

X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María, 2021.

# LA VIRTUALIDAD EN LOS NUEVOS ENTORNOS LABORALES: SUS IMPLICANCIAS EN LAS COMPETENCIAS PARA GESTIONAR EL TALENTO.

Giménez, Miriam Mónica.

Cita:

Giménez, Miriam Mónica (2021). *LA VIRTUALIDAD EN LOS NUEVOS ENTORNOS LABORALES: SUS IMPLICANCIAS EN LAS COMPETENCIAS PARA GESTIONAR EL TALENTO*. X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María.

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/40>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/enkY/gpH>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:*  
<https://www.aacademica.org>.

## **LA VIRTUALIDAD EN LOS NUEVOS ENTORNOS LABORALES: SUS IMPLICANCIAS EN LAS COMPETENCIAS PARA GESTIONAR EL TALENTO.**

Eje 2. El talento humano y el capital intelectual. Recursos para alcanzar la transformación organizacional.

Autor: Giménez, Miriam Mónica (Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba) — [mimogi@gmail.com](mailto:mimogi@gmail.com).

PALABRAS CLAVE: Desarrollo – Competencias - Virtualidad

### **RESUMEN**

El capital humano de las organizaciones contribuye a fortalecer su imagen y a generar su identidad en el entorno. Las organizaciones tienen éxito si sus integrantes lo tienen, si se encuentran comprometidos con la misión de las mismas y contribuyen a desarrollar la marca empleadora. En la red de interrelaciones que se establecen entre las personas, se puede reconocer la existencia de pactos tácitos entre sus integrantes, que posibilitan el logro de los objetivos de todas las partes. Existen en la organización personas que aportan su fuerza de trabajo y sus conocimientos para que las tareas puedan ejecutarse eficaz y eficientemente; las organizaciones retribuyen ese aporte y se comprometen a promover el desarrollo de sus integrantes. Ha sido esta tarea la que se transformó en una ventaja competitiva en el turbulento entorno que a nivel global generó el Covid-19. Incentivar, gestionar y posibilitar el desarrollo de nuevas competencias laborales, implicó en muchos casos, la diferencia entre afrontar la crisis de la pandemia con éxito o transformarse en víctimas colaterales de la misma. Analizaremos en este trabajo cómo los directivos comprometidos con la gestión del talento, que promueven el desarrollo de nuevas competencias de su capital humano vinculadas a nuevos escenarios mediados por las tecnologías que generan nuevos espacios de interacción en la virtualidad, facilitaron la gestión de las organizaciones en el escenario del Covid-19, minimizando pérdidas y agilizando los procesos de toma de decisiones para adaptar las estrategias a las oportunidades que se generaban en un nuevo entorno no previsto.

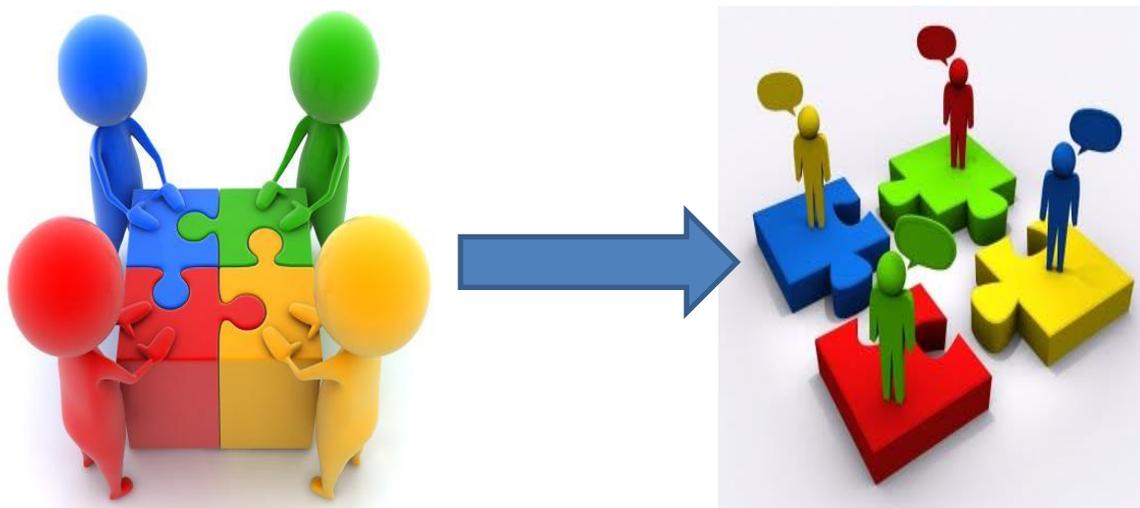
### **INTRODUCCION**

El intempestivo cambio que impuso en el ambiente global la irrupción del Covid-19, no excluyó a las Organizaciones y a las interacciones de éstas en los mercados. Repentinamente los administradores se vieron forzados a probar si las teorías de adaptación para escenarios turbulentos y la presentación de contingencias no previstas que, en el mejor esquema de planificación no fueron consideradas como variables debido a que presentaban una probabilidad de 0 de presentación, de manera tal que no fue posible

evaluarlas e incluirlas en los modelos de gestión en un entorno de pandemia, no obstante ello se hicieron realidad. La rueda global de los negocios se detuvo por meses y puso en status quo a la mayor parte de los mercados; generando un escenario que sólo podía asimilarse al que mostraron las grandes guerras mundiales, si se considera el alcance de la catástrofe social y económica desatada por dichas conflagraciones. Este contexto obligó a los directivos a reformular sus estrategias confiando y apelando, en primera instancia, a la experiencia y la intuición, lo que les permitió discernir qué herramientas eran las adecuadas para mantener sobre la línea de flotación sus negocios.

Las organizaciones que habían incorporado en sus modelos de gestión la digitalización de los procesos y la capacitación y desarrollo de su capital humano en el manejo de las nuevas tecnologías, tuvieron una ventaja decisiva para mantenerse y, cuando fue necesario, reformular su línea de negocios para seguir como sujetos activos en los mercados.

La “normalidad” concebida con los cánones PRE Covid-19 caducó, las relaciones entre individuos y las organizaciones entre sí, tuvieron que reformular sus objetivos, códigos y procedimientos.



“Normalidad pre Covid-19”

Nueva normalidad

La intempestiva disolución de los grupos de trabajo que provocó la pandemia, empujó a las personas a nuevos espacios fuera de las organizaciones, donde se encontraron como náufragos, aislados, sin respuestas, sin procedimientos ni manuales y, mucho menos, sin tener el apoyo de su grupo para adaptarse; todo lo aprendido y conocido parecía no ser viable para continuar con las actividades. Algunos equipos se dispersaron definitivamente como consecuencia del cese de actividades de muchas organizaciones, otros tuvieron alguna tabla para mantenerse a flote y reencontrarse como sobrevivientes.

Las organizaciones que habían desarrollado procesos para trabajar en el nuevo orden digital y habían realizado la implementación de la digitalización de sus procedimientos o se encontraban en proceso de hacerlo, tuvieron ventajas en el nuevo orden que estaba imponiéndose, lo que quedó demostrado con la velocidad de respuesta. Fue imprescindible para ello el desarrollo de las competencias “blandas” en la dirección de las organizaciones, lo que permitió mejorar la adaptación a la nueva normalidad.

En este contexto, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba comenzaba un nuevo año, las actividades vinculadas a los proyectos de investigación, como las educativas, se paralizaron por 40 días. Dentro del proyecto de investigación “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales”, dirigido por el Dr. César San Emeterio, los integrantes del equipo de trabajo analizaban los resultados relevados y, durante el año 2020, volvieron a sus fuentes productoras de datos para observar las reacciones de las organizaciones ante el entorno generado por la pandemia.

## **MARCO TEÓRICO**

En la sociedad globalizada, informatizada y competitiva, atravesada en todos sus aspectos por las nuevas tecnologías, los gerentes deben gestionar en forma eficaz el capital humano, facilitando el desarrollo de sus capacidades, fomentando la multifuncionalidad de sus colaboradores, preparándolos para desarrollarse en varias tareas y asumir nuevos retos empresariales. El cambio más notorio que ha experimentado la economía organizacional se encuentra en el proceso de revalorización de los activos intelectuales, no en los físicos y financieros, debido a que el crecimiento económico de las organizaciones, está impulsado por el conocimiento y las ideas, más que por los recursos tradicionales.

La misión de los administradores en la gestión del capital humano, además de guiar y obtener la cohesión del grupo, será conseguir que los colaboradores se identifiquen, sientan y vivan como si fuesen suyos los objetivos y metas de la Organización. Para lograrlo utilizan recursos como el conocimiento, la habilidad y la motivación, a los que suman sus capacidades personales para generar las competencias que la organización necesita y las personas poseen.

Según Spencer y Spencer competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. La combinación de conocimientos, capacidades y

comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto organizacional, constituyen la competencia. (Giménez, 2018)

Las competencias requeridas por un puesto de trabajo, surgen de la conjunción de **Saber**, **Saber hacer**, **Saber estar**, **Querer hacer** y **Poder hacer**. (Fig.1)

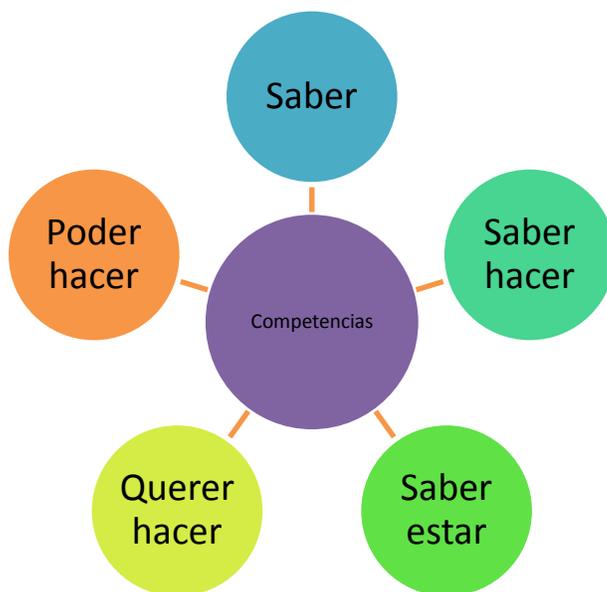


Figura 1. Competencias laborales  
Fuente: Elaboración propia

Todos los sujetos que conforman el capital humano de una organización e integran su fuerza de tareas, independientemente del puesto de trabajo que ocupen, necesitan determinado nivel de competencia para realizar las tareas que les son asignadas en los procesos que atraviesan a la organización y la ponen en movimiento.

Para evaluar el desempeño de una persona en un puesto de trabajo, podemos considerar a las competencias necesarias para ejecutar sus tareas y las consideramos en dos grandes grupos: diferenciadoras y esenciales. (Fig.2)

Son las competencias diferenciadoras las que les permiten a las organizaciones generar ventajas, incrementar su productividad y posicionarse como los modelos a seguir en el mercado. Los responsables del desarrollo de las mismas son los líderes de los grupos de tareas. Es estratégico para una Organización propender a su desarrollo a través de los programas de formación continua, del que deben ser partícipes los Directivos.

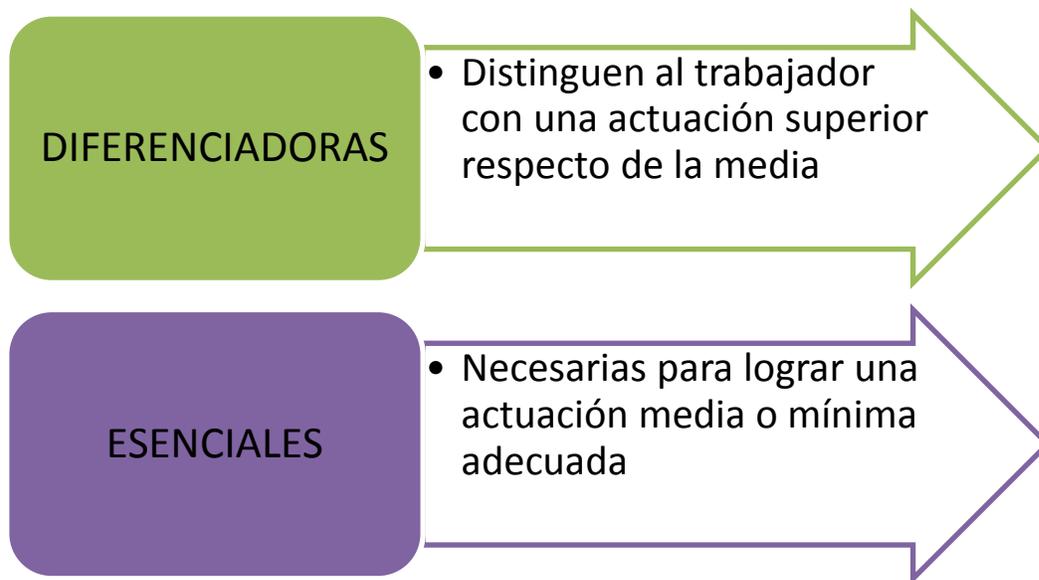


Figura 2  
Fuente: Elaboración propia

Los administradores deben gerenciar utilizando sus propias competencias, las que identificamos como Durables y están formadas por:

- \* Actitud emprendedora que se verá reflejada en el modo de pensar y actuar, la iniciativa, y en hacer prevalecer la ética;

- \* Conocimiento: tener el know how de la función, actualizar los saberes y propender al aprendizaje continuo; y

- \* Gestión del talento: aplicar su conocimiento, tener visión, saber pensar y agregar valor.

La irrupción del Covid – 19 generó la ruptura en la normalidad, un quiebre que implicó la desnaturalización de las relaciones sociales intra y extra organizacionales y propuso nuevas relaciones de poder derivadas de los procesos de comunicación informal que se posicionaron sobre los canales establecidos en los procedimientos, reemplazándolos y generando un incremento del flujo de información horizontal y cruzada. Estos cambios implicaron, además, la modificación drástica de las escalas de valuación de las diversas competencias requeridas para cada puesto de trabajo, generando un caos inicial en muchos directivos que se quedaron sin respuestas frente a los requerimientos de la fuerza laboral, debido al repentino cambio de paradigmas que desplazó los centros de poder intraorganizacionales.

Muchas organizaciones sintieron que estaban al borde del abismo pero vislumbraron un nuevo comienzo. Ello fue posible porque se centraron en factores de protección provenientes de su capital humano, cuando las organizaciones cerraron sus puertas, los grupos se organizaron fuera de ellas, desconociendo que se encontraban generando un cambio cultural que denominamos Resiliencia Organizacional.



La Resiliencia, de acuerdo a Boris Cyrulnik, es la reanudación de un nuevo desarrollo después de un trauma. Al establecerse las normas de aislamiento obligatorio, las organizaciones recibieron una presión extraordinaria porque se paralizaron los canales de comunicación interna y externa, desconectando a sus integrantes por el aislamiento, lo que generó la situación del naufrago.

Algunas trataron de sostenerse siguiendo los procedimientos de emergencia para crisis que ya habían utilizado, resistieron con ayuda de otras organizaciones del entorno un corto plazo pero, luego, comenzaron a buscar en sus fortalezas los caminos para adaptarse. En este proceso recordaron otras crisis superadas y se preguntaron:



- ¿Qué aprendieron en ese momento? ¿Qué estrategias utilizaron?
- ¿Qué recursos y personas encontraron entonces?
- ¿Dónde estuvo y está esa fuerza que les ayudó a aceptar y acompañar ese proceso?
- ¿En qué cosas las ha fortalecido esa vivencia?

Este es un concepto similar al Kintsugi que expresa que cuando los japoneses reparan objetos rotos, enaltecen la zona dañada rellenando las grietas con oro. Ellos creen que cuando algo ha sufrido un daño y tiene una historia, se vuelve más hermoso. El resultado es que la cerámica no sólo queda reparada sino que es aún más fuerte que la original. En lugar de tratar de ocultar los defectos y grietas, estos se acentúan y celebran, ya que ahora se han convertido en la parte más fuerte de la pieza. .

Las partes rotas de las organizaciones pudieron repararse más rápidamente en aquellas en las que sus líderes habían implementado como estrategia el desarrollo de las habilidades blandas de sus integrantes, logrando un aprendizaje significativo al implicar a las personas en la innovación de los procesos, entender las necesidades de capacitación y obtener la asimilación de los conocimientos.

En esta readaptación hubo dos variables determinantes del éxito para sobrevivir: las competencias del capital humano y las tecnologías de la comunicación.(Fig.3)

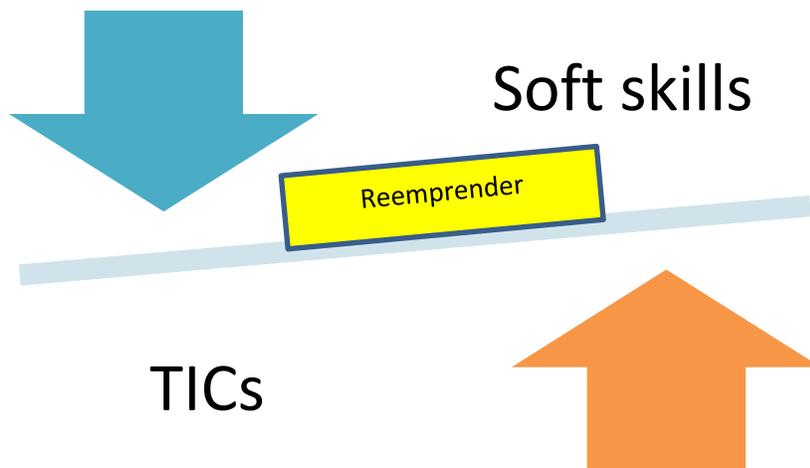


Figura 3  
Fuente: Elaboración propia

Las teorías tradicionales de la comunicación, tienden a concebirla como una materia discreta y cuantificable que se mueve del emisor al receptor y luego vuelve. Según Postman, la comunicación no es necesariamente algo que la gente produzca, es una situación en la cual se participa “de una forma similar a la que una planta participa en lo que llamamos su crecimiento “(1976, p.8). Para que haya comunicación no alcanza con que haya mensajes, debe haber una situación ordenada dentro de la cual los mensajes tengan sentido. La charla tiene sentido, o carece de él, no en función de las palabras que las personas usen sino de su reconocimiento del ambiente semántico en el cual son emitidas, de la relación entre sus distinciones y la totalidad de la situación dentro de la cual se encuentran.

¿Por qué centrarse en Resiliencia y Comunicación? La respuesta es porque estos conceptos potenciaron las competencias Soft que explicitaron la rapidez de respuesta para

permanecer, reinsertarse e incluso penetrar el nuevo escenario que se presentaba a las organizaciones. (Fig.4)

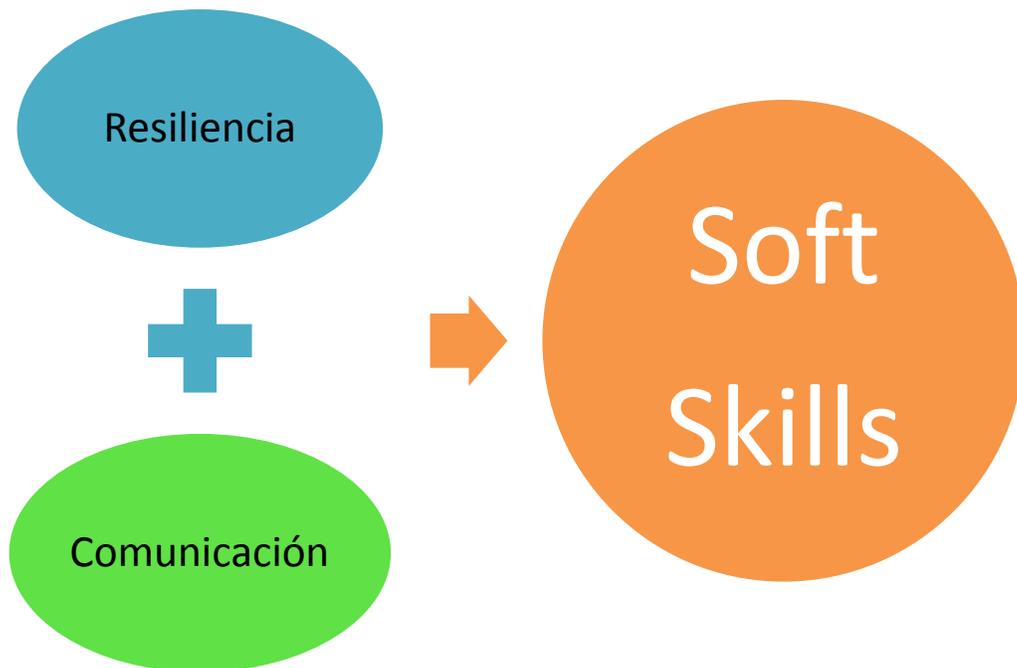


Figura 4  
Fuente: Elaboración propia

Las soft skills son habilidades difíciles de medir, pero son necesarias para vivir una buena vida. Las habilidades blandas incluyen una combinación de habilidades sociales, comunicación interpersonal, conocimientos y rasgos de carácter que ayudan a uno en su vida social y profesional. Se diferencian de las habilidades duras en que no se pueden enseñar de forma holística.

En este nuevo contexto los líderes tuvieron que considerar:

- La fuerza de trabajo – nuevos oferentes
- Los cambios que se producen en los perfiles requeridos para cada puesto
- La tecnología – el teletrabajo que implican cambios en el enfoque del trabajo
- Las nuevas competencias para una nueva demanda de horas de trabajo.

A la persona que dirige no sólo se le requiere un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también, haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo y, sobre todo capacidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones (Giménez, 2018). Esto es, se le requieren las competencias

durables.(fig.5)

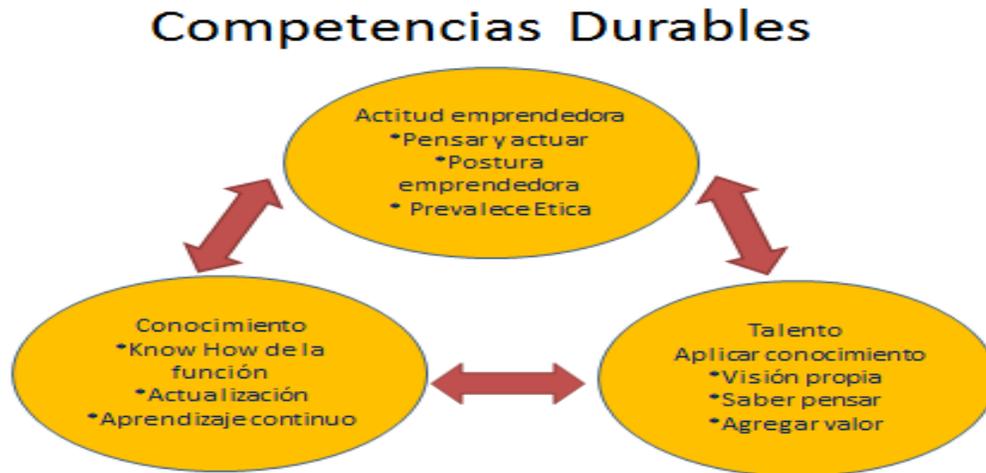


Figura 5  
Fuente: Elaboración propia

El desafío que se le presentó a los gerentes y líderes de grupo de trabajo fue como replicar en el entorno Covid 19, las principales normas que están subyacentes en sus competencias:

- \* Concepción de dirigir y ser dirigido. Todo ser humano integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser guiado por una persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. El líder reúne las cualidades de confianza y capacidad
- \* Concepción del líder para ubicarse convenientemente: Líder es toda persona que, gracias a sus cualidades, dirige un grupo social con la participación espontánea de todos sus miembros

Tradicionalmente se ha conceptualizado que todo gerente debe tener competencias blandas tales como:

- \* Pensamiento sistémico y analítico
- \* Dominio personal: compromisos recíprocos
- \* Habilidades de comunicación
- \* Ser multitareas
- \* Flexibilidad para el aprendizaje



Figura 6  
Fuente: Elaboración propia

El desafío para los gerentes consistió en rediseñar los entornos personales de trabajo, definidos como los PWE, a nuevos entornos de trabajo donde la autonomía, la iniciativa y la resolución de problemas se presentaban como las competencias dominantes en este nuevo contexto de pandemia (Giménez, 2017). La herramienta que se utilizó fue la tecnología. El medio utilizado fue la formación. Los procesos involucrados fueron todos los procesos organizacionales: operativos y de gestión.

Una ventaja que potenció a las organizaciones fue la conformación de la fuerza laboral de las organizaciones, donde la mayoría de la nómina está conformada por millennials, según la clasificación de Strauss y Howe (1991 citados en Gordon, 2016). Estos trabajadores son quienes han crecido en el ambiente dominado por el desarrollo tecnológico que influye y determina las relaciones interpersonales, la comunicación y la socialización a través de los medios digitales, de acuerdo a lo señalado por Peñalosa y López (2016). Ésta es una generación multitareas y autodidacta (Begazo y Fernández, 2015), y ha sido esta característica una de las variables relevantes en la conformación de las fortalezas frente al Covid-19.

## RESULTADOS

La investigación realizada fue exploratoria y descriptiva, se aplicaron en el trabajo de campo las técnicas de la investigación cualitativa (Ragin, 2007; Valles, 2003) al tratarse de una investigación social.

Para realizar el trabajo de campo, los investigadores seleccionaron una muestra que incluyó organizaciones tradicionales que habían realizado la digitalización de sus procesos operativos y de gestión con diversos grados de avance en la implementación de los mismos, relevando en las mismas organizaciones de la investigación primaria la nueva información.(fig. 7)

Se definió una nueva hipótesis de trabajo vinculada a la investigación realizada en el proyecto “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales”: analizar si las Organizaciones que habían digitalizado sus procesos fueron más efectivas para responder al escenario Covid - 19.



Fig.7. Porcentuales por sector relevado

Fuente: Elaboración propia con datos del proyecto de investigación

Las organizaciones relevadas fueron clasificadas por sector y se consideró el porcentaje de digitalización que habían realizado de sus procesos.

Sector	Producción %	RRHH %	Fzas.y control %	Ventas %	S.Gerenciales %
Automotriz	100	70	100	90	70
Agro ind	70	60	90	80	50
Servicios	80	60	80	90	60
Software	100	100	100	100	80
Turismo	100	60	80	80	50
Alimentación	90	65	100	90	60
Ind. Espacial	30	60	100	100	70
Estatales	60	80	100	50	50
Educación	50	70	100	50	50
Comercios	60	50	100	80	40

Tabla 1. Porcentuales por sector relevado

Fuente: Elaboración propia con datos del proyecto de investigación

Se realizó una nueva búsqueda de datos con entrevistas no estructuradas, observación no participante y análisis de documentación pública vinculada a la gestión de la pandemia publicada por las organizaciones incluidas en la muestra.

Se observó que las organizaciones que fueron consideradas como esenciales, lo que incluyó desde el inicio del Aislamiento Social Preventivo Obligatorio – ASPO- a la industria de la alimentación, comercios y empresas agroindustriales; reformularon los procedimientos de interacción con su entorno: procesos de gestión de clientes, de proveedores, de distribución. En la mayoría de los casos las organizaciones recurrieron a socios estratégicos para cerrar sus procedimientos, por ejemplo el caso de los deliverys, supresión de intermediarios en la cadena de comercialización: las fábricas iniciaron ventas directas a sus consumidores.

Las organizaciones que no fueron consideradas esenciales por un periodo prolongado de tiempo, como las de Servicios de Turismo, en muchos casos reconvirtieron su negocio.

Las Organizaciones generan respuestas a los requerimientos que le plantea el entorno en formas diversas y de acuerdo a la prioridad que se le otorgan a los problemas y en algunos casos se presentaron situaciones que las llevaron a improvisar soluciones, por ejemplo una condición de un cliente o un proveedor que debieron gestionarse a la distancia.

Otro variable que las organizaciones consideraron como determinante para reiniciar a la brevedad sus ciclos operativos, fue la conformación de la nómina de personal, conformada mayoritariamente por Millenians. Ello les permitió usufructuar sus características vinculadas a la autonomía, creatividad y manejo de las TICs, reconociendo que en muchos casos fueron los centros operativos los que se organizaron entre sí para continuar las actividades en sus PWE, superando su velocidad de respuesta las de los Centros directivos. Se observó claramente que los procesos de aprendizaje fueron significativos y por descubrimiento basada en una modalidad pragmática y activa (Giménez, 2018)

Relevada la información en el contexto de la pandemia, pudo determinarse la velocidad de respuesta de las organizaciones, considerando la cantidad de días que tardaron en volver a sus actividades habituales, una vez que fueron autorizadas para el retorno, tanto presencial en las plantas industriales, como a distancia por la implementación del teletrabajo y el desarrollo de los PWE.

$$\text{Velocidad de respuesta} = \text{Cantidad de días en retomar la actividad}$$

En ese orden, la velocidad de respuesta que presentaron las organizaciones luego de las primeras 4 semanas de aislamiento obligatorio, vinculadas con el reingreso a la actividad puede observarse en el siguiente gráfico.

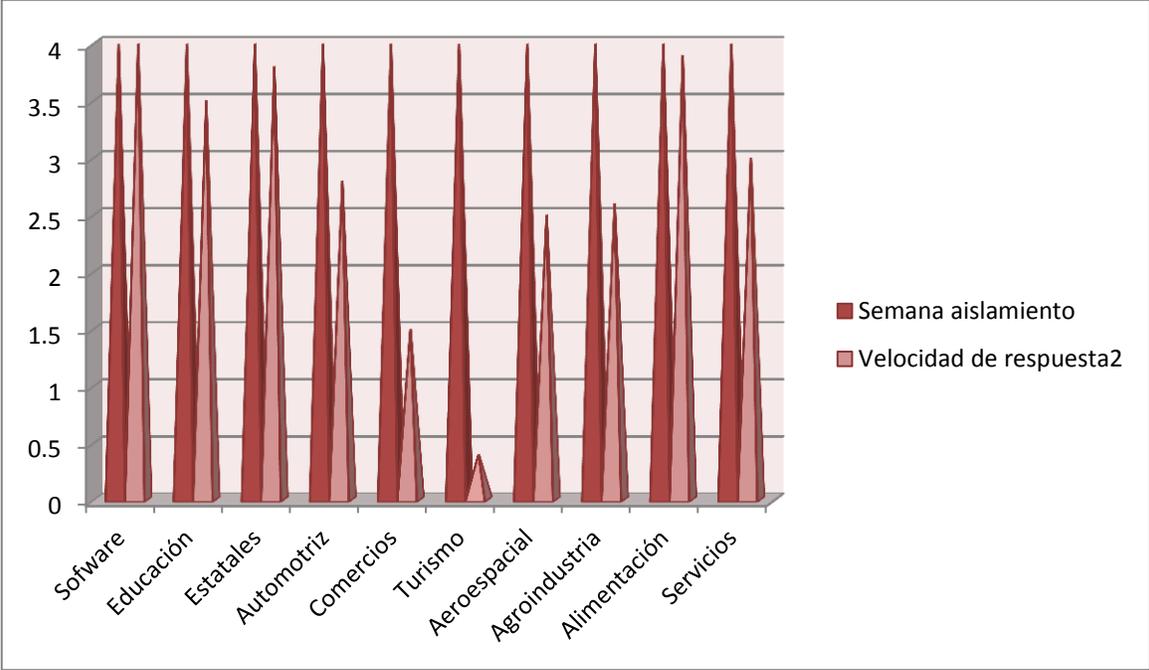


Fig.8. Porcentuales por sector relevado  
Fuente: Elaboración propia con datos del proyecto de investigación

Las variables que posibilitaron el reingreso a la actividad o la reconversión exitosa de un negocio fueron dos:

- Digitalización y Tecnología
- Capacitación y entrenamiento de la fuerza de trabajo

Excepto por los procesos de elaboración de productos que se debían realizar en las plantas industriales, el resto de los mismos vinculados a la gestión de una organización se realizaron a Distancia, mediante la modalidad de trabajo remoto.

La totalidad de las organizaciones aplicaron el teletrabajo, lo que implicó desarrollar programas de entrenamiento en forma acelerada y la inversión en equipos y redes que facilitaran la comunicación intra y extra organizacional.

En este sentido lo más relevante fueron las Competencias Blandas de las personas que, aún cuando hubieren experimentado total o parcialmente el trabajo a distancia, vieron repentinamente modificados sus PWE como consecuencia de los cambios en las relaciones, nuevas herramientas de comunicación, flexibilización de las estructuras y de los procedimientos que la pandemia impuso; y fue ese contexto, el que potenció y posibilitó la generación y el desarrollo de nuevas habilidades blandas para superar la crisis del Covid – 19. Estas circunstancias posibilitaron que las personas, en cualquier entorno cooperativo o competitivo, se contactaran entre sí y los obligó a salir de su zona de confort, colocándolos en una nueva zona de aprendizaje, redefiniendo sus entornos personales de aprendizaje – PLE- para luego transferir a sus entornos de trabajo – PWE - las nuevas competencias.

Las ‘soft skills’ que se manifestaron en forma activa en este proceso son las relacionadas con la escucha activa, el trabajo en equipo, la creatividad, la resiliencia y la capacidad de aprendizaje.

Como resultado de los datos relevados, pudieron identificarse en los gerentes entrevistados que las siguientes competencias fueron prioritarias para gestionar en el entorno de la pandemia:

**Resiliencia.** Es la capacidad de adaptarse a situaciones adversas y de mantenerse fuerte, paciente y calmado en un entorno de crisis.

**Pensamiento crítico.** Permite tener nuevas ideas, además de adquirir la capacidad para ser más analíticos, investigadores y curiosos. Lo que ayuda a resolver problemas de mejor manera.

**Compromiso.** Con el objetivo de la empresa, lo que supone una mayor motivación, concentración, calidad del trabajo y, por lo tanto, productividad.

**Flexibilidad.** En un entorno de incertidumbre, es esencial tener la flexibilidad suficiente para adaptarse.

**Trabajo en equipo.** Con el teletrabajo ha sido necesario demostrar capacidad de colaboración con los compañeros de equipo, por ejemplo, explicando herramientas de reparto de tareas o de comunicación que se han utilizado para ello.

**Mentalidad de crecimiento.** Se conoce como 'growth mindset'. O lo que es lo mismo: estar dispuesto a enfrentar nuevos retos y con visión de futuro.

**Aprendizaje continuo.** Es esencial tener la capacidad para aprender sobre nuevas tecnologías.

**Creatividad.** No solo engloba la habilidad de crear desde el inicio, sino también en ver más allá, lo que implica salir de la 'zona de confort' para apostar por retos innovadores.

**Tomar decisiones en base a datos.** El manejo del Big Data es imprescindible para las empresas digitales. Estos conocimientos permiten reconocer oportunidades .

**Habilidades digitales.** Ser productivo incluso en forma remota, ser proactivos

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bravo, R. (2020, 21 de Julio). El plan de las automotrices para enfrentar la pandemia.

*Cronista.com.* <https://www.cronista.com>

Casas, X. (2020, 29 de Abril). Delivery en la cuarentena: por las comisiones de las apps, los comercios y casas de comida pierden hasta 25% del valor de cada venta. *Infobae económico,*

<https://infobae.com>

Cyrulnik, B (2011) Resilience: How your inner strength can set you free from de past Ed Tarcher Perige ISBN 10: 1585428507 / ISBN 13: 9781585428502

[Donato, N. \(2020, 14 de Julio\). La industria automotriz luego de la pandemia: desafíos y dudas de tres CEOs argentinos. Infobae económico. https://infobae.com](https://infobae.com)

Giménez, M. (2017). Los automatismos digitales y su incidencia en los puestos de trabajo: los PWE, Ponencia, II Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República III Encuentro internacional de investigadores en Administración del Centro de la República VI Congreso de Administración del centro de la República,

ISBN..978-987-1697-33-5.Disponible.en:

[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=37382](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=37382)

Giménez, M. (2018). Administración de Recursos Humanos II - Material complementario Unidad 4 (pp 73-90). Asociación Coop.de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. ISBN 978-987-3840-67-8

Giménez, M. (2018). Los procesos de formación en la implantación de los automatismos digitales: los PWE, Revista Argentina de Investigación de Negocios- R.A.I.N- Vol.4 Nª1, Pp. 61-74 .ISSN .2422-5282. Disponible en:

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/search/authors/view?firstName=Miriam&middleName=M%C3%B3nica&lastName=Gimenez&affiliation=Instituto%20de%20Administraci%C3%B3n%20de%20Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20Universidad%20Nacional%20de%20C%C3%B3rdoba&country=AR>

Giménez, M. (2018). La formación y el desarrollo de competencias en los PWE: un aporte empírico. Ponencia, III Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República IV Encuentro internacional de investigadores en Administración del Centro de la República VII Congreso de Administración del centro de la República, ISBN..978-987-1697-62-5. Disponible en:

[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=38076](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=38076)

Gordon, M. (2016). Determinación de rasgos distintivos dentro del grupo demográfico denominado los millennials en la ciudad de Guayaquil (Tesis doctoral). Recuperado de.<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1879/1/Rasgos%20distintivos%20dentro%20del%20grupo%20demografico%20denominado%20M.pdf>

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/de-sandwicherias-a-turismo-interno-mil-reconversiones-de-agencias-de-viaje/>

<https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/>

<https://www.ucc.edu.ar/seguimientomedios/econom%C3%ADa%20enferma%20el%20covid19%20ya%20dej%C3%B3%20a%20c%C3%B3rdoba%20con%201300%20empresas%20menos-7234.html>

<https://www.arcor.com>

<https://carlosmagro.wordpress.com/2014/06/06/tiene-sentido-hablar-del-ple-de-una-organizacion/>

- Las universidades argentinas frente a la pandemia del COVID 10. *RedUE*.  
<https://observatoriodenoticias.redue-alcue.org/las-universidades-argentinas-frente-a-la-pandemia-del-covid-19/>
- Peñalosa, M., y López, D. (2016). La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 12(23), 73-81.  
<https://expansion.mx/emprendedores/2018/01/09/mexico-cae-cuatro-lugares-en-el-indice-global-de-emprendimiento>.
- Pontón, E., y Márquez, C. (2016). El marketing como base para el emprendimiento de los millennials. En Palermo Business Review, 65-82.
- Porter, M. (2006), Estrategia y ventaja competitiva, Ed. Deusto, España. ISBN 978-950-857-035-2
- Ragin, C. (2007). “The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley. University of California Press .
- Vasilachis de Gialdino, Irene (Coord.). (2019), “Estrategias de Investigación Cualitativa – Volumen II”, Ed. Gedisa SA, Barcelona. ISBN 978-84-17835-27-9
- Zegarra, L. (2020, 16 de Junio) Renault ya ha reanudado la actividad en todas sus líneas  
<https://www.youtube.com/watch?v=yAK17Di-EIY>

## **Agradecimientos**

Agradezco los aportes y colaboración de los equipos de investigación de los proyectos “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales”, 2016 - 2017, Proyecto tipo A Código 30720150100456CB;  
[https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Res.Secyt\\_313\\_16\\_Anexo\\_I\\_ProyectosA.pdf](https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Res.Secyt_313_16_Anexo_I_ProyectosA.pdf)

“Semiótica de lo subjetivo en los lenguajes administrativos”, 2018 - 2021, proyecto Consolidar Cod 33620180100615CB  
<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Proyectos%20SeCyT%20admitidos%20Convocatoria%202018.pdf>

dirigidos por el Dr. César San Emeterio en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina.