proceso de transformación digital acelerado y sin preparación previa, las personas empiezan a reclamar una cultura que se moldee a este cambio, sin entender que esta transformación implica una apertura mental y cambio de pensamientos que, al gestionarse, crean la cultura de transformación, y es allí cuando se empieza a vivir la verdadera esencia de la transformación digital.

Esta transformación al interior de la organización debe trascender a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, debe buscar impactar al usuario, en este caso el empleado, brindándole experiencias significativas pues más que optimizar su trabajo, es la oportunidad de agregar valor, y debe ir acompañada de un cambio de paradigma que permee todos los aspectos de la cultura organizacional, convirtiendo así a todos los implicados en agentes de cambio, en embajadores de la transformación digital.

Finalmente, quien siente con más fuerza este cambio es el usuario final, pues es cada vez más exigente gracias a las evoluciones tecnológicas que, a su vez, juegan un papel trascendental pues les facilitan a las organizaciones suplir con mayor precisión las necesidades de su cliente y brindarle a este una nueva experiencia que definitivamente será el reflejo de la transformación digital vivida al interior de la organización.

Referencias

- AMETIC. (2018). *Transformación digital*. Obtenido de <https://www.thinktur.org/media/TD-Vision-y-Propuesta.-AMETIC.pdf>
- Briggs, B., Henry, N., & Main, A. (2019). Mapeando su futuro, La transformación digital desmitificada. *Tendencias Tecnológicas 2019: más allá de la frontera digital*, 119 - 130.
- Casalet, M. (2018). *La digitalización industrial, un camino hacia la gobernanza colaborativa*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44266/1/S1800941_es.pdf
- El Tributo. (19 de Noviembre de 2016). Habilidades para la Cuarta Revolución Industrial. *El Tributo*.
- Gabinete de recolocación industrial. (2018). *Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social*. Obtenido de <https://ugtcyl.es/web/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-prospectiva-transformacion-digital.pdf>
- Gómez Valencia, A. (23 de Enero de 2019). *Eafit Noticias*.
- Gonzalez, J. M. (2017). *Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321965972_Cuarta_Revolucion_Industrial_empleo_y_Estado_del_Bienestar
- Hagel, J., Schwartz, J., & Bersin, J. (2017). *Navegando el futuro del trabajo*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/audit/Navegando%20futuro%20trabajo%20\(Julio%202017\)%2085931.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/audit/Navegando%20futuro%20trabajo%20(Julio%202017)%2085931.pdf)

- Linked In. (2018). *World place learning report*. Obtenido de <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018#>
- Montes, S. (03 de Octubre de 2018). *La República*.
- Portafolio. (2019). Habilidades para los trabajadores de la cuarta revolución industrial. *Portafolio*.
- Sanchez, J. (24 de Noviembre de 2018). *Transformación e innovación digital*. Obtenido de incipy: <http://incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>
- Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Screnie. (2016). *Competencias básicas del recurso humano*. Madrid.
- Secretaría de Estrategias Industriales. (2017). *La Digitalización y la Industria 4.0*. Obtenido de <https://industria.ccoo.es/4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf>
- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf