

Cultura y Transformación Digital en las Organizaciones. *El papel de las nuevas tecnologías en el mundo del Trabajo.*

Autores

Lic. Guadalupe E. Estrada Narvaez y Lic. Luis A. Aragón



Carrera de Relaciones del Trabajo

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Buenos Aires

Noviembre 2018

***Presentado en el Marco del IV CONGRESO INTERNACIONAL DE RELACIONES
DEL TRABAJO – FSOC – UBA***

***“El mundo del trabajo en tensión: controversias, contradicciones y desafíos
en la segunda década del siglo XXI”***

ÍNDICE:

	Páginas
INTRODUCCIÓN_____	3
LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO	
Automatización del Empleo_____	4 -6
Inteligencia Artificial_____	6-7
El empleado 3.0_____	7-8
El Cliente 3.0_____	8-9
PROCESOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN	
En la búsqueda de achicar las brechas_____	9-10
La aplicación de tecnologías y la promoción de empleo_____	11-13
El rol activo del personal en organizaciones que realzan su valor como ventaja competitiva_____	13-19
El desafío de las Entidades Sindicales _____	19-20
A la luz de los diseños estructurales cambiantes_____	21-22
Los desafíos constantes de las organizaciones para sobrevivir_____	22-23
CULTURA Y PERSONAS. CLAVES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Cultura Digital_____	24-27
Transformación Digital de las Organizaciones_____	27-30
BIBLIOGRAFÍA_____	31

INTRODUCCIÓN

Hablar que en la actualidad se está produciendo una profunda transformación social, económica y política motivada por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), es algo que ya no causa novedad. Personas y organizaciones están asistiendo a un proceso de grandes cambios tecnológicos que permiten configurar la denominada Sociedad de la Información.

No caben dudas de que vivimos entonces, en un mundo digital, global e hiperconectado, caracterizado por el cambio social y tecnológico continuo y acelerado, la irrupción constante de nuevos actores, la movilidad y la conectividad omnipresente.

Es en este contexto, donde el papel de la Cultura y Transformación Digital, cobran gran relevancia en el mundo organizacional.

Hoy somos testigos de cómo las nuevas tecnologías están cambiando radicalmente las organizaciones; la manera en las que hacen, dicen, producen y gestionan tanto el negocio, sus estrategias y principalmente, su personal.

El reto de la transformación digital de los negocios y organizaciones, se convierte en el reto de la transformación digital del talento, ya que sólo con profesionales competentes digitalmente podremos hablar de organizaciones competentes.

Estas competencias digitales, se ven plasmadas en lo que se conoce como la Cultura Digital de las Organizaciones.

A lo largo de este trabajo, desarrollaremos un camino teórico y casuístico del papel que ocupa la Cultura y la Transformación Digital en las organizaciones actuales, y cómo las mismas bajo el empoderamiento de las nuevas tecnologías, se está revolucionando de forma radical el futuro del trabajo.

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO

En agosto de 2017, la ciudad de Buenos Aires recibió la visita de Jim Jong Kim¹, actual presidente del Banco Mundial, quién en una disertación afirmó que la Inteligencia Artificial va a eliminar entre el 50 y el 65% de los trabajos de los países en vías de desarrollo, incluyendo a la Argentina.

Hoy el mundo del Trabajo, encuentra opiniones encontradas sobre estos avances tecnológicos. Tenemos las voces que proclaman que la innovación tecnológica destruirá puestos de trabajo a gran escala, pronosticando un futuro sin empleos. Otros, confían en que serán movilizadas fuerzas que crearán nuevos empleos y hasta una época dorada de creación de empleos de calidad.

Si bien la cifra considerada por Jim Jong King, hace referencia a un escenario para los próximos 20 o 30 años, la misma puede generar alarma en cientos de trabajadores. Lo que debemos analizar en detalle es qué tipo de nuevas tecnologías están surgiendo en el mundo del trabajo y cómo es que tanto trabajadores y organizaciones, debemos utilizarlas.

La tecnología tiene cada vez más presencia en el día a día y ha conseguido modificar el entorno profesional. Lo tecnológico ya está totalmente integrado en los procesos laborales y el entorno digital es un área muy importante –incluso en algunas compañías es la base del negocio– al que prestar especial atención.

A lo largo de este capítulo, analizaremos las principales tecnologías que se han ido incorporando en el mundo del trabajo en los últimos 10 años, y cómo las mismas, han permitido modificar modelos de negocios, paradigmas de atención y principalmente, formar parte de una nueva revolución industrial 4.0.

Automatización del Empleo

¹ La visita del Presidente del Banco Mundial, se produjo en el marco del Foro Invirtiendo en los empleos del Futuro, dónde disertó como panelista. Fuente <https://www.bancomundial.org/es/events/2017/08/16/argentina-invirtiendolo-empleos-futuro>
Cultura y Transformación Digital en las Organizaciones. El papel de las nuevas tecnologías en el mundo del Trabajo.
Guadalupe Estrada Narvaez- Luis A. Aragón

En el siglo XIX, los artesanos perdieron frente a los trabajadores industriales que, apoyados por las máquinas, procesaban las materias primas textiles a mayor velocidad y menor precio. En el siglo XX, la cinta de montaje fordista acortó la distancia entre calificados y no calificados. La revolución técnica acercó al obrero más sofisticado, que controlaba la calidad del producto al final de la línea de montaje, con el obrero más básico, que repetía todo el día la misma pequeña tarea.

La historia del empleo hasta plagada de avances tecnológicos que han forzado el cambio en la producción de productos y servicios. Esto es un hecho que viene sucediendo desde el inicio de la historia de la humanidad.

Hoy somos testigos de cómo la automatización del empleo provocada por los avances en la robótica y la inteligencia artificial, llevan a que el mundo organizacional deba replantearse cómo serán las nuevas relaciones laborales.

Con la robótica, se han transformado cientos de industrias que han reemplazado el trabajo humano por robots y máquinas que hacen las tareas de forma constante y sin margen de error. Claro ejemplo de ello son las líneas de producción de la industria automotriz o los grandes almacenes de guardado.

Alibaba y Amazon son dos gigantes tecnológicos que apuestan por las máquinas para trasladar y organizar la mercadería en sus depósitos. Llevan paquetes de una punta a otra del almacén; pueden cargar hasta 500 kilos y son tres veces más veloces que los humanos.

El fundador de Alibaba, Jack Ma, advirtió en una conferencia que dio en Buenos Aires en Mayo del 2018 que "Las computadoras no se enojan, no descansan: se van a quedar con muchos empleos"². Muchos asistentes del auditorio quedaron atónitos ante las palabras de este magnate asiático que mostraba un video de cómo funcionaba uno de los cientos de Almacenes que la empresa tiene en el Gigante Asiático.

² https://www.clarin.com/economia/jack-ma-argentina-video-charla-completa_0_HJFAss_1Z.html
Cultura y Transformación Digital en las Organizaciones. El papel de las nuevas tecnologías en el mundo del Trabajo.
Guadalupe Estrada Narvaez- Luis A. Aragón

El supermercado online Ocado, de origen británico, también usa máquinas equipadas con brazos robóticos para organizar y guardar los pedidos que luego les llegará a los empleados. La compañía asegura que todos los almacenes o despensas del futuro funcionarán así. Y tiene sentido: se aumenta la producción y se reducen los tiempos de trabajo.

La empresa de E-commerce Amazon también apuesta por la automatización para el traslado y desplazamiento de mercaderías. Cuenta con más de 100 mil robots en los distintos almacenes que tienen en todo el mundo.

Con estos ejemplos, observamos que hoy la máquina no emula solo al hombre como trabajador físico, sino que lo clona como trabajador intelectual, como pensador e incluso como creador.

En la Revolución Industrial, las manos del artesano textil fueron reemplazadas por el telar mecánico, manejado por las manos de un trabajador de baja calificación. En la segunda Revolución Industrial, las manos de los trabajadores textiles (uno por máquina) fueron reemplazadas por la línea de producción, un operador accionando ad náuseam cada pequeña tarea (botón, palanca, manivela) hasta la alienación. En la tercera Revolución Industrial, las manos del trabajador pasaron de actuar sobre la pieza a hacerlo sobre el tablero de control numérico. En la cuarta Revolución Industrial, el tablero actúa solo.

La automatización en el mundo del trabajo ya no solo reemplaza las manos y el músculo del trabajador, sino que también sustituye su cerebro.

Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial (Artificial Intelligence, o AI) es la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos. Estos procesos incluyen el aprendizaje (la adquisición de información y reglas para el

uso de la información), el razonamiento (usando las reglas para llegar a conclusiones aproximadas o definitivas) y la autocorrección.

Con el avance de la automatización del empleo, las máquinas y los robots que hoy forman parte del staff de muchas organizaciones, el papel de la inteligencia artificial ha ocupado un lugar preponderante.

La robótica y la inteligencia artificial harán posible la realización de muchas tareas de forma más rápida y precisa, lo que supondrá que progresivamente la actividad vaya cambiando y los profesionales cada vez vayan enfocándose en actividades diferentes y de mayor valor añadido. La industria hoy, es uno de los sectores más afectados, aunque también habría que señalar que las empresas que componen este sector son las que posiblemente más innovaciones tecnológicas han ido incorporando desde su nacimiento.

Ejemplos de Inteligencia Artificial lo encontramos en distintas áreas como por ejemplo el uso de ChatBots en los canales de atención a clientes o venta de productos y servicios.

En las redes sociales, cuando por ejemplo subimos una foto a Facebook el sistema analiza las caras de las personas que aparecen en ella y “auto-tagüea” o propone “tagüear” a esas personas.

Todo esto se hace por medio de algoritmos de Inteligencia Artificial que analizan millones de fotos, datos, y los analizan con base en el contenido solicitado.

Otro ejemplo cotidiano del uso de inteligencia artificial que no sólo se da en el mundo del trabajo, es cuando estamos utilizando el celular. ¿Cuántas veces le hemos preguntado a Siri o Google Now qué temperatura está haciendo, si hay mucho tráfico para llegar a nuestro lugar de trabajo, o dónde puedo pedir delivery de comida mexicana?

Y lo mejor, es que cuanto más usemos estas aplicaciones mejor funcionan, ya que tienen la capacidad de ir aprendiendo sobre nuestros usos y costumbres para poder asistirnos más rápido y mejor.

Bien sea para realizar acciones (llamar a un familiar, crear una cita o reproducir música) o cuando recibe la recomendación de salir para una reunión pues el tráfico está aumentando, el sistema utiliza algoritmos que aprenden de las condiciones propias del usuario y de su entorno.

El empleado 3.0

Cómo hemos observado a lo largo de este capítulo, la forma de trabajar también ha cambiado. Las nuevas tecnologías han dado lugar a otro tipo de trabajador, el llamado empleado 3.0. Un nuevo profesional que se mueve y habita en un entorno digital y para el que “no existen horarios laborales”.

Consiste en un empleado que saca partido a la tecnología en beneficio de la empresa y es multicanal en su desarrollo laboral. Sus cualidades son el talento, la capacidad del trabajo a distancia, la motivación y la productividad entre otras.

En este nuevo escenario laboral, el futuro deparará compañías que favorezcan el aumento del número de empleados 3.0, es decir, desarrollo de puestos de trabajo virtualmente inteligentes, puestos de trabajo que se puedan realizar a distancia, de forma remota.

El Cliente 3.0:

En un contexto en el que el cliente valora de la misma forma la experiencia de cliente como el precio o el propio producto, la tecnología es un facilitador para lograr la diferenciación. Las formas de comunicarnos e interactuar con los clientes ha cambiado radicalmente. El consumidor reclama inmediatez, transparencia, total disponibilidad y sencillez.

Por ello, algunas de las nuevas soluciones tecnológicas como los asistentes de voz se presentan como la tecnología del futuro en el ámbito del customer experience.

Podemos nombrar numerosas experiencias de Clientes 3.0 y su relación con la organización, y para ello, no es necesario estar en las principales metrópolis del mundo. Sin ir más lejos, experiencias locales en el rubro gastronómico, han comenzado a valerse de la Tecnología para mejorar su relación con los clientes.

Restaurantes como Foster³ en el micro centro porteño, o Somos Dandy Deli⁴ en Puerto Madero, permite a sus clientes hacer sus pedidos mediante Tabletas Electrónicas y pagar los mismos mediante postnets digitales. Foster fue un precursor en implementar tecnología en la gastronomía local permitiendo una experiencia al usuario íntegramente digital desde el momento que pide el pedido, lo paga, y lo retira por una ventanilla cuando ya está listo. Ni mozos, ni cajeros que intervengan en toda la operatoria.

PROCESOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

A lo largo de este apartado, haremos un recuento de los principales procesos de cambio que ha vivido la humanidad y que han impactado en el mundo del trabajo a nivel local y global.

Entre la transformación tecnológica y el atravesamiento global

En las últimas décadas convergen cambios cualitativos de carácter socio-cultural, realineamientos geopolíticos internacionales, innovaciones tecnológicas y económicas, una profunda revolución financiera, el aumento exponencial en las transacciones comerciales, la erosión de la soberanía del estado y una compleja interdependencia generalizada.

³ https://www.clarin.com/tecnologia/inauguran-microcentro-primer-restaurant-argentina-modelo-amazon_0_BJo0av-5z.html

⁴ <http://www.dsmx.org/archives/6464>

Cultura y Transformación Digital en las Organizaciones. El papel de las nuevas tecnologías en el mundo del Trabajo.
Guadalupe Estrada Narvaez- Luis A. Aragón

El fenómeno fue descrito como una nueva globalización. Pero por primera vez esa era de carácter planetario.

Se trata de una inédita mundialización, bajo el unicato imperial conducido por el grupo de los ocho conformado por los Estados seculares, particularmente aquellos que conforman el mundo desarrollado “norte”.

La dificultad para percibir el giro de los acontecimientos, la razón fundamental de tal inconveniente se centró en el acelerado ritmo de la evolución de la nueva civilización que fueron bautizadas entre otros términos como tercera ola, era tecnocrónica, de las comunicaciones, postindustrial o del conocimiento.

No todas las mentalidades se adaptaron al nuevo compás. No todas las percepciones encontraban la naturaleza cualitativa de la nueva forma de producir.

En la búsqueda de achicar las brechas

Lo que caracteriza al mundo económico subdesarrollado son sus estructuras productivas y comerciales que son cuantitativamente limitadas y cualitativamente ineficientes.

La brecha que separa a los países que presentan estas características y el mundo denominado desarrollado, se ha visto agrandando constantemente y existe una urgencia cada vez mayor de que los países subdesarrollados desenvuelven sus capacidades productivas para no quedar marginados de los beneficios de la civilización contemporánea.

Estos tipos de países necesitan modificar sus estructuras económicas, lo cual demanda inversiones de capital originadas en el ahorro interno y externo, de fuentes privadas y públicas, aplicando selectivamente, de acuerdo al orden de prioridades que de preferencia a los sectores multiplicadores; especialmente a la gran industria.

Esto requiere imperiosamente una necesidad de cambio, concretada en una decisión política de desarrollo.

Las políticas que se impulsen deberían encontrarse, además, centrando atención en la innovación tecnológica, su rápida y audaz introducción en las economías aletargadas es insoslayable.

La aplicación de tecnologías y la promoción de empleo

Las tecnologías avanzadas de altos costos significan una modificación sustancial en la composición del capital de las organizaciones. El costo de las nuevas máquinas y patentes, y las modificaciones tecnológicas incesantes que desatan, tienden a promover una demanda constante, no aleatoria, que constituye un buen reaseguro de la actividad económica.

La automatización ha constituido un hecho revolucionario que ha venido a modificar la relación hombre – producto.

No se trata, simplemente, de un estadio superior al proceso de mecanización progresiva, característico de un industrialismo de la primera etapa. Aún en su grado de perfeccionamiento más avanzado, las creaciones de la mecánica no hacen otra cosa de repetir eternamente una operación a partir del impulso inicial.

La electrónica, en cambio, introduce máquinas que, inclusive, subrogan al hombre en actividades mentales y es posible que el desarrollo acelerado de la cibernética determine una renovación decisiva de la noción misma del personal empleado en las organizaciones.

Frente a esa realidad la clase sindical han constituido en muchos casos una adaptación en sus manifestaciones y ha asumido como suyas las banderas de la modernización que caracteriza a las económicas en crecimiento.

La adopción de la más sofisticada tecnología no es una alternativa posible sino una

condición “sine qua non” para alcanzar el desarrollo económico, del cual depende también el bienestar de los trabajadores.

Es necesario contemplar que el desarrollo no trae por sí pleno empleo y es necesario ocupar la mano de obra libre, para lo cual hay que evitar las tecnologías sustitutivas. El desempleo y subempleo se dan en sus más altos índices, primordialmente en el mundo subdesarrollado, donde no se aplica la alta tecnología.

La utilización insuficiente de la mano de obra es una consecuencia directa de la escasez de capital o más generalmente, de la falta de desarrollo. Se hace necesario para ello, promover el desarrollo económico para obtener empleos genuinos y bajar el porcentaje de la mano de obra parada.

Los problemas de orden práctico que pueden generar la automatización en los procesos de trabajo a un corto plazo son subsanables, los desplazamientos de mano de obra derivados de adelantos tecnológicos en las organizaciones constituyen un fenómeno controlable. Reubicaciones, capacitación en tarea de jerarquía igual o superior, programas de jubilación anticipada para los trabajadores de mayor edad, transferencias a través de servicios oficiales de empleo, podrían resultar tan solo algunas de las recetas técnicas que históricamente se han empleado para superar las efímeras crisis de empleo a que puede dar lugar la automatización repentina en países con fuertes déficits tecnológicos.

Las técnicas nuevas aplicadas y el desarrollo económico con su consecuencia; la tecnología revolucionaria, son los factores que aseguran el pleno empleo. Economías dinamizadas por constantes inversiones, multiplicación de industrias, aumento de la producción; son las economías capaces de otorgar bases sólidas a la clase trabajadora. Una economía débil no puede sino ofrecer bases endeblas.

La ineficiencia es uno de los signos del subdesarrollo. Este es un hecho objetivo que debe tenerse en cuenta, un dato de la realidad que nada tiene que ver con lo eficiente, corriente según la cual el desarrollo se alcanza a través de industrias eficientes. Son

las industrias de base las que motorizan el desarrollo, la eficiencia aparece como una consecuencia.

El rol activo del personal en organizaciones que realzan su valor como ventaja competitiva

Las organizaciones de hoy, sin tener en cuenta el tipo de industria, su tamaño o situación se enfrentan con cinco desafíos críticos de negocio.

Colectivamente, estos desafíos exigen a las organizaciones construir nuevas capacidades. Y ante la pregunta ¿Quién es actualmente el responsable de desarrollar esas capacidades? La respuesta es sencillamente es “todos y ninguno”.

Es en este contexto, donde surge la oportunidad del área de gestión del personal; en desarrollar con su papel los nuevos roles, que se complementan unos a otros.

Uno de ellos es el de ser participante activo, ayudando a la alta gerencia a definir y ejecutar la estrategia planeada por ésta. Otro papel a desempeñar es el de convertirse en especialista en procesos, mejorando de sobre manera los que se realizan en el área, ya que mucho de lo que allí se implementa puede hacerse con mayor celeridad y a un menor costo, manteniéndose la misma calidad en los resultados.

Un tercer rol a desempeñar es focalizar la asistencia y guiar a los empleados, ayudando a estos a manejar las exigencias que se les plantean en un mercado cada vez más competitivo, fijando de tal modo prioridades y alentando el compromiso de los empleados.

Por último, el área debe jugar un papel trascendental en los cambios que se producen, ayudando a las organizaciones a responder las iniciativas y procesos de cambio y al cambio cultural, es decir, reemplazar la resistencia por decisión, el planeamiento por resultados y el miedo al cambio por excitación ante las posibilidades que éste nos presenta.

A partir de esta nueva agenda para las áreas de Gestión de Personal, las mismas podrán ayudar a las organizaciones a superar los siguientes desafíos competitivos que se vislumbran en esta nueva era.

La globalización es uno de ellos, visto la expansión rápida de los mercados, los Management están esforzándose para balancear de manera paradójica la exigencia de pensar globalmente y actuar localmente. Eso imperativamente requiere, mover personas, ideas, productos e información alrededor del mundo para encontrar necesidades locales.

En tal sentido el área de gestión del personal debe flexibilizar los métodos utilizados y encontrar nuevos modelos, ágiles y efectivos, en razón de que los mercados sin fronteras, son conquistados y sobrellevados con políticas empresariales competitivas.

Debiéndose agregar nuevos e importantes ingredientes al hacer una estrategia: situaciones políticas volátiles, continuos puntos en el mercado global, fluctuantes cambios de monedas y las culturas poco familiares. Se deberá estar más que antes ilustrados en los clientes internacionales, comercio y competición.

El uso de las tecnologías para acortar distancias es fundamental, encontrándonos con otro de los enfrentamientos a tener en cuenta, dado que desde el vídeo conferencia a Internet, la tecnología ha hecho nuestro mundo más pequeño y más rápido. Las ideas y las cantidades macizas de información están en movimiento constante. La tecnología ayuda a minimizar costos y encontrar el canal más rápido y veraz en la comunicación interna y/o externa de la empresa.

Los profesionales de relaciones de trabajo y gestión del personal, que adviertan y pongan de manifiesto la mejor utilización y renovación de la tecnología adecuada para la empresa, conseguirán una mayor productividad, ya que ayudarán a hacer un buen uso de las ofertas tecnológicas, comprendiéndose que no toda la tecnología agrega valor.

Los Management precisarán deducir cómo hacer tecnológicamente viable la parte productiva de la tecnología.

Ellos necesitarán quedarse delante de la curva de información y aprender a interpretar la información de influencia para los resultados del negocio, sino se podrá correr el riesgo de ser “tragados con una ola de información y no de ideas”.

El obtener ganancia a través del crecimiento, surge como otro desafío. Sabemos que, durante las últimas décadas, algunas compañías occidentales, vienen usando downsizing, reingeniería, outsourcing para aumentar su eficiencia y disminuir su costo.

Sin embargo, los ejecutivos tendrán que prestar atención a la otra parte de la ecuación de rentabilidad que es actualmente; crecimiento del rédito, el cual se encuentra en la organización misma.

Las compañías que buscan adquirir nuevos clientes y desarrollar nuevos productos deben ser creativas e innovadoras y deben animar el libre flujo de información, la cual deberán aprender a compartirla con los empleados.

Deben volverse más centradas en el mercado, encontrándose en contacto directo con este, para cambiar rápidamente de acuerdo a las necesidades dispares de sus clientes, teniendo en cuenta que una rentabilidad sostenida se logra por medio de la captación de nuevos clientes mediante la innovación de productos, por la integración de empresas con similares características y a la motivación que llegue a impulsar la empresa a sus clientes para el aumento en sus compras.

Los responsables de gestión del personal deben avanzar en la búsqueda de nuevas prácticas y modelos para lograr así un crecimiento rentable sostenido; el cual las Empresas buscan sus beneficios a través de fusiones, adquisiciones o ventas, las cuales requieren capacidades como, las habilidades necesarias para integrarse en el trabajo de organizaciones de diferentes procesos y culturas.

El capital intelectual se nos presenta como otro desafío a vencer por las organizaciones. El conocimiento se ha vuelto una ventaja competitiva directa para las compañías que venden ideas y relaciones y una ventaja competitiva indirecta para todas las compañías que intentan diferenciarse de sus competidores, de cómo ellos sirven a los clientes.

La tendencia que cada vez con más fuerza se visualiza, es la de considerar que los valores ya no residen en los edificios, maquinarias, tecnologías, sino en la propiedad intelectual, que se traduce en potencial innovador; considerándose a los activos intangibles una variable sumamente valiosa y a tener en cuenta en la suma del haber en el capital empresarial.

Esto no va en desmedro de los activos materiales, que son vitales para cualquier organización, sin embargo, el acento debe ponerse en el capital intelectual que se tiene, el cual sirve para nutrirse de los activos tangibles, obteniéndose de tal forma un resultado mayor al comúnmente obtenido entre las sumas de dichas partes, es decir se provoca una sinergia.

El capital intelectual es considerado un activo importante porque representa uno de los hilos conductores de futuras capacidades de la empresa.

Es por eso que las organizaciones exitosas serán aquellas que sean adeptas en atraer, alentar, desarrollar, retener y compensar a aquellos talentos individuales y/o equipos de trabajo que puedan dar respuesta inmediata a los clientes.

Quizás el desafío más grande que las organizaciones deben enfrentar, es el de ajustarse a los cambios continuos, debiendo innovar incesantemente, y asumir nuevas estrategias imperativas más rápidas, acomodándose a tales circunstancias.

El cambio constante significa que las organizaciones deben crear una saludable disconformidad con respecto al “status quo”; una habilidad para descubrir tendencias emergentes más velozmente que la competencia, una habilidad de tomas de

decisiones rápidas y no apresuradas, y la agilidad para buscar nuevas maneras de hacer negocios.

En este marco, los responsables de la gestión del personal en las organizaciones, juegan un rol fundamental con sus políticas de acciones concretas, ya que los cambios a realizarse en las organizaciones se originan principalmente desde dentro de ellas, y si bien no puede forzarse a que todos sus integrantes lo acompañen, sí puede ser facilitado desde la Dirección.

Por tal motivo el camino que se debe mostrar a los empleados, cualquiera sea su papel que les toque desempeñar, es el alentarlos aprender a desafiar y aceptar los cambios competitivos, ayudándolos a ser más flexibles, lo cual permitirá que se desprendan de sus viejos paradigmas de la realidad para que consideren mapas alternativos, capaces de producir resultados más efectivos.

El establecer este cambio continuo de descubrimiento, invención, producción y reflexión, marcará una diferencia sustancial con sus competidoras u otras organizaciones.

Encontrarse en un aprendizaje continuo, es aumentar la capacidad para la acción efectiva y no simplemente la incorporación de un conocimiento ilustrado y nada más.

El precio que las organizaciones pagan por tener un comportamiento defensivo es enorme, esto significa que se retraerán en su competitividad y por consiguiente a la marginación en los mercados.

Aquellos que sean capaces de explotar los cambios que nos proporciona un mercado cada vez más abierto e inquieto, serán capaces de capitalizar las oportunidades ilimitadas que estos crean, no sólo para beneficio propio como nos indicaba el viejo modelo, sino también para beneficio del cliente que exige cada vez más respuestas a las empresas.

El apostar al futuro, el abrir las fronteras internas y el entender que los clientes son el sostén de la organización, es asegurarse un espacio en el mercado.

Se vislumbra que el futuro de las organizaciones depende de la capacidad de adaptarse en una forma rápida y fácil, en consecuencia a las exigencias competitivas del mercado, permitiéndoseles sobresalir en el servicio y en la atención al cliente, con respecto a las políticas empresariales de sus competidores, necesitando para enfrentar este reto encontrarse en un estado del nunca fin de transformación y de ese modo, perpetuamente crearán un cambio.

Indefectiblemente para sobrevivir las organizaciones deberán ahora ser capaces de desarrollarse más rápidamente que en cualquier otro momento de la historia del negocio, pasando de una era industrial a la era informática.

Pero para eso no es bastante colocar un óptimo dentro de los mercados existentes, el desafío es sobrepasar la incertidumbre y eso se hace posible configurando una estrategia que proporcione llegar a un modelo que construya las capacidades de las bases necesarias para dominar los mercados futuros.

Hoy día se tendrá que desafiar esta asunción focalizándose en cómo las empresas crean valor, y la clave se encontraría desarrollando organizaciones de “arriba y abajo”, en donde las ideas, la información, las habilidades y los activos pueden fluir rápidamente, flexiblemente y hacia afuera.

Como arma competitiva las compañías requieren una importante rotación de cómo pensamos en referencias organizacionales.

Y con relación esto último la facilidad de aprender se da propiciamente en un ambiente de confianza mutua entre las partes que hacen a una organización.

Esto incluye la comunicación y esfuerzos a cambios culturales y en este sentido su comprensión para evitar disyuntivas que llevarían a perjuicios mutuos.

El control rígido y los contratos forzados podrán disuadir la necesidad verdadera de construir respeto y confianza antes de que la información comience a fluir en ambas maneras.

Por otro lado, el intercambio de los conocimientos técnicos en los medios electrónicos acelera los procesos de mejora, como el comercio electrónico se encuentra cambiando los negocios y las sociedades locales y globales.

Nos encontramos sin duda alguna ante el medio de una revolución intelectual y esto será quizás vivido con más dramatismo que la revolución industrial, ya sea en un marco positivo, como en sus consecuencias sociales.

Como se ha expresado, los profesionales de relaciones del trabajo y gestión del personal deben enfrentarse a múltiples desafíos; ya sea de orden interno o aquellos que se encuentran vinculados externamente (clientes, proveedores, sindicatos, normativas legales en lo laboral, políticas económicas locales y/o globales, entre otras), y es por eso que el adelantarse y aprender de ellos, significará haber encontrado el camino a resultados que beneficie a todos los componentes de una organización.

El desafío de las Entidades Sindicales

La aplicación de nuevas tecnologías en el mundo del trabajo no debería implicar necesariamente una precarización de las condiciones laborales. Más bien, debe ser el punto de partida para una organización del trabajo que provea el marco de competitividad las bases para el crecimiento y el bienestar de los trabajadores.

En estas circunstancias se hace imperioso elaborar políticas y prácticas conjuntas entre Gobierno, Empresarios y Sindicatos, a fin de propender a los cambios tecnológicos y modernización del empleo, lo cual se torna irreversible en estos tiempos.

Una de las mayores preocupaciones que éste tema plantea a las entidades sindicales se produce en el seno de las relaciones colectivas de trabajo donde, en muchas ocasiones, las capacidades de las nuevas tecnologías son utilizadas para conseguir el debilitamiento de la representación de los trabajadores, impidiendo el mantenimiento de una dinámica colectiva.

Por ejemplo, el alejamiento físico de los trabajadores de la sede de la empresa, del desarrollo del trabajo en su propio domicilio, de la dispersión geográfica y constituyendo estas prácticas la pérdida de identidad colectiva.

No obstante, la necesidad de adaptarse a los cambios es un factor sindical clave para la supervivencia, crecimiento y generación de utilidades que permitan reinvertir y alimentar el círculo virtuoso que desemboca en demanda de empleo de calidad.

En un corto plazo, el 90% de los puestos de trabajo en Europa exigirán competencias digitales.

La transformación tecnológica cambiará de forma tan profunda y duradera el modo de trabajar, y en donde el diferencial entre oferta y demanda es tan distante, se hace imprescindible una reordenación del tiempo de trabajo para dedicarlo a la mejora de la formación profesional, y la generación de nuevas competencias de mayor valor agregado.

En este sentido la formación y entrenamiento profesional continua debe configurarse como un punto de negociación estratégica.

La tendencia, como expresamos precedentemente, nos indica que en una década hasta un 30% de la fuerza laboral de los Estados Unidos podría ser reemplazada por robots u otra forma de automatización.

En América Latina entre el 36% y 43% de los empleos están sujetos a cambios a raíz de los avances tecnológicos en la producción.

En estas latitudes nos encontramos con un 55% de empleo informal contra un 25% en Europa, sin embargo, la globalización y digitalización alcanza a todos.

Las nuevas tecnologías, aplicadas a través de inteligencia artificial, sensores y datos están impulsando una transformación de la fuerza de trabajo, con el crecimiento de maneras de alternativas de empleo.

Los sindicatos juegan un rol fundamental para este devenir laboral con profundos cambios que implicarán un reacomodamiento en la agenda de prioridades, normas laborales y capacidades colectivas.

A la luz de los diseños estructurales cambiantes

En el transcurso de la denominada era industrial las organizaciones económicas se concentraban en unidades de negocios y la producción, en la actividad comercial.

En la era de la informática, las unidades de negocios y la actividad comercial sufrieron un desplazamiento drástico.

Las mencionadas unidades fueron paulatinamente sustituidas por lo que llamamos en nuestros tiempos Web de negocios en calidad de formación primaria y el cumplimiento se conforma en la actividad principal, siendo necesario en tal medida que además de focalizarse en los productos se aprecien y construyan las bases para solidificar relaciones a largo plazo.

Este cambio contextual sin duda constituye una transformación sustancial en la forma de establecer estrategias para trascender en los mercados competitivos.

Las organizaciones con anterioridad tenían y desarrollaban funciones con estructuras rígidas y cadenas de negocios. Las organizaciones virtuales descentralizan muchos de sus medios de producción en una gran cantidad de entidades y su integración cumplirá menos controles burocráticos y un compromiso compartido con una propuesta de valor común para el cliente.

De tal manera las organizaciones virtuales estarán más abocadas a la creación de relaciones con el cliente y a la minimización del costo de su oferta que al control mismo de recursos.

Estas empresas atravesaron crisis locales y globales, desde guerras mundiales hasta los vaivenes políticos, económicos y sociales de todo tipo y color, sin dejar de olvidarnos de la última experiencia que paso en la Argentina 2001.

Las organizaciones citadas fueron modificando sus acciones y productos, mutando en algunos casos con el propósito de adaptarse y ser aceptadas en un contexto donde las decisiones de negocio son diferentes dependiendo sus culturas organizaciones.

Los desafíos constantes de las organizaciones para sobrevivir

Es en este contexto, es donde se diferencian los roles en las organizaciones de este siglo, ya no basta ser un visionario de un negocio, sino que esa visión debe estar acompañada por líderes que impulsen constantemente esa visión, la mantengan viva, como la llama del olimpo, y puedan ser gestores y actores de los cambios que se suscitan en el mercado.

Los líderes deben contar con ciertos atributos que coadyuven a las compañías a responder las iniciativas y procesos de cambio y al cambio cultural; teniéndose que ajustarse a continuos cambios. Una de las formas es impulsar la innovación constante, asumiendo nuevas estrategias que le permitan acomodarse lo más rápido a tales circunstancias.

El cambio constante significa que las organizaciones deben crear una saludable disconformidad con respecto al status quo; una habilidad para descubrir tendencias emergentes más velozmente que la competencia, una habilidad de tomas de decisiones rápidas y no apresuradas, y la agilidad para buscar nuevas maneras de hacer negocios.

El constituir en las organizaciones cambios continuos que se generen sin el dramatismo que para otras implica, marcará una diferencia sustancial con sus competidoras u otras organizaciones.

CULTURA Y PERSONAS. CLAVES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La Cultura Organizacional es el ADN que permite diferenciar una Organización de otra. Es el conjunto de creencias, valores, rituales, normas, el know how de cómo deben hacer las cosas en ese determinado lugar.

En uno de los capitales intangibles más importante dentro del mundo del trabajo, porque no sólo impacta en el Clima de la organización, sino también en los índices de productividad y rentabilidad de las organizaciones.

Gracias al creciente número de trabajadores Millenians en las empresas, estamos en el primer momento de la historia en el que el usuario tiene más conocimiento tecnológico que la propia empresa. La tecnología forma parte de la vida de las personas y por lo tanto las compañías deben facilitar esas mismas herramientas para el trabajo de los empleados, facilitando el día a día del trabajador y mejorando la productividad.

La tecnología debe permitir que los empleados puedan acceder a cualquier tipo de aplicación desde cualquier lugar, mejorando la conciliación y la flexibilidad. Por tanto, no se trata solo de un cambio tecnológico, sino de transformar los hábitos de trabajo de las personas y un cambio cultural de las organizaciones. Por ello, la cultura y las personas deben ser los focos en los que se centren los responsables de gestión del personal para incentivar la transformación digital.

Comprender la cultura y el ambiente donde se están emplazadas las organizaciones es clave a la hora de evaluar decisiones inteligentes. Esto lleva a aprender y reaprender constantemente los procesos con foco en el mercado local y global.

En estos aspectos Peter Drucker deja su sello afirmando lo siguiente “El gran peligro

de los tiempos de turbulentos no es la turbulencia: es seguir actuando con la lógica de ayer”.

En una misma línea Albert Einstein expresaba: “Es una locura hacer siempre lo mismo y esperar resultados diferentes”.

Cultura Digital

La Cultura Organizacional no es exenta a los cambios introducidos por las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo. Es más, hoy creemos que es más adecuado hablar de una Cultura Digital que debe primar en Organizaciones de todo tipo.

¿Pero que es la Cultura Digital? ¿Ya no hablamos del ADN de la organización?

¿De ese conjunto de creencias, valores, rituales propios de cada Organización?

Sí. Hablamos de eso y de competencias digitales que deben tener las personas que forman parte.

Estas competencias digitales, se ven plasmadas en lo que se conoce como la Cultura Digital de las Organizaciones y que podemos remarcar en los siguientes puntos:

El Saber Digital: Es la capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en una economía digital. Hablar de saber o conocimiento digital en el entorno de las organizaciones es hablar de estructuras y equipos que asumen los valores de la horizontalidad, la innovación abierta, la colaboración y la inteligencia colectiva.

Manejo y Gestión de la Información: Son las aptitudes para buscar, organizar, evaluar y compartir información en contextos digitales. Gestionar y manejar bien la información requiere mejorar los actuales vectores y canales de información dentro de las organizaciones.

El manejo correcto requiere de ser críticos con la información que recibimos, evaluar sus fuentes y saber cómo almacenarla y utilizarla para los fines organizacionales. Para poder lograr todo esto, debemos tener un conocimiento y uso de herramientas digitales colaborativas como lo son las redes sociales, blogs, motores de búsqueda y plataformas de gestión de proyectos colaborativas, para mencionar las principales.

Comunicación Digital: Es la capacidad para comunicarse y colaborar de forma eficiente, participativa, colaborativa e inmediata en entornos digitales.

Los profesionales con esta competencia de la comunicación digital, podrán comunicarse de forma eficaz y productiva con sus colaboradores utilizando medios digitales que se caracterizan por la participación colaborativa, la inmediatez, la transparencia y por sobre todas las cosas, por la conectividad omnipresente de los nuevos medios digitales.

Trabajo en red: Es la capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. Es estar al día no sólo de su trabajo, sino también el del otro. Es permitir que cada profesional sea capaz de aprender a aprender, reflexionar y seleccionar qué, dónde y de quién aprender.

Trabajar en red no solo implica colaboración y coordinación, exige además saber gestionar la confianza y la autoridad en entornos no presenciales. Es una competencia básica para reducir el tiempo y la ineficacia en la toma de decisiones propia de las estructuras jerárquicas.

Trabajar en red mejora la circulación de la información, favorece la visibilidad de los resultados, la transparencia, la rendición de cuentas y a la larga la competitividad empresarial. Las capacidades que se desprenden de ello, permiten la producción de documentos colaborativos en línea, comunicarse, utilizando medios digitales, de forma eficaz y productiva con sus colaboradores, coordinarse y trabajar en equipo en entornos y con herramientas digitales y colaborar en redes formales e informales compartiendo información y conocimientos.

Actualmente, gracias al Teletrabajo de ciertas profesiones, los colaboradores cuentan con una mayor flexibilidad en la organización ya que el uso de las TIC les permite superar las barreras físicas y geográficas para mantenerse conectado con un equipo de trabajo remoto.

Aprendizaje continuo y virtual: Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.

El aprendizaje continuo y virtual tiene que ver con los valores propios de la cultura digital: participar de manera proactiva y colaborativa en los procesos de aprendizaje.

Aprender hoy tiene que ver con comprender los valores de la cultura digital, participar de manera proactiva en el propio proceso de aprendizaje, desarrollar un aprendizaje conectado, situado y contextualizado, crear redes de aprendizaje, compartir prácticas y experiencias, entender y manejar el aprendizaje colaborativo, desarrollar la capacidad de autonomía en el aprendizaje, fijarse metas y objetivos, y tener espíritu crítico para seleccionar las fuentes del aprendizaje.

Visión Estratégica: Es la capacidad que tienen directivos y líderes de las organizaciones para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los distintos proyectos que engloban a la organización.

El líder que tenga esta visión estratégica digital, será uno de los principales propulsores en la formación y actualización de su equipo de trabajo en el ámbito digital.

Observan lo digital como una oportunidad de expansión del negocio, de las tareas de sus colaboradores y por sobre todas las cosas, esta estrategia de transformación digital logra el desarrollo de una cultura digital que permite a la organización incorporar cambios a toda su cadena de valor.

La aplicación de metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos, el análisis de los datos, la monitorización de cada inversión y su retorno, son algunos de los indicadores que le permitirá ir ganando una mejor reputación digital y de negocio.

Liderazgo en Red: Es la capacidad para dirigir y coordinar equipo de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.

Con la transformación de los mercados y la globalización, el trabajo en red en entornos digitales es cada vez más demandado. Se trabaja con equipos multiculturales, en distintas geolocalizaciones, temporales y nómades en algunos casos.

Este tipo de redes de trabajadores, debe ser liderado por personas que sean capaces de coordinar y liderar proyectos en red. El Liderazgo digital en red implica haber desarrollado competencias digitales anteriormente nombradas como la Gestión de la información, la comunicación digital y herramientas colaborativas en la nube. Esto permite una mayor integración de los equipos de trabajo, la optimización de los recursos y en consecuencia, la eficiencia de los procesos.

Orientación al Cliente: Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los clientes en contextos digitales.

La orientación al cliente dentro de la Cultura Digital, nace gracias a la consideración de entender las necesidades tanto de clientes como usuarios de comprender los conceptos de inmediatez, transparencia y colaboración que hoy marcan la relación entre consumidores.

El cliente ya no sólo es un consumidor, sino que también genera sus reclamos, sugerencias, comparte sus experiencias, volviéndose un factor clave de la era de la transformación digital dentro de las organizaciones.

Transformación Digital de las Organizaciones

La transformación digital no viene tanto de implementar nuevas tecnologías sino de transformar la organización aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías digitales. En la transformación digital, la tecnología es sólo una parte de la ecuación, donde reside realmente el reto es en la gestión del cambio.

Para llevar a término una transformación digital será más relevante centrarse en el “cómo” que en el “qué”, y éste "cómo" es justamente la cultura de la compañía.

La transformación digital implica un cambio en la cultura de la Organización. Para ello hay tres elementos clave:

- a) Tener una visión estimulante y transformadora que tenga a la innovación como modus operandi.
- b) Crear una hoja de ruta. Planificar el cómo lo haremos.
- c) Movilizar a la organización. Lograr generar empatía con nuestros colaboradores y que de esa forma, hagan propio el desafío de la transformación cultural.

La transformación digital aborda un cambio de mentalidad que permite crear en las organizaciones una cultura de transformación digital que empatices con el cambio. La aparición de nuevas tecnologías como el Big Data, Blockchain, IoT (Internet of Things) o IA (Inteligencia Artificial) permite aprovechar las nuevas estrategias de negocio, desafíos y oportunidades que surgen en el mercado de una manera más ágil y eficiente.

En la transformación digital, debemos entender a la organización como un organismo vivo que funciona bajo otros parámetros: equipos ágiles que incluyen a personas de distintas áreas, que trabajan por proyectos, siempre más cerca del cliente, focalizados en la acción, preparados para aplicar cambios rápidos y con un liderazgo ágil, capaz de sacar lo mejor de cada persona.

Implica incorporar nuevas formas de trabajar, que permitan desarrollar equipos con

pensamiento compartido, con alta capacidad de aprendizaje y con ciclos de decisión rápidos, que conducen a acelerar el rendimiento. Todo ello requiere de un liderazgo innovador y de un cambio de las organizaciones burocráticas a las organizaciones flexibles y que promueven el trabajo en red.

Creer y mantenerse ágiles es el gran reto de las organizaciones; la estabilidad ya no es una opción. Hoy, la dificultad para las compañías radica precisamente en ser capaces de crecer, pero no es válida la vía de hacerlo repitiendo patrones preestablecidos, porque lo que hoy funciona, es posible que mañana deje de hacerlo, la velocidad de cambio y de transformación es de vértigo.

Superar ese reto requiere un proceso de transformación de cierta envergadura. Las organizaciones necesitan impulsar su rendimiento de forma continua y ello supone un profundo proceso de transformación.

Convertir las organizaciones en ágiles no es sencillo, y no se trata simplemente de ofrecer nuevas herramientas de trabajo a las personas. Pero si el paso necesario es que los colaboradores de las organizaciones conozcan y apliquen metodologías ágiles.

Un modelo que ayuda a comprender cómo llevar todo este proceso de transformación digital y el lograr tener organizaciones ágiles, es el modelo de McKinsey expuesto en su metodología “The five trademarks of agile organizations”⁵, un planteamiento en el que muestran las cinco marcas que diferencian las organizaciones ágiles, y que son las siguientes:

1.- Estrategia: Es necesario tener un propósito compartido en la organización y la visión de hacia dónde avanza. Las organizaciones ágiles comparten esa visión y es la que guía sus acciones.

2.- Estructura: Caminar hacia un conjunto de equipos empoderados. Se trata de

⁵ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Cultura y Transformación Digital en las Organizaciones. El papel de las nuevas tecnologías en el mundo del Trabajo.
Guadalupe Estrada Narvaez- Luis A. Aragón

conseguir equipos multidisciplinares que trabajan de forma autónoma, lo cual lleva a estructuras más planas y equipos con los roles muy claros y muy dirigidos a objetivos.

3.- Procesos: Decisiones rápidas y ciclos de aprendizaje eficientes. Trabajar con iteraciones y experimentaciones rápidas para contrastar qué es lo que funciona y qué es lo que no. Todo ello requiere siempre de transparencia en la información.

4.- Personas: Dinámicas y con pasión por lo que hacen. Las personas se encuentran en el centro de la transformación y son el motor básico para conseguirla. Las organizaciones ágiles caminan hacia modelos de intra- emprendimiento.

5.- Tecnología: Por supuesto, resulta imprescindible estar siempre al día de la siguiente innovación tecnológica. Para muchas organizaciones, un “replanteamiento del modelo organizativo requiere un también de un replanteamiento de las tecnologías subyacentes”, para impulsar la transformación con un importante soporte tecnológico. Alrededor de estos cinco elementos, se desarrolla el detalle de las prácticas de las organizaciones ágiles, que constituyen el pilar fundamental en el camino de la Transformación Digital.

BIBLIOGRAFÍA:

- BEGOÑA, E.; IXONE, A. (2002). El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación: un nuevo reto para el mercado de trabajo. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Vol. VI, núm. 119 (74).
- ROCASALVATELLA, J. (2012). “Cap 8. Cultura digital y transformación de la organizaciones” en: Competencias digitales para el éxito profesional. Barcelona.
- OPPENHEIMER, A. (2018) ¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización
- OPPENHEIMER, A. (2014) ¡Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación
- LEVY, E (2018) Después del trabajo: El empleo argentino en la cuarta Revolución Industrial
- BOTELLA, F (2018) Bienvenidos a la revolución 4.0. Todo lo que necesitas saber para triunfar en la era digital
- PLANELLAS, M y MUNI a (2015) Las decisiones estratégicas.
- SUSSKIND R, SUSSKIND D Y RUIZ FRANCO JC (2016) El futuro de las profesiones: Cómo la tecnología transformará el trabajo de los expertos humanos.
- KOTTER, J P. (1996) Leading change
- GARCÍA ALLER, M (2018) El fin del mundo tal y como lo conocemos: Las grandes innovaciones que van a cambiar tu vida.
- YANES, F (2017) Las 20 tecnologías clave de La Industria 4.0: El camino hacia la Fábrica del Futuro
- SCHWAB K (2017) La cuarta revolución industrial: una nueva página de la historia humana
- ROGERS D, (2016) The Digital Transformation Playbook
- LOMBARDERO, L. (2015) Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital.
- SHEIN, E. Organizational Culture and Leadership.
- LOPEZ PORTULLO ROMANO, J R La gran transición. Retos y oportunidades del cambio tecnológico exponencial.
- PIÑEYRO PRINS R Y ARAGÓN L, (2018 2da Ed) Diagnóstico Organizacional – Herramientas y Prácticas.

PIÑEYRO PRINS R Y ARAGÓN L, (2016).Casos de Gestión de Personal. Enfoque práctico de situaciones en la dirección de organizaciones.

PIÑEYRO PRINS R Y ARAGÓN L y EQUIPO DE CÁTEDRA TYCO FSOC, (2018) E-BOOK Gestión del Clima Organizacional – Estudio del Caso de una Empresa Hotelera.