
Reeditando normativas para la época digital

Reissuing regulations for the digital age

Adán Estela Estela

<https://orcid.org/0000-0003-2878-8146>
aestelae@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
Lima, Perú

Rafael Requelme Ibáñez

<https://orcid.org/0000-0002-6938-7739>
rrequelme@untels.edu.pe

Universidad Nacional Tecnológica de Lima
Sur, Lima, Perú

RECIBIDO: 28/10/2023 - ACEPTADO: 25/11/2023 - PUBLICADO: 30/12/2023

RESUMEN

La fuerza laboral está atravesando cambios significativos. Se está volviendo más enfocada en la tecnología digital, más global, diversificada, automatizada y altamente competente. Asimismo, los requerimientos, demandas y expectativas organizacionales que se encuentran prosperando a un ritmo sin precedentes. Esto plantea la posibilidad de revisar las prácticas relacionadas con Recursos Humanos, la gestión del talento y la organización en general. Representa una oportunidad para el desarrollo de procesos, técnicas, herramientas, equipos y plataformas que puedan seguir adaptándose y siendo útiles a lo largo del tiempo. También es una ocasión para adelantarse a lo que probablemente sea uno de los cambios más significativos en la fuerza laboral que hayamos presenciado. Puesto en contexto y el problema señalado, se crean normativas nuevas para el talento humano en la era de la digitalización. Además, la organización del futuro, se verá la importancia de diseñar una nueva organización acorde a las tendencias que se presentan actualmente. EL trabajo en equipo será esencial para poder agilizar y facilitar las labores organizacionales a través de roles y la responsabilidad compartida.

Palabras clave: Nuevas tendencias, diseño organizacional, trabajo en equipo, tecnología.

ABSTRACT

The workforce is undergoing significant changes. It is becoming more digitally focused, more global, diversified, automated and highly competent. Likewise, the organizational requirements, demands and expectations that are thriving at an unprecedented pace. This raises the possibility of reviewing practices related to Human Resources, talent management and the organization in general. It represents an opportunity for the development of processes, techniques, tools, equipment and platforms that can continue to adapt and be useful over time. It's also an occasion to get ahead of what is likely to be one of the most significant changes in the workforce that we have ever seen. Put in context and the problem indicated, new regulations are created for human talent in the era of digitalization. Besides, the organization of the future, you will see the importance of designing a new organization according to the trends that are currently presented. Teamwork will be essential to be able to streamline and facilitate organizational tasks through roles and shared responsibility.

Keywords: New trends, organizational design, teamwork, technology.

I. INTRODUCCIÓN

La fuerza laboral está experimentando una transformación significativa. Se vuelve diferenciada, digitalizada, computarizada, global y competitiva. De igual forma, las posibilidades y la demanda se encuentran en evolución a un ritmo sin precedentes. Lo cual abre una oportunidad para repensar las prácticas de Recursos Humanos y la gestión del talento y las organizaciones. Podemos crear plataformas, procesos y herramientas que se adapten y mantengan su relevancia a lo largo del tiempo. Este es un momento para liderar en uno de los cambios más importantes que hemos visto en la fuerza laboral. En este contexto, surgen nuevas reglas para los Recursos Humanos en la era digital (PRODOC - OIT, 2019).

Por otro lado, estamos viviendo en un entorno VUCA, caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Hasta la década de los años '10, del presente siglo, se reconoció la necesidad de adaptar las estructuras empresariales a la globalización, las nuevas tecnologías. Esto ha llevado a la evolución de las organizaciones hacia estructuras más planas, en red, flexibles, virtuales y otros. El entorno VUCA implica cambios tecnológicos, comunicativos, y en las expectativas de clientes y empleados, lo que impacta en las estructuras organizativas. De allí que, se han desarrollado nuevos conceptos como alternativas para evaluar y adaptar las organizaciones a las nuevas demandas del mercado (Voltés y Fernández-Meza, 2023).

De acuerdo a la dimensión de las organizaciones estas se volverán más digitales, deben rediseñar sus estructuras para ser más ágiles, adaptarse ágilmente a cambios y satisfacer las demandas profesionales en constante evolución, al mismo tiempo que fomentan el aprendizaje. Pasar de una fase de diseño a una fase creativa, el cambio de roles de trabajar en equipo y siempre estar innovando hoy en día es la clave del éxito de las organizaciones del futuro (Robayo, 2016).

Brett Walsh, y Erica Volini, de Deloitte Consulting LLP sobre líderes empresariales de numerosas organizaciones, académicos y profesionales que están adoptando nuevos enfoques en Recursos Humanos. Destacan la importancia de reconocer la naturaleza interconectada del mundo laboral actual, implementar soluciones innovadoras, promover el desarrollo profesional basado en tecnologías, y priorizar la experiencia del empleado. Estas "nuevas normas" son esenciales para liderar y gestionar en el siglo XXI, ya que el entorno empresarial está experimentando cambios fundamentales debido a

la Cuarta Revolución Industrial, que exige liderazgo con mentalidad innovadora en la gestión y comportamientos diferentes por parte de los líderes (Walsh & Volini, 2017).

Este contexto de cambio fundamental asoma nuevas normativas que, impone la necesidad de repensar la forma de liderar, organizar, motivar y gestionar a la fuerza laboral en el siglo XXI, con líderes y profesionales de Recursos Humanos, adaptándose y desarrollando estrategias adecuadas para las personas, el trabajo y las organizaciones.

El enfoque en las fuerzas del cambio impulsadas por la revolución digital, de acuerdo con el recojo de experiencias, entrevistas y conversaciones con líderes de empresas y profesionales de Talentos Humano se explora cómo están transformando la forma en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos. Se discute cómo la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, pero al mismo tiempo, estos cambios acelerados pueden generar estrés y retrasar la productividad empresarial en comparación con el avance tecnológico. De ahí que se menciona la necesidad de comprender la relación entre la tecnología, la adaptabilidad de las personas, la planificación empresarial y las políticas públicas (Gutiérrez, 2020).

Por otra parte, se destaca que la tecnología avanza exponencialmente, mientras que la adaptación de las personas avanza de manera más lenta y constante. Esto subraya la importancia de abordar de manera efectiva la interacción entre estos cuatro aspectos para lograr una adaptación exitosa a la revolución digital.

Las brechas entre estos elementos muestran la necesidad que las empresas se adapten a las transformaciones de estilos de vida tal como los tecnológicos. Estos son los focos de cambio destacados. No obstante, las grietas de las políticas públicas y los tres aspectos presenta desequilibrios y desafíos para los gerentes de la empresa y de Talento Humano. La comprensión de estos cuatro elementos: tecnología, adaptación de las personas, estrategias empresariales y políticas públicas, es esencial para navegar eficazmente en el mundo del Capital Humano (Cantú-Martínez, 2019 y Jabbaz, 2021).

En resumen, el papel de Recursos Humanos es fundamental con la finalidad de apoyar a los gerentes de las empresas a poder acomodarse a la tecnología, orientar a los diferentes profesionales en la adopción de nuevos modelos laborales y de carrera, facilitar la adaptación de las empresas en su conjunto y promover cambios en la sociedad, la regulación y las políticas públicas.

II. TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

El informe destaca áreas en las que las organizaciones deben acabar con la brecha generada por la velocidad de la transformación además de los desafíos que se presentan durante la gestión del talento humano, así como de las tareas.

Organización del futuro: reto en este momento. Los ejecutivos consideran que la creación de la organización del futuro es el principal desafío. Esta tendencia se centra en diseñar una nueva forma de organización a través de la creación activa de ecosistemas organizativos y redes, la agilidad juega un papel fundamental en este proceso de cambio, con organizaciones que buscan reemplazar jerarquías rígidas por redes y equipos empoderados.

Carrera y aprendizaje: continuo y constante. La noción de "carrera" está evolucionando hacia una continua búsqueda de experimentaciones de enseñanza que faculten a los empleados acrecentar destrezas de forma rápida es esencial y flexible, según sus propias necesidades. Los profesionales de Recursos Humanos desempeñan un papel crucial en el desarrollo de estas habilidades.

Adquisición de talento: la llegada del reclutador cognitivo. Esta tendencia destaca que los gerentes y las empresas emplean las redes sociales, herramientas y técnicas, análisis de datos cognitivos con la finalidad de reclutar personal, centrándose en atraer a candidatos mediante una marca global y determinar quiénes son los más adecuados para el trabajo, el equipo y la organización.

Experiencia del empleado: cultura, compromiso y más allá. La cultura y la implicación son factores fundamentales en la experiencia del trabajador, y las empresas líderes están ampliando su perspectiva para abarcar desde el primer encuentro de un individuo con un empleador hasta su retiro y más allá. En la actualidad, las organizaciones están analizando las demandas y requerimientos de su fuerza laboral y utilizando métricas para comprender su experiencia en la organización.

Gestión del desempeño: adoptando un enfoque ganador. Esta tendencia abarca cómo las organizaciones están experimentando nuevos enfoques en las diligencias sobre las competencias enfocadas en proporcionar retroalimentación constante y ofrecer coaching.

Liderazgo disruptivo: desafiando los límites. En esta tendencia se hace mención al líder disruptivo, la persona disruptiva es aquella capaz de reinventarse

y adaptarse rápidamente a las situaciones actuales; es por ello que se buscan líderes más capaces, no todos están listos para el cambio.

Digitalización del Recurso Humano: plataformas, individuos y trabajo. Con la automatización, todo proceso, aparición de plataformas y de las personas ha ayudado a mejorar el sistema interno de una empresa, desde la fase de reclutación hasta el seguimiento de los empleados; todas estas herramientas apoyan a la optimización de los procesos de la organización, ya muchas empresas practican y hacen uso de estos medios y les ha funcionado a llevar un mejor control, pero también para lo cual se necesita personas capaces de hacer un correcto uso de todos los alcances digitales.

Análítica de talento: recalculando la ruta. Analizar al talento, a través de distintos sistemas de medición, o a través de distintos controles, pruebas, exámenes, y analizar todos estos datos para la correcta formulación de soluciones, las personas que realizan el análisis conocen a la organización los procesos, tareas para así tener un enfoque que les permita ver fallas a través de distintos parámetros, va a permitir ver la productividad, la fuerza laboral, y muchos otros aspectos que influyen a la organización.

Complejidad e inserción: la griete en el entorno. En este mundo existen muchos temas que siempre han sido debate, como religión, sexualidad, culturas, entre otros aspectos; pero una organización debe saber y entender que habrán personas que sean distintos a ellos, y que se le debe dar la oportunidad de crecimiento, no por ser de otra religión o género negarles la oportunidad, sabemos que por mucho tiempo ser varón o mujer hubo un trato no equitativo para ambos, ya que se limitaba mucho a la mujer porque se les consideraba "delicada" o "poco capaz", vale decir que, ha ido cambiando a través de los años, no todas las empresas cambian su mentalidad, ya que tienen una gerencia con pensamiento clásico o un poco machistas, pero las organizaciones deben entender que todos somos capaces, y que una cultura o género no indican que son menos eficaces.

La perspectiva del trabajo: El impulso laboral aumentado. Esta tendencia se refiere al avance de la tecnología hoy en día, la IA y las herramientas tecnológicas cognitivas, aprovechar todas las habilidades y actitudes que tiene el humano en sus tareas y mejorarlas a través del apoyo tecnológico, o apoyar algunas tareas en el uso de la IA, pero sin llegar al límite de sustituir el factor humano.

Los humanos son seres que se adaptan a la situación que los rodea, como la situación de la pandemia la cual ha hecho muchos cambios, tanto en los procesos de selección como en los ambientes laborales, cada año que pasa suceden distintas situaciones, tanto cambios o avances tecnológicos como de sistemas, las organizaciones deben adaptarse y seguir, si no aprovechamos cada herramienta y cada cambio puede llegar un punto en que desaparezca.

III. LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

En esta parte del capítulo nos habla sobre el diseño organizacional que muchas empresas están optando por este cambio, ya que hay una alta probabilidad de que las empresas reestructuren su organización, aumentando la competitividad y el desempeño laboral, aunque los cambios son muy drásticos y difíciles de hacer a pesar que toma tiempo el diseñar una organización, las empresas optan por este camino hoy en día.

La encuesta global realizada en diferentes países y un gran porcentaje considera que el cambio en el diseño organizacional en la empresa es fundamental para estar al tanto de las tendencias y cambios que ocurren en el mundo. De alguna manera las empresas buscan no quedarse atrás en el imperativo mundo digital; buscan adaptarse a los cambios y las empresas están más conscientes que hoy en día las estructuras organizacionales no son como hace 10 años, sobre todo las organizaciones de alto desempeño, por lo tanto, deben de rediseñarse para poder actuar de manera rápida y eficaz a los cambios producidos en su entorno, con un acomodo rápido, que facilite el aprendizaje y abraque las exigencias de las propias competencias de sus colaboradores, es decir, estar al tanto de sus metas personales, saber qué es lo que quieren y tener una comunicación efectiva con nuestro personal, motivar a través de incentivos, etc.

Se prevalece más el trabajo en equipo que el trabajo jerárquico, ya que se está cambiando la forma de pensar en el trabajo y creando nuevas organizaciones o estructuras coordinadas con nuevos enfoques por medio de la cultura organizacional, sus propios sistemas de información, así como la movilidad del talento humano como: captar nuevos talentos y retener a los más capacitados.

De acuerdo con la encuesta realizada por Walsh & Volini, (2017), el 88% a favor de la necesidad de cambios organizacionales en el futuro, los participantes señalan que la importancia de construir una

organización del futuro es un asunto importante por la misma razón que estamos en constante cambio y nuevas tendencias que se manifiestan en la actualidad, haciendo que las empresas pongan en práctica la búsqueda de información de su competencia y así estar a la vanguardia de los cambios organizacionales.

Se enfatiza más en el “para quién trabajas” a “con quién trabajas”, es decir, el trabajo en equipo es primordial para una satisfacción emocional y trabajo en equipo, haciendo que los trabajadores se sientan a gusto con su organización e identificados con los objetivos de la empresa.

Hay más interés por parte de la mayoría de personas que han sido encuestados que Las tendencias globales en Capital Humano son esenciales, ya que las organizaciones de alto rendimiento operan de manera significativamente diferente a lo que hacían hace una década.

Con la adaptación de las organizaciones a la digitalización, surge una necesidad crítica de reinventarse, permitiendo una acción más ágil, una adaptación rápida, fomentando el aprendizaje y atendiendo las aspiraciones profesionales de sus empleados.

Elaborar un diseño organizacional nuevo es muy complejo, y varias empresas se resisten al cambio, ya que, a pesar de traer beneficios a los trabajadores y la organización en sí, esto demanda tiempo y recursos para poder plantear un diseño organizativo nuevo, implementando los recursos económicos.

Organizando para rapidez, agilidad y adaptabilidad

Por esta razón, es que las nuevas organizaciones deben estar con un diseño rápido, adaptación y agilidad que permita ganar en la competencia que se presenta en el actual contexto empresarial globalizado por la misma competitividad que se genera entre las organizaciones. Por lo tanto, no se les complicó adaptarse a cambios futuros como si le puede ocurrir a una empresa ya posicionada en el mercado pero que tiene problemas para rediseñar su estructura organizacional ya que está manejada por su antigua estructura organizativa, en este caso estructura organizativa jerárquico.

3.1. El poder de las redes de equipos

Se pone en manifiesto la importancia del trabajo de equipos más que el trabajo jerárquico. Un mínimo de porcentaje de gerentes considera el modelo jerárquico como óptimo y beneficioso al cumplimiento

de tareas y esto puede colegirse de que los empresarios prefieren el modelo tradicional por simple costumbre, el tipo de negocio no se adapta al modelo actual o se resisten al cambio, además del miedo a fracasar en el intento por cambiar el diseño estructural de la organización.

Se enfatiza el trabajo en redes. Las organizaciones del futuro se determinan como una *red de equipos*, en donde todos podemos colaborar y tener mayor comunicación efectiva. La efectividad de trabajar en equipos ha cambiado, ahora las empresas optan por juntar a los miembros de un equipo para que diseñen un producto o servicio en 2 o 3 años, luego de esto rotan a otros grupos para poder realizar otras funciones, de esta manera se dinamiza las labores de los trabajadores y se conocen más, a medida que crece la comunicación y la interacción con los miembros de la organización. Muchas empresas están optando por este mecanismo que resulta beneficioso para la empresa (Hebles y Yáñez-Álvarez-de-Eulate, 2020).

La holocracia es un sistema de trabajo horizontal en los cuales está conformado por equipos de trabajo y todos se supervisan y comparten las tareas dadas por la organización. La holocracia es un enfoque que reorganiza la autoridad eliminando niveles jerárquicos, aprovechando la cultura existente en la empresa para evolucionar de manera natural Brian Roberson (2007). En este sistema, se utilizan círculos interconectados con intercambio de personas para facilitar la comunicación y la retroalimentación, y estos círculos se autogobiernan y crean roles para lograr objetivos compartidos.

Puede ser considerada para cualquier empresa y la ventaja es que la comunicación es horizontal, no hay intermediarios que bloqueen o ralentice la información, además de que es menos burocrático. Puede mejorar la productividad considerablemente a través de los grupos de trabajo ya que se trabaja sin jerarquías.

La propuesta del trabajo en equipo en la organización es parecida al concepto de holocracia planteada por Temy Software pero, lo que diferencia radica en el enfoque en el trabajo en equipo ligado al desarrollo tecnológico, que surge como una necesidad de poner estos dos aspectos a la práctica y que la competencia y las tendencias tecnológicas van en aumento y surge la necesidad de adaptarse al cambio y de ahí el diseñar una nueva estructura organizacional que permita el rápido acceso al cambio y poder adaptarse a la competencia que se da hoy en día entre empresas. En cambio, en la

holocracia se menciona de manera general el concepto de integración y trabajos en equipos, más no proporciona alguna técnica en particular ya que eso dependerá de cada empresa que lo maneja a su conveniencia (Arias, 2021).

Comenzando en el borde

Si una empresa requiere hacer y saber, debe adecuarse a los cambios permanentes, la estructura necesitará cambiar, por lo tanto, necesita de nuevos líderes que puedan realizar estos cambios significativos para la organización. Si la organización siente que necesita un cambio, no debe esperar a que suceda, debe actuar y realizar el cambio, no estancarse en el "qué hubiera hecho sí...". La agilidad y la colaboración serán los factores determinantes para que las organizaciones de alta competencia puedan sobresalir, esto siempre y cuando sea manejado por líderes eficientes que sepan manejar a su grupo de trabajo de manera óptima.

3.2. Siguiente paso: construyendo la organización del futuro

A continuación, se menciona algunas de las herramientas tecnológicas que se usan la mayoría de empresas. Una de estas tendencias es el análisis de redes organizacionales (ONA, por sus siglas en inglés: Organizational Network Analysis), Míguez-González y Costa-Sánchez, (2019), que utiliza software y metodologías especializadas para ayudar a las empresas a estudiar las interacciones entre sus miembros, como quién se comunica con quién.

Lo ventajoso de esto es que permite a los líderes identificar rápidamente las redes sociales internas y a las personas que actúan como conectores o expertos en la organización. Este nuevo diseño puede ser abrumador para él quien lo practique ya que se junta otras tareas por la manera efectiva de llegar el mensaje comunicacional.

El uso de ONA está creciendo, con un 48% de empresas empleándolo, aunque solo el 8% lo usaba anteriormente. Sin embargo, la simplificación de tareas y las nuevas herramientas de trabajo pueden llevar a una sobrecarga cognitiva que reduce la productividad. En otras palabras, sería un punto negativo para los equipos de trabajo, por lo tanto, es importante que los nuevos modelos organizacionales estén manejados por un buen liderazgo ágil.

En los nuevos modelos organizacionales, los líderes de equipos en organizaciones ágiles necesitan habilidades de negociación, flexibilidad y pensamiento

sistemático (Zepeda, Cardoso y Cortés, 2020). Deben ser capaces de crear redes y mantenerse informados sobre su compañía, industria y mercado de clientes. Más empresas están adoptando tecnologías como Workplace de Facebook, Stack, Team Drives de Google, Atlassian Confluence y Microsoft Skype, Walsh y Volini, (2017 manifiestan que el 73% de las compañías utilizando estas herramientas para mejorar la comunicación y la velocidad de intercambio de información entre los equipos de trabajo.

3.3. Construyendo rendición de cuentas

En el caso de rendición de cuentas, en el momento de fijar las redes ágiles se debe de establecer los objetivos o expectativas para apoyar al éxito, de esta manera no se pierde la responsabilidad de cumplir con los objetivos y hacerse cargo de los resultados.

En el ámbito de los equipos de trabajo, la transparencia en la responsabilidad se vuelve más importante. Las metas y métricas individuales y de equipo deben ser compartidas para que todos puedan ver y reconocer la transparencia que caracteriza a los equipos de trabajo.

Cada equipo formado es responsable de las actividades que realiza y debe de asumir los errores si es que los hubiera cometido, ya que se les da a las personas el poder de decisión y se da la confianza en interacción por redes. De hecho, se evita gracias a que las responsabilidades son transparentes y se reduce el conflicto entre los equipos al momento de tener una falla ya sea en el proceso de crear un producto o servicio o una estrategia de marketing, según sea el caso.

Una capacidad fundamental de la organización del futuro es la habilidad de formar equipos de manera ágil. Es decir, requiere una comprensión clara de las habilidades de cada empleado, para ello el líder dentro de la empresa tiene que conocer y delegar funciones de acuerdo a sus experiencias en el trabajo como equipo. Ahora los jefes, líderes de las empresas tienen la responsabilidad de:

Acepta la rapidez del cambio: la estrategia, el engarce, los clientes, así como las fuentes del talento humano se encuentran en proceso de cambio, que forman parte de la conmutación digital.

Haz de la movilidad del talento un valor central: El equipo de trabajo de una organización debe adaptarse a cambiar de equipo, proyectos, además de cambiar funciones dentro de la organización.

Forma un grupo de desempeño organizacional: Realizar un grupo específico que guíe y lidere al resto adelantándose a los hechos.

Examina las nuevas herramientas de comunicación: La era digital está inmersa en las organizaciones, el departamento de recursos humanos debe trabajar con la tecnología a la mano.

Adopta una gestión basada en la retroalimentación continua: La comunicación entre todos los participantes de la organización es muy importante ya que se puede evaluar y conocer los objetivos y los logros alcanzados.

Las organizaciones hoy en día buscan trabajar en equipo, realizar dinamismo entre los colaboradores de la empresa para alcanzar los resultados. Las reglas del juego están cambiando, evolucionarán y se organizarán de manera que promuevan el aprendizaje, la innovación y la satisfacción del cliente. Esto se logrará mediante una estructura de red ágil, impulsada por los líderes de equipo y respaldada por la colaboración y el intercambio de conocimientos entre sus miembros.

En las sociedades del futuro, el progreso se logrará mediante delegaciones múltiples, experiencias variadas y roles de liderazgo multifuncionales. Se fomentará el crecimiento de influencia y autoridad a través de la creación de seguidores. Además, debido a la aceleración de las tecnologías digitales y la mayor transparencia, los reclutadores están cambiando su enfoque. En lugar de centrarse en la selección, se están convirtiendo en constructores de relaciones que buscan candidatos adecuados para nuevos puestos y habilidades. Ahora en este mundo digital donde las empresas innovan se busca retroalimentar al colaborador por encima de evaluar su desempeño en un momento dado. Las empresas están tomando medidas anticipadas para adaptarse a estos cambios. Lo fundamental es estar dispuesto y tener la mente abierta para abrazar estas transformaciones y no quedarse rezagado en la evolución (CAF y CEPAL, 2020).

IV. CONCLUSIÓN

Si una empresa desea reorganizar su estructura o diseñar una nueva organización, debe tomar en cuenta el tipo de empresa que está ejerciendo, conseguir líderes capaces de gestionar equipos de trabajo, motivándolos al cumplimiento de objetivos y metas, el tener la responsabilidad de las tareas todos los integrantes y asumir los errores si los hubiese. En cuanto a tecnología, es importante estar a la vanguardia de esta ya que muchas empresas

están optando por simplificar sus tareas a través de la tecnología y nuevas herramientas informáticas que permitan tener mayor comunicación entre equipos, facilitando las redes de contactos.

Todas las empresas deben estar listas para el cambio, el mundo es un mercado cambiante cada año cada mes, puede aparecer una nueva tendencia mañana o la otra semana, cada cambio es para mejorar y debemos adaptarnos y no evitar el cambio; muchas empresas con el pasa de los años han desaparecido, pero otras han surgido, y otras han mejorado ya que supieron aprovechar el cambio y adecuarse.

REFERENCIAS

- [1] Arias, E. M. (2021). Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador. *Revista electrónica TAMBARA*, 15, 1231-1245. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/08/1.HOLOCRACIA_Arias.pdf
- [2] CAF y CEPAL. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/657e3543-74b1-4163-89e5-8e422d23edd8/content>
- [3] Cantú-Martínez, P. (2019). Ciencia y tecnología para un desarrollo perdurable. *Economía y Sociedad*, 24, 92-112. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/eyes.24-55.7>
- [4] Gutiérrez, M. M. (2020). La diferencia entre diseñar y ejecutar. El diseño en los tiempos del copy-paste Martha Gutiérrez Miranda. *Cuaderno nº 103*, 107-115. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7413083.pdf>
- [5] Hebles, M., & Yániz-Álvarez-de-Eulate, C. (2020). Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes. *iberoam. educ. super*, 11, 22-40. doi:<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.586>
- [6] Jabbaz, M. C. (2021). Estrategias Empresariales En El Territorio: El Caso Del Mueble Valenciano. *Ciencias administrativas*. doi:<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e075>
- [7] Míguez-González, M.-I., & Costa-Sánchez, C. (2019). Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.10>
- [8] PRODOC - OIT. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. Ginebra: Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_684183.pdf
- [9] Robayo, P. A. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7, 125-140. doi:[10.1016/j.sumneg.2016.02.007](https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007)
- [10] Walsh, B., & Volini, E. (2017). Introducción: Reescribiendo las reglas para la era digital. En Deloitte, *Reescribiendo las reglas para la era digital Tendencias Globales en Capital Humano 2017* (págs. 2-15). Deloitte University Press. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/2017_Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf
- [11] Woltés, V., & Fernández-Mesa, A. (2023). Entornos VUCA antes de la recesión por la pandemia de Covid-19: una revisión sistemática de la literatura. *Tec Empre*, 17, 53-69. doi:<http://dx.doi.org/10.18845/te.v17i1.6539>
- [12] Zepeda, M. H., Cardoso, E. E., & Cortés, J. R. (2020). El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN. *RIDE. Iberoam. Investig. Desarro*, 10. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.530>