

Rompiendo Modelos de Negocios y Paradigmas, Acercamiento al Teletrabajo por Covid

Dra. Dinorah Albigaldi Ramos Gutiérrez

Dra. Mirna Portillo Prieto

MC. Juan Aguilar Vázquez

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Chihuahua

Dr. José René Arroyo Ávila

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

[Doi: 10.19044/esipreprint.10.2022.p448](https://doi.org/10.19044/esipreprint.10.2022.p448)

Approved: 19 October 2022

Posted: 21 October 2022

Copyright 2022 Author(s)

Under Creative Commons BY-NC-ND

4.0 OPEN ACCESS

Cite As:

Gutiérrez D.A.R., Prieto M.P., Vázquez J.A. & Ávila J.R.A.(2022). *Rompiendo Modelos de Negocios y Paradigmas, Acercamiento al Teletrabajo por Covid*. ESI Preprints.

<https://doi.org/10.19044/esipreprint.10.2022.p448>

Resumen

El objetivo de esta investigación fue el de resumir, analizar y discutir los temas de holocracia y teletrabajo en tiempos de pandemia, para así poner a disposición del lector información ya publicada sobre temas específicos a través de revisión bibliográfica. Se analizaron distintas fuentes de información, mediante análisis-síntesis. Como resultado principal se presenta estudio comparativo mediante entrevistas de profundidad a empresarios de la localidad chihuahuense, donde se mencionan aspectos relevantes de gestión de capital humano, competencias y cultura laboral. Investigación documental y de campo, no probabilística, no estadística. Estudio de tipo cualitativo, con fines de diagnóstico descriptivo, transversal, de tipo exploratorio-descriptivo. Se presentan tablas comparativas de empresas utilizadas en el diagnóstico de los cambios en tiempo de pandemia en la ciudad capital (12 empresas).

Palabras clave: Competencias, Holocracia, Equipos de trabajo, Teletrabajo, Gestión de capital

Breaking Business Models and Paradigms, Approach to Teleworking by Covid

Dra. Dinorah Albigaldi Ramos Gutiérrez

Dra. Mirna Portillo Prieto

MC. Juan Aguilar Vázquez

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Chihuahua.

Dr. José René Arroyo Ávila

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Abstract

The objective of this research was to summarize, analyze and discuss the topics of holocracy and teleworking in times of pandemic, in order to make available to the reader information already published on specific topics through bibliographic review. Different sources of information were analyzed through analysis-synthesis. As a main result, a comparative study is presented through in-depth interviews with businessmen from the Chihuahuan town, where relevant aspects of human capital management, skills and work culture are mentioned. Documentary and field research, not probabilistic, not statistical. Qualitative type study, with descriptive, cross-sectional, exploratory-descriptive diagnostic purposes. Comparative tables of companies used in the diagnosis of changes in times of pandemic in the capital city (12 companies) are presented.

Keywords: Competencies, Holocracy, Work teams, Telecommuting, Capital management

Introducción

Hoy día, y con mayor razón debido a la pandemia, la necesidad de poder transformarse en organización digital, y contar con equipos de trabajo ágiles y autónomos, significa orquestar talento humano con alto potencial, flexibilidad, compromiso, madurez e inteligencia emocional de la misma manera que otro tipo de habilidades, en lo particular la adaptabilidad. La tendencia de aplicar avances tecnológicos para automatizar la operación tiene repercusiones en la vida laboral con relación a la innovación y efectividad y da cabida al uso por ejemplo, del análisis de métricos o de indicadores de desempeño, con sus siglas en inglés “KPI”, es decir analítica o inteligencia, sin embargo por más que se integre tecnología no podrá nunca sustituir al “toque humano”, es decir, existe un replanteamiento sobre la integración de equipos y sus líderes, sobre actividades de gerenciamiento y

de liderazgo, de cultura laboral, donde las cualidades humanas se combinan y se alinean con la inteligencia de negocio.

Este momento histórico atípico exige mantenerse más unidos, empáticos y comprometidos, en el campo profesional donde las empresas están migrando de ser meramente operativas, a ser tácticas y estratégicas. Como resultado obtenido de la pandemia se podrían precisar que los dos factores que han sobresalido para tomarse en cuenta son el clima y cultura laboral y así como la satisfacción de los empleados en la organización, por ello la gestión administrativa y de capital humano en este momento evalúa las acciones tomadas por la emergencia de la situación. De modo que los factores psicosociales podrían influir positiva o negativamente en el rendimiento de los colaboradores de una organización, máxime en situaciones “a distancia-remotas, híbridas”.

Revisión de la literatura

1. Análisis situacional, las reacciones de las empresas mexicanas del año 2019 a la fecha

Una vez que inició la cuarentena por la pandemia COVID-19, se generalizó crisis en muchos sentidos y a nivel mundial; en relación a la gestión del capital humano en México se congelaron muchos de los procesos de contratación en las organizaciones como una acción para reducir costos, entre otras acciones. Asimismo, el 64% de las compañías no tenían considerado una reducción en su nómina, ni mucho menos el recurrir a despidos, sin embargo, el 60% de las empresas consideraban que las áreas con mayor afectación por desvinculaciones serían las de operaciones. El PIB se desplomó 17.1% en abril junio, en las actividades secundarias (industria y manufactura), descendió un 23.4% el de las terciarias (servicios), bajó un 15.1% primarias (agricultura), que tuvo un retroceso del 2% (PageGroup, 2021)

La afectación por la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19 propició en México la generación de estrategias de emergencia laborales que fueron: adelanto de vacaciones, reducción de jornadas laborales, suspensión sin goce de sueldo temporal, hasta pérdidas de empleos definitivas, y peor aún el cierre de muchos negocios. Pero, una de las medidas de contingencia fue el teletrabajo, mismo que al principio no era muy bien aceptado dentro del empresariado. Conforme se fue alargando la “cuarentena” la implementación de trabajo remoto o a distancia fue incrementando del 12% hasta un 42% e inclusive más dependiendo de la empresa y la naturaleza de sus operatividad, entonces, el trabajo desde casa se hizo bastante recurrente, tanto que el 23% de las plantillas laborales trabajaba en modalidad presencial, siendo así en especial para los empleados de confianza; por otro lado el 2% de las personas laboraban en horario

reducidos, y por turnos rotativos a modo de guardias, y solo un 9% siempre estuvo de maneja presencial fijo desde que inició la pandemia (Kelly, 2021). Aún a pesar de dichos cambios, sólo el 5.7% del sector productivo nacional desea mantener la opción permanente de trabajo remoto (INEGI, s.f. citado por Kelly, 2021).

2. Modelos y herramientas de gestión

Al revisar la evolución de la arquitectura organizacional desde la etapa histórica de 1900 a 1980 con enfoque a la estandarización, el periodo de 1981 a 1990 con su orientación al cliente, posteriormente en los años 90's con la innovación, pasando al año 2021 con las modalidades no convencionales y disruptivas; las estructuras fueron adoptando desde tipos de organización hasta metodologías acordes al activo clave, siendo bien de capital, información, conocimiento, o la especialización contra otros (Rivas, 2002).

La pandemia vino a acelerar implementación y aceptación de manera globalizada de alternativas tecnológicas como alternativa emergente, el teletrabajo, y en realidad este no es un concepto nuevo, empero no había tenido aceptación real hasta hoy, entonces ¿por qué aún existe resistencia por parte de las personas con su implementación?, la respuesta está en la cultura laboral, y más que nada en las brechas generacionales. Los Modelos de Gestión de Capital Humano en esta ventana de tiempo de pandemia, así como los modelos económicos y productivos, han sufrido modificaciones importantes. La labor de los directivos hoy día es de tipo tecnológico, humano y experiencial (Vázquez, 2020).

La influencia de los Modelos y Métodos de trabajo en la Gestión Administrativa, se enfoca ya en transformación estratégica con nuevos líderes y nuevos retos. En los últimos tiempos el liderazgo disruptivo como forma de mejorar procesos y el negocio en general, constituye forma no convencional de trabajo, con agentes de cambio en el desarrollo organizacional, con personas y empresas que no temen sacudir las cosas para obtener los resultados, y ha sido un gran éxito, sobre todo al convivir distintas generaciones dentro de la plantilla laboral. La administración disruptiva relacionada con el mundo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad) como creciente estrategia empresarial ha permitido aprovechar la situación COVID-19 al hacer referencia a la capacidad de reacción de las empresas ante potenciales escenarios mediante visión, entendimiento, claridad y agilidad (Silva, 2020). Otra metodología también bastante socorrida ha sido SMART (por sus siglas en inglés: específico, medible, alcanzable, realista y oportuno) para establecer metas tanto personales como profesionales (FED, 2019).

El más vigente Modelo Organizacional es aquel que maneja estructuras organizacionales como la Holocracia (toma de decisiones descentralizada), pero con ajustes hacia equipos autónomos a modo de células de trabajo. Cabe mencionar que dichos modelos, han migrado de enfoques de homogenización, orientación al cliente, innovación y la inclusión de tecnología de la información. Si bien ya existía el teletrabajo o trabajo a distancia y/o “coworking” (espacio de trabajo compartido), desde el año 2020 su difusión e implementación fue vertiginosa, al presentarse la famosa 4T y lo que le sigue (Coworkingfy, 2020); (RRHHdigital, 2018).

Las Modalidades no convencionales y disruptivas, tales como las Metodologías tipo “SCRUM” (por sus siglas en inglés reunión sistemática de desentrañar la resolución del cliente, que proviene del juego rugby) o “Agile” (modelos de combate o de jugada con poco control y supervisión, pero altamente efectivos, así como con enfoques incrementales en cada proyecto) propician ambientes de trabajo orientados a resultados y con pago por productividad o “ROWE” (Ambiente de Trabajo Orientado a Resultados) con un diseño de sistemas de pagos por trabajo entregado, y para lograrlo se necesita “analítica” (Rivas, 2002); (Grifol, 2016). En este tipo de modalidades deberán existir personas dentro de la plantilla laboral quienes sean especialistas y otros tantos fungiendo como todólogos; es decir desde líderes del proyecto; colaborando todos a tres niveles: operativo, táctico y estratégico (proyectosagiles, s.f.); (Aguirre, 2020); (Serrano, 2020).

Todo lo anteriormente descrito, representa la ruptura de paradigmas en relación a los horarios y cargas de trabajo, lugares de trabajo y más, tales como el registro de entradas y salidas del personal, por ejemplo, la separación del tiempo familiar y laboral, la felicidad en el trabajo, factores psicosociales que inciden en el personal, sistemas de capacitación en línea en plataformas tipo “DOIT” (do it your self, hágalo usted mismo) así como operaciones sencillas que el mismo trabajador pudiera realizar, sustituyendo así trámites administrativos, tratando de automatizar-simplificar la operación, por tanto el personal no debiera ser analfabeta digital, entre otros aspectos dignos de considerar. Empezando desde el hecho de poder trabajar desde la casa, ya como una necesidad en tiempos de pandemia, o bien como empleado el hecho de traer tu propio dispositivo para trabajar “BYOD” (bring your own device) por sus siglas en inglés (Cerem Comunicación, 2019). ¿Qué sucede con esto?...cambios legislativos en materia de derecho laboral considerables tan solo para delimitar responsabilidades hasta donde le pertenece la empresa tener responsabilidad y hasta donde al trabajador, ¿qué pasaría por ejemplo con un accidente en un traslado del “aparente lugar de empleo” a otro sitio particular, o bien un accidente dentro de la casa que ahora es oficina?...permisos de lactancia, incapacidades, entre otros (Vázquez, 2020); (GCF Global, 2021); (Rivas, 2002).

Los recientes cambios en la Cultura Laboral, si bien se presentaron un tanto a marchas forzadas, después de las reflexiones antes planteadas, se podrán mencionar tanto aspectos favorables como desfavorables, con una muy particular pregunta: ¿qué ofrece la implementación de sistemas de gestión conocidos como la Holocracia (sistema de organización donde la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal, permitiendo el trabajo en equipos autodirigidos, a modos de especies de células de trabajo)?...romper paradigmas (Silva, 2020).

Se necesita contar con la plenitud de las personas que forman parte de la organización, facultarles y delegarles la toma de decisiones, se necesitan colaboradores con un claro propósito y sentimiento de pertenencia compartido con la empresa a la cual pertenecen. La claridad de funciones, de responsabilidades, los roles necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, así como la comunicación dentro de estructuras más dinámicas y flexibles, afecta de manera directa a la cultura individual y colectiva, la cultura laboral es distinta (Aguirre, 2020).

Los modelos jerárquicos tradicionales poco a poco dejan de ser funcionales y más con la nueva realidad. Algunos de los métodos identificados para una mejor actuación empresarial han sido: equipos de trabajo autónomos; estrecha cooperación, incluso de co-construcción, junto con los usuarios, con enfoque de clientes internos y externos; entorno de trabajo motivador; fomentar autonomía de las partes; comunicación cara a cara más efectiva; ritmo sostenible y constante en trabajo por proyectos; calidad técnica del equipo para adaptarse permanentemente; simplicidad; adaptación constante de métodos, procesos e instrumentos para aumentar la eficiencia; elementos operacionales; satisfacción del cliente como valor del proyecto; trabajo bajo presión con entregas rápidas y continuas basadas en ciclos cortos; entre otros (Aguirre, 2020).

3. Cambios en la Ley Federal de Trabajo en México en tiempos de pandemia

A partir de enero del año 2020 se reconoce el desempeño de actividades remuneradas en lugares distintos al establecimiento del patrón, por lo que no se requiere la presencia física en el centro de trabajo; las condiciones del teletrabajo deben establecerse en un convenio por escrito, pactado por las partes y tiene un principio de reversibilidad, es decir, la posibilidad de establecer que no es conveniente y que pueda solicitarse el regresar a una modalidad presencial. La reforma a la Ley Federal del Trabajo contempla que este esquema forme parte del contrato colectivo, en el caso de que este exista en la empresa; por lo que el teletrabajo y el acuerdo para implementarlo y los detalles de la modalidad deben quedar establecidos por

escrito, personal o colectivamente (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020).

Entre las nuevas obligaciones para las empresas se encuentran (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020):

1. Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo. Por ejemplo: el equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros.
2. Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fechas estipuladas.
3. Asumir los costos derivados del trabajo a través de la modalidad de teletrabajo, incluyendo, en su caso, el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad.
4. Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos utilizados por las personas trabajadoras.
5. Respetar el derecho a la desconexión de las personas al término de la jornada laboral e inscribirlas al régimen obligatorio de la seguridad social.
6. Promover el equilibrio de la relación laboral de las personas trabajadoras, a fin de que gocen de un trabajo digno o decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación y seguridad social.
7. Se deberá observar una perspectiva de género que permita conciliar la vida personal y la disponibilidad de las personas trabajadoras.

Mientras que las responsabilidades de las y los trabajadores son:

1. Tener el mayor cuidado en la guarda y conservación de los equipos, materiales y útiles que reciban del patrón. Informar con oportunidad sobre los costos pactados para el uso de los servicios de telecomunicaciones y del consumo de electricidad, derivados del teletrabajo.
2. Atender las políticas y mecanismos de protección de datos utilizados en el desempeño de sus actividades, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.
3. La Secretaría del Trabajo emitirá la Norma Oficial Mexicana (NOM), de cumplimiento obligatorio, para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad.

4. La experiencia humana centrada en el bienestar para la transformación empresarial en México

Desde el año 2018 la NOM 035 publicada en el Diario Oficial que trata de Factores Psicosociales en el Trabajo, puso de moda por así decirlo, la preocupación por la “Felicidad en el trabajo”, sin embargo, los estudios de

Clima Laboral, Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, entre otros tampoco no son conceptos recientes, de hecho, el concepto de factores psicosociales fue definido por el comité mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1984. Pero con la pandemia, la realización del trabajo sin afectar el bienestar, la salud física, psíquica o social de los trabajadores ha planteado mayores retos para el desarrollo del trabajo (DOF, 2018).

Como aspectos más relevantes en la gestión de talento en tiempos de pandemia se tienen: “meaningful work” (trabajo significativo), liderazgo con inteligencia emocional y empatía, el factor confianza en el liderazgo y en el personal, genuino trabajo en equipo, la creación de ambiente de trabajo, retención y “new normal” (la nueva normalidad), así como una muestra salarial de las posiciones más relevantes del mercado laboral actual. PageGroup empresa internacional con más de 5,600 colaboradores y una red de 156 oficinas en 35 países realizó estudio al año 2021 en México y Centroamérica con una muestra de más de 95,000 profesionales, y se retoma de dicha publicación su señalamiento de que para manejar la crisis covid desde el enfoque humano, tanto en empresas públicas como privadas, así como en instituciones educativas de manera específica, ha sido a través del liderazgo efectivo, y así por tanto la sociedad es mucho más exitosa basándose en confianza y aspectos como: consistencia, sinceridad, transparencia, responsabilidad, compromiso, madurez, autonomía. Para poder lograr los resultados empresariales han sido fundamentales la claridad en la dirección, la inversión en la captación y capacitación del talento, el valor de la honestidad y transparencia, el compromiso y la responsabilidad. La creación de equipos a distancia autodirigidos con transformación del “mindset” (mentalidad) y la adaptación a la tecnología ha sido el mayor reto a nivel mundial, para ello es necesario el “coaching”(entrenamiento) profesional y personal, el desarrollo, pero justo es aquí donde los trabajadores se quejaron de no recibir apoyo sobre ello por parte de la empresa, pero que los equipos de liderazgo se fueron adaptando bien a la transformación digital y al cambio, mediante dinámica de trabajo colaborativa, de resolución de problemas, dinámica empática y comprensión de necesidades individuales (PageGroup, 2021).

La relevancia del “meaningful work” (trabajo significativo) donde el factor confianza, el trabajo en equipo, el liderazgo y la cultura laboral, así como el ambiente de trabajo durante todo este tiempo de pandemia han sido indispensables para la retención del personal, y esto se ve reflejado a su vez en el sentimiento de pertenencia según los empleados, la capacitación y el plan de desarrollo también ha sido relevante, el incremento salarial así como los beneficios no salariales/salario emocional. Uno de los factores que los trabajadores considera como “prestación emocional” importante es el clima

laboral con énfasis en el manejo de diversidades (brechas por edades, género, cultura-etnia, sexualidad), y la cultura laboral, que tienen como resultado estabilidad laboral, bienestar mental y mejores niveles de productividad; además del crecimiento laboral económico y profesional (PageGroup, 2021)

5. El teletrabajo y el bienestar

Kelly, (2021) empresa internacional con más de 90 socios de negocio y más de 100 empresas de la lista Fortune además de poseer red global de talento, da a conocer cómo la crisis por el COVID-19 ha impactado al talento mexicano, con el estudio de Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2021, donde la afectación de la salud y el desempeño de los trabajadores al usar la alternativa del teletrabajo han sido contradictorias. Siendo NO excluyentes los siguientes datos, como desventajas y un tanto alarmante en estudio a nivel nacional sobre el teletrabajo el 75% de la fuerza laboral del país padece de tecnoestrés (debido a exceso de horas frente a la computadora y/o dispositivos electrónicos, uso poco controlado de las tecnologías y mayor disposición 24-7 sin horarios bien marcados), no contar con el mobiliario e infraestructura pertinentes; por otra parte el 12% considera que experimentó disminución en la productividad por falta de organización y administración del tiempo, distracciones, y falta de áreas de trabajo o espacios así como falta de mobiliario y equipo adecuado, se traduce por tanto en falta de bienestar emocional (estrés, ansiedad, incertidumbre). Como ventajas encontradas en el Diagnóstico del teletrabajo el 38% de los trabajadores considera que aumentó la productividad, el 42% de los trabajadores afirman haber recibido apoyo con hardware y software para desempeñar su trabajo en forma remota, 17% a veces y el 16% no aplica trabajar de forma remota y el resto a veces (Kelly Services Inc, 2021).

Posteriormente dicho porcentaje de apoyo de empleadores a empleados se incrementó a 67%, de ese mismo porcentaje el 42% ya contaba con el apoyo permanente. El 34% de los trabajadores dijeron que las plataformas empleadas y/o herramientas tecnológicas fueron enfocadas meramente a comunicación, 5% para evaluar desempeño y cumplimiento de objetivos, (Kelly Services Inc, 2021) entre otros (porcentajes no excluyentes)... Pero, ¿por qué las personas se concentran o no, pueden o no pasar tiempo prolongado frente a un ordenador?, por su parte, la BBC, (2016) indica que a las personas de manera general les cuesta concentrarse y terminan distraídas con sus dispositivos móviles debido a que el cerebro humano NO está preparado para el rápido y creciente bombardeo de distracciones digitales, donde se oscila de “Mind full” (mente llena o saturada) y “Mindful” (como mente consciente de); es decir la tecnología domina la vida hoy día, pero tiene un alto costo cognitivo con la atención

dispersa o bien fragmentada, inclusive la multifuncionalidad pudiera decirse que no existe, ya que cuando se varía de una actividad de otra en un “switch”(cambio) constante, el cerebro utiliza glucosa oxigenada, y al agotarse dicho recurso la persona se queda con la sensación de somnolencia y desorientación, y como resultado se libera la hormona del cortisol del estrés; sin embargo el cerebro siempre está a la “caza de lo nuevo”, ya que la corteza prefrontal tiene sesgo por la novedad, lo que significa que la atención está secuestrada por algo más, por las sustancias químicas de recompensa cada vez que se pierde la concentración; la adicción a la tecnología, el “consumo de contenido” tiene repercusiones tanto de tipo psicológico como neurológico, entre otros. Por ello se recomienda administrar el tiempo de exposición a los dispositivos, establecer horarios fijos, dormir suficiente, ejercitarse, hidratarse, observar esquemas de alimentación completos y con dietas balanceadas, ya que la dificultad para concentrarse también se debe a aspectos como omitir el desayuno y eso quiere decir que la persona funciona con adrenalina, el consumo de carbohidratos y proteínas son necesarios para estabilizar la azúcar en sangre, y más (BBC, 2016).

La contraparte del teletrabajo, con los riesgos sobre tiempo exposición frente a un ordenador por tiempo prolongado, resaltando el trabajo de oficina más sedentario y más mental, más dañino, como todo proceso de cambio, existe una curva, que va a mejorar al incorporar hábitos y rutinas saludables, donde se comienza a cuidar más de la persona. Cabe mencionar que NO es totalmente imputable al empleador la duración de exposición a dispositivos por parte de los trabajadores, esto es decisión de los usuarios. Las enfermedades laborales del futuro por estar sentado durante horas frente a dispositivos serán: cáncer, diabetes, enfermedades del corazón y obesidad. El pasar tiempo sin límite navegando en internet frente a múltiples dispositivos electrónicos puede perjudicar de manera seria la vida. El problema es que se trabaja con el dispositivo electrónico, llámesele ordenador, computadora, teléfono inteligente, tableta, por ejemplo, se entretiene con los mismos, y lee también entre ellos. La tecnología no tiene por qué ser “el enemigo”, el problema es la falta de una adecuada cultura, la mala administración del tiempo y la falta de balanceo de actividades, hay que matizar la vida con otras actividades al vincularse con el entorno, donde se estimule el intelecto y el cuerpo sin ninguna conexión a dispositivos, siempre será necesario buscar un equilibrio. Las empresas deberán involucrarse en establecer límites claros para romper los riesgos antes expuestos (Hodelín, De los Reyes, Hurtado, & Batista, 2015).

Los trabajadores dependiendo de la naturaleza de su labor, consideran que sería bueno contar con flexibilidad al respecto de sus trabajos, el 55% de los trabajadores desea esquema híbrido según el INEGI (s.f.) citado por

Kelly, (2021), la mayoría opina que es bueno el poder contar con días de forma remota y/o teletrabajo, además de la modalidad presencial.

6. La transformación digital de México, consideraciones para las empresas

La Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI) en su plan de trabajo para fomentar mejores empresas para así lograr acelerar la Transformación Digital del país como consecuencia de la Profesionalización de la industria en temas transversales en la gestión del capital humano, al poseer inventarios de capacidades y madurez en plantilla laboral para la transformación digital. El Ecosistema empresarial en México necesario para aprovechar oportunidades estratégicas con énfasis en el uso de nuevas tecnologías, la colaboración, la flexibilidad y la globalización en el entorno laboral y económico, se ve plasmado en el Mapa de Ruta de Industria 4.0 para México (AMITI, 2017):

La Figura 1 se basa en el Modelo de Triple Hélice (Esfuerzos compartidos entre la industria, academia y gobierno) pretende basarse en sistemas ciber-físicos y el internet de las cosas IoT (internet de las cosas). La integración a redes internacionales de innovación, la transferencia tecnológica, la propiedad intelectual y la gestión del talento son y serán actividades estratégicas propios de economía basada en conocimiento.



Figura 1. Pilares para el Soporte Estratégico en México.

Fuente: (AMITI, 2017).

La tabla 1 muestra acciones necesarias para acelerar la transformación digital empresarial en el país.

Tabla 1. Visión compartida, las claves para el éxito.

Sectores	Maduros Metal-Mecánico Textil-vestido Cuero-Calzado Madera y Muebles Siderúrgico Alimentos y bebidas	Dinámicos Automotriz y Autopartes Aeroespacial Eléctrico Electrónico Químico	Emergentes Biotecnología Farmacéutico TI Creativas Equipo Médico
Estrategia Sectorial de TI	Productividad: Adopción de TI's para aumentar productividad	Competitividad: Cerrar brecha entre MNC y Pymes a través de TI's	Valor Agregado: Uso estratégico de TI's para aumentar valor agregado
Estrategia Sectorial (General)	Articulación productiva	Desarrollo de Cadenas de Valor	Innovación
Estrategia de TI Transversal de Penetración de Mercado	TI's Transversales Proceso de Negocios, gestión de la cadena de suministro, telecomunicaciones, control de procesos, usabilidad, movilidad, etc Trending: Cloud, IoT (IoE), Virtualización, computación de usuario final, Centros de Datos definidos por usuario (SDN)		

Fuente: (AMITI, 2017).

Con base a lo anterior el AMITI (2017) sugiere Matriz de enfoque para proyectos en la convergencia de: nichos de mercado objetivo, con variables estructurales, pilares estratégicos, plataformas tecnológicas. Por ello el Mapa de Ruta de Industria 4.0 “Crafting the Future” (elaborando el futuro) en México considera:

- a) Mercados: servicios financieros, “retail” (venta minorista) y productos de consumo, automotriz y MA, Turismo
- b) Plataformas: IoT/i4.0, Analíticos (Big Data), e-Commerce
- c) Estructurales: innovación, habilidades y trabajo
- d) Difusión: GAP digital, Comunicación, Eventos
- e) Operación: estructura, recursos

7. Consideraciones finales, las competencias necesarias para el teletrabajo

Acorde a PageGroup, (2021) a Nueva Normalidad “New Normal” tiene perfiles deseados: a) creatividad e innovación usando tecnología, liderazgo en transformación digital; b) perfiles estratégicos (analítica, indicadores clave de desempeño “kpi” por sus siglas en inglés);c) perfiles financieros que contribuyan a la optimización y estabilidad; d) perfiles con inteligencia emocional. Las competencias más importantes (no siendo excluyentes): adaptabilidad (requerido en alto nivel); capacidad de

solucionar problemas (requerido en alto nivel); resiliencia (requerido en alto nivel); comunicación efectiva (requerido en alto nivel); trabajo en equipo (requerido en alto nivel hasta moderado). Otras competencias deseadas: Responsabilidad, Integridad y Confianza, así como el saber Delegar, Empatía, Negociación, Impulsar y gestionar la innovación.

De acuerdo con la investigación realizada por PageGroup, (2021), las habilidades blandas altamente desarrolladas (interacción personal y profesional) son lo demandado en la actualidad, con perfiles estratégicos, preferentemente con experiencia en automatización de procesos y optimización de recursos que se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Compendio de competencias

Tipo de industria/rama/sector/actividad económica	Habilidades o Competencias
Alimentos y bebidas	Resiliencia
Aplicaciones digitales	Adaptabilidad
Assistants	Proactividad
	Sentido de organización
	Comunicación asertiva
Consultoría, Capacitación, Despachos	Conocimiento y relación con entidades gubernamentales y cumplimiento fiscal
	Experiencia en impuestos, internaciones y precios de transferencia
	Inglés
	Comunicación asertiva
	Visión de negocio
Capital Humano/Human resources	Relacionamiento interpersonal
	Liderazgo colaborativo
	Estrategia y visión de negocio
	Enfoque de producción
	Comunicación efectiva y asertiva
	Proactividad
	Inglés avanzado
Clubes de descuento	Inteligencia emocional
	Liderazgo efectivo
E-commerce en retail	Analítico
Engineering & Manufacturing	Perfiles “Hand on” (ingeniería práctica)
	Liderazgo
	Comunicación
	Orientados a resultados
	Capacidad de hacer “turnarounds” de operaciones (énfasis en la planificación, programación y control de las paradas de planta)
	Resolución de problemas,
	Orientación a resultados,
Liderar el cambio	
Energía, Oil & Gas	Trabajo bajo presión

	Capacidad multitareas
	Conocimientos de normas y certificaciones
Healthcare, industria farmacéutica	Resiliencia
	Compromiso
	Adaptabilidad
	Creatividad para el negocio
	Certificación PMP (Project Management Professional)
Industria de la Construcción y Bienes raíces, inmobiliario, infraestructura y sector industrial	Desarrollo de proyectos high end de gran tamaño con manejo de grandes presupuestos
	Habilidades comerciales
Marketing	Adaptabilidad, innovación
	Resiliencia
	Liderazgo inspiracional
Marketing*Retail	Resiliencia
	Adaptabilidad
	Visión holística
Seguros y Fianzas	Desing Thinking
	Manejo de Proyectos
	RPA (sistema de automatización de procesos, tecnología de rápido crecimiento)
	Creatividad
Servicios Financieros, Banca e impuestos	Resiliencia y perseverancia
	Conocimiento de Marketing Digital
	Liderazgo de equipo
	Conocimiento del sector
	Sensibilidad en ecosistemas digitales
	Customer centricity
	Resiliencia
	Inglés avanzado, liderazgo de equipos, análisis financiero
	Adaptabilidad
	Visión estratégica
Resiliencia	
Alto sentido de urgencia	
Supply Chain & Procurement	Liderazgo
	Capacidad de análisis
	Honestidad
	Resiliencia (aguantar, la capacidad de recuperarse en relación a “nuevos entornos” sin llegar a romperse.
	Resistencia como capacidad psicofísica de la persona a resistir la fatiga, es decir mantener el esfuerzo laboral de manera eficaz durante el mayor tiempo posible
	Liderazgo situacional
	Comunicación efectiva
Tecnología	Agilidad
	Compliance*Cumplimiento

	Visión de negocio –customer centricity
Ventas	Liderazgo inspiracional, Adaptabilidad y resiliencia
	Comunicación efectiva
	Negociación
	Autogestión
Ventas, Logística, Tecnología, Retail, Industria Química	Venta consultiva
	Diseño de soluciones logísticas
	Visión de nuevos nichos de mercado
	Proactividad
	Autogestión

Elaboración propia con base a datos de (PageGroup, 2021)

De conformidad a lo anterior para Centroamérica, lo más relevante es lo Digital, Customer centricity, Manejo de ambigüedad, Resiliencia, Trabajo por objetivos, “Business Intelligence” o inteligencia de negocio, Recalibración de metodología de riesgo.

Por su parte el Foro de Educación Superior de Negocios (The Business-Higher Education Forum BHEF, por sus siglas en inglés) organización de directores ejecutivos, presidentes de universidades y colegios universitarios de Fortune 500, y otros líderes dedicados a la creación de una fuerza laboral futura altamente capacitada declara que las habilidades humanas necesarias para este momento histórico según se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Habilidades laborales necesarias en la actualidad

Habilidades humanas	Bloques de construcción digital	Facilitadores comerciales
Comunicación	Analizar datos	Comunicación de datos
Creatividad	Desarrollo de software	Diseño digital
Pensamiento Crítico	Programación de	Gestión de proyectos
Colaboración	computadoras	Procesos de negocio
Capacidad de análisis	Privacidad y seguridad digital	

Fuente: (BHEF, 2018)

Para Deloitte, (2015) empresa reconocida de manera internacional con más de 312,000 personas en 150 de países y territorios, quienes proveen asesoría y servicios de consultoría de prestigio mundial, sobre los Modelos de negocio en México indica que se están transformando, y los factores clave que se han descubierto para tal efecto son: estrategia corporativa, involucrar patrocinadores clave, generar valor, tecnología como medio de transformación, administración efectiva del cambio, equipos de alto desempeño, gestión de proyectos efectiva. El Project Management Office (PMO) requiere e gestión de proyectos, uso de terceros, liderazgo participativo, métodos de medición de resultados (KPIS) gestión del cambio

con compromiso, colaboración, comunicación y capacitación. Al utilizar la tecnología como un medio para transformar a la organización, los problemas que ponen en riesgo los resultados del proyecto de transformación que comúnmente se ubica: obtención pobre de beneficios; procesos no homologados; empleados insatisfechos y desmotivados; retorno a viejas prácticas; quejas sobre la herramienta tecnológica; uso incorrecto de la herramienta tecnológica; falta de esquemas de continuidad operativa. Y las causa raíz de estos problemas suelen ser: falta de compromiso hacia el cambio; falta de seguimiento a los resultados; poco involucramiento de patrocinadores clave; asignación incorrecta de recursos. Los aspectos a mejorar para garantizar el éxito de los proyectos Gestión Efectiva del Proyecto sobre todo en tiempos de pandemia incluyen: Comunicación, Compromiso del negocio, Administración del proyecto, medición del desempeño, aspectos tecnológicos, rediseño de procesos, asignación de recursos, capacitación, apoyo de la alta dirección, selección de asesores, seguimiento de resultados, planeación y presupuestación, mayor prioridad y visibilidad, metodología (Deloitte Consulting, 2015).

Metodología

El objetivo de esta investigación fue el de resumir, analizar y discutir los temas de Holocracia y teletrabajo en tiempos de pandemia, para así poner a disposición del lector información ya publicada sobre temas específicos a través de revisión bibliográfica. Se analizaron distintas fuentes de información, mediante análisis-síntesis. Como resultado principal se presenta estudio comparativo mediante entrevistas de profundidad a empresarios de la localidad chihuahuense. Investigación documental y de campo, no probabilística, no estadística. Estudio de tipo cualitativo, con fines meramente de diagnóstico descriptivo, transversal, de tipo exploratorio-descriptivo. Se presentan tablas comparativas de empresas utilizadas en el diagnóstico de los cambios en tiempo de pandemia en la ciudad capital (12 empresas).

Resultados de campo

En la tabla 4 se plantea comparativo con breve revisión de la arquitectura y/o estructura organizativa con énfasis en la transformación del liderazgo y la cultura laboral a través del uso de las TICS, mediante breve diagnóstico de empresas de la Ciudad de Chihuahua (12 empresas).

Tabla 4. Comparativo empresarial de la localidad chihuahuense

Organismo	Observación	Perfil (requerimientos)	Tipo de enfoque
<p>Emprendimiento y startups: Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico Parques tecnológicos Instituciones educativas</p> <p>Illum - Prosperity Sherpas: Consultora de estrategia corporativa y financiera, especializada en capital privado e innovación. Se cuenta con apoyo de back office (contabilidad y legal) a emprendedores</p> <p>Qualia VR realidad virtual: Empresa dedicada a crear soluciones con realidad aumentada, mixta y virtual para empresas</p>	<p>Nacen como trabajo a distancia en tiempo de pandemia por tanto no hubo transición de lugar de trabajo oficina y/o casa, con trabajo totalmente remoto. Manejo de KPI por proyecto nivelando estrés y preocupación y tensión en la empresa, analítica centrada en los líderes de proyecto.</p> <p>Enfoque en habilidades blandas</p> <p>Manejo de TICS indispensable</p> <p>Colaboración y comunicación multiplataforma</p> <p>Plantilla laboral Millenials y centennial primordialmente, pocos de generación X y ninguno de las generaciones predecesoras</p>	<p>Administración de proyectos y enfoque estratégico</p> <p>Apertura/disposición al aprendizaje continuo</p> <p>Empatía y Escucha activa</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>Manejo de incertidumbre</p> <p>Motivación</p> <p>Innovación</p> <p>Investigar</p> <p>Integridad</p> <p>Convertir problemas en oportunidad</p> <p>Liderazgo inspiracional y disruptivo, situacional, visionario, Horizontalidad</p> <p>Redes de apoyo/ Networking</p> <p>Resiliencia y</p> <p>Resistencia</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo por objetivos</p> <p>Sed de Crecimiento personal y profesional</p> <p>VUCA</p>	Táctico y Estratégico
MIPyMES	Sufrieron totalmente la pandemia, hubo desde cierres, hasta modificaciones de las actividades, y diversificación de la oferta comercial para sobrevivir, tuvieron que adaptarse a la situación de manera emergente, invertir en capacitación y manejo de tecnologías, pero subutilizado.	Las empresas no le dan importancia contar sistemas y mucho menos con redes sociales; en tiempo de pandemia se enfocaron a sistemas que les permitieran realizar sus operaciones y mantenerse, contaban con estructura organizacional jerárquica tradicional, los estilos de liderazgo	Operativo

	<p>Perfiles laborales NO adecuados para colaborar de manera positiva de manera remota, salvo casos particulares.</p> <p>Brechas generacionales marcadas: Baby Boomers:, Generación x, Millenials y Centenials</p>	<p>principales fueron democrático y situacional en mandos medios, pero en los mandos altos liderazgo autocrático. La empresa cuenta con software de gestión administrativa elemental, el más utilizado fue CONTPAQi que se usa para todo el manejo administrativo ya sea pago de nómina, cálculo de horas extras, ausentismo, rotación de personal así como cálculo de impuestos, pago de IMSS, SAT, INFONAVIT. A su vez manejan plataformas de comunicación digital como Zoom, Wunderlist, Trello esto a raíz de la pandemia para seguir en contacto y revisar progresos de proyectos y/o trabajos que se les asignen. Whatsapp como indispensable. Otros fueron GoogleMeet, Jitsi y Teams.</p>	
--	---	--	--

Elaboración propia (2021), con base a entrevistas realizadas en Agosto del presente año

Discusión y conclusiones

Tal y como se mencionó en el apartado de la revisión de la literatura la misma naturaleza de la pandemia catapultó la transformación tecnológica que ya se venía dando poco a poco, pero por la contingencia covid las empresas no tuvieron otra opción más que acelerar la transformación digital, y con ello el liderazgo tradicional debió migrar a otro estilo, la cultura laboral cambió; la gestión de capital humano a través de las TICS ya no es opcional. La nueva normalidad llegó para quedarse, guste o no a las personas. La alfabetización digital para adultos, era una idea o perspectiva precisamente de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que se venía desde hacer años revisando sobre economía, pero, es ya una política común el alentar el uso de las TIC; los servicios de

comunicación y colaboración son prioritarios. Las empresas que pudieron visualizar y aprovechar los tiempos de cambio, han experimentado crecimiento, enfocándose a “plataformas colaborativas y servicios compartidos” tanto entre clientes internos como externos. La evolución de los mercados tecnológicos y su papel en el fomento de prácticas de innovación colectiva es lo de hoy, gracias a dispositivos de alto rendimiento, es decir la naturaleza de la innovación tecnológica-comercial-organizativa tiene impacto en el mundo laboral, máxime con la automatización de operaciones. El capital humano es el activo más valioso, siempre y cuando este realice inteligencia de negocio.

El trabajo en equipo y de manera remota llegó también para quedarse, y para ello se necesitan estas habilidades, competencias: adaptabilidad; agilidad; análisis financiero, alto sentido de urgencia; analítica; autogestión; capacidad de análisis; capacidad de hacer “turnarounds” de operaciones (énfasis en la planificación, programación y control); capacidad multitareas; “Compliance” (cumplimiento); compromiso; comunicación efectiva y asertiva; conocimiento de Marketing Digital; conocimiento del sector; conocimientos de normas y certificaciones; creatividad para el negocio; Desarrollo de proyectos; “Design Thinking” (pensamiento de diseño/pensar fuera de caja); diseño de soluciones; enfoque de producción; estrategia y visión de negocio; honestidad; inglés avanzado; innovación; inteligencia emocional; Liderar de equipos con enfoque al cambio, colaborativo, efectivo e inspiracional; manejo de proyectos; negociación; orientación a resultados; perfiles “Hand on” (práctica no teoría, ingeniería práctica); proactividad; relacionamiento interpersonal; resiliencia y perseverancia; resolución de problemas; RPA (sistema de automatización de procesos, tecnología de rápido crecimiento); sentido de organización; trabajo bajo presión; visión de negocio –customer centricity (enfoque al cliente) , holístico y estratégico.

References:

1. Aguirre, M. F. (10 de 2020). Agile y Scrum: ¿cuáles son sus diferencias?. <https://www.appvizer.es>. (appvizer, Editor) Recuperado el 06 de 06 de 2021, de <https://www.appvizer.es>: <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/agile-vs-scrum>
2. AMITI. (2017). *Acelerando la Transformación Digital en México AMITI Mejoras empresas de TI para México*. México: AMITI. Recuperado el 08 de 08 de 2021, de <https://amiti.org.mx/wp-content/uploads/2017/04/Acelerando-la-Transformacion-Digital-de-Mexico.pdf>
3. BBC. ¿Por qué a veces nos cuesta tanto concentrarnos y terminamos distraídos con nuestros teléfonos? (07 de 07 de 2016).

- <https://www.bbc.com>. Recuperado el 17 de 07 de 2021, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36718199>
4. BHEF. (2018). *The New Foundational Skills of the Digital Economy. Developing the Professionals of the Future*. BHEF. BHEF. Recuperado el 10 de 08 de 2021, de https://www.bhef.com/sites/default/files/BHEF_2018_New_Foundational_Skills.pdf; <https://www.bhef.com/publications/new-foundational-skills-digital-economy-developing-professionals-future>
 5. Cerem Comunicación. (21 de 01 de 2019). BYOD: Cuando la empresa no te pone ordenador <https://www.cerem.mx/>. Recuperado el 02 de 06 de 2021, de <https://www.cerem.mx/blog/byod-cuando-la-empresa-no-te-pone-ordenador#:~:text=El%20BYOD%20o%20Bring%20Your,los%20sistemas%20y%20datos%20empresariales>
 6. Coworkingfy. (13 de 09 de 2020). Qué es Coworking | Definición de una tendencia que arrasa. <https://coworkingfy.com>. (Coworkingfy, Editor) Recuperado el 10 de 06 de 2021, de <https://coworkingfy.com/que-es-coworking/>
 7. Deloitte Consulting. (2015). *Transformación Empresarial en México Encuesta 2015 Deloitte*. México: Deloitte Consulting. Recuperado el 06 de 06 de 2021, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/strategy/pov-enc-transformacion-empresarial-mx2015.pdf>
 8. DOF. (23 de 10 de 2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. www.dof.gob.mx/. Recuperado el 2020 de 07 de 07, de www.dof.gob.mx/: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
 9. FED. (19 de 11 de 2019). Objetivos SMART, definición y algunos ejemplos prácticos. <https://foroeconomiadigital.com>. (F. d. School, Editor) Recuperado el 15 de 07 de 2021, de <https://foroeconomiadigital.com>: <https://foroeconomiadigital.com/blog/objetivos-smart-definicion-y-algunos-ejemplos-practicos/>
 10. GCF Global. (2021). ¿Qué es el teletrabajo?. <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/>. Recuperado el 06 de 06 de 2021, de <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/>
 11. Grifol, D. (2016). ROWE: ¿Pasa por aquí nuestro futuro laboral? . *Daniel Grifol.es*. Recuperado el 14 de 07 de 2021, de <https://danielgrifol.es/rowe-pasa-por-aqui-nuestro-futuro->

- laboral/#:~:text=ROWE%20son%20las%20siglas%20en,las%20hora
s%20que%20pasen%20trabajando
12. Grupo C&H. (2020). Estudio de tendencias en recurso humanos y conoce qué cambiará el 2020 en el sector automotriz. *grupocyh.com*. Recuperado el 15 de 07 de 2020, de *grupocyh.com*: <https://paginas.grupocyh.com/lp-tendencias-sector-automotriz>
 13. Hodelín, H. Y., De los Reyes, G. Z., Hurtado, C. G., & Batista, S. M. (2015). Riesgos sobre tiempo prolongado frente a un ordenador. <https://www.redalyc.org>. (U. (. Médicas), Ed.) *Revista Información Científica*, 95(1), 175-190. Recuperado el 08 de 08 de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/5517/551762874018/html/>
 14. Kelly Services Inc. (2021). El COVID-19 y su efecto en el mundo del trabajo. <https://info.kellyservices.com.mx>. Recuperado el 11 de 07 de 2021, de <https://info.kellyservices.com.mx/es/telm-2021-covid-19-y-su-efecto-en-el-mundo-del-trabajo>
 15. PageGroup. (2021). Estudio de Remuneración PageGroup 2021. Conoce todo sobre las últimas tendencias salariales. <https://www.michaelpage.com.mx>. Recuperado el 08 de 08 de 2021, de <https://www.michaelpage.com.mx>: <https://www.michaelpage.com.mx/contenidos/investigaciones-y-encuestas/estudio-de-remuneraci%C3%B3n>
 16. proyectosagiles. (s.f.). ¿Qué es SCRUM?. <https://proyectosagiles.org>. Recuperado el 10 de 08 de 2021, de <https://proyectosagiles.org>: <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
 17. Rivas, T. L. (03 de 2002). *Estudios Gerenciales/Nuevas formas de organización*(82). <https://www.redalyc.org>. Recuperado el 15 de 06 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208201.pdf>
 18. RRHHdigital. (24 de 06 de 2018). ¿Qué es la holocracia?. <http://www.rrhhdigital.com>. Recuperado el 15 de 07 de 2021, de http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/131498/Que-es-la-holocracia?target=_self
 19. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (12 de 01 de 2020). Entra en vigor reforma que regula el teletrabajo en México. <https://www.gob.mx/stps>. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-reforma-que-regula-el-teletrabajo-en-mexico>
 20. Serrano, T. P. (28 de 09 de 2020). Agile y Scrum como camino para la Transformación Digital. <https://mamaqueesscrum.com>. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de <https://mamaqueesscrum.com/2020/09/28/como-adaptar-tu-empresa-a-los-tiempos-del-covid/>

21. Silva, C. A. (07 de 04 de 2020). Capacidades de liderazgo para enfrentar el día después de mañana. <https://revistaalumni.iae.edu.ar>. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de <https://revistaalumni.iae.edu.ar>: <https://revistaalumni.iae.edu.ar/capacidades-de-liderazgo-para-enfrentar-el-dia-despues-de-manana/>; <https://arbusta.net/noticia/holocracia-hacia-equipos-autonomos-y-pletos/>
22. Vázquez, R. (09 de 04 de 2020). Los retos del trabajo a distancia. <https://www.forbes.com.mx>. (Forbes, Editor) Recuperado el 09 de 04 de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/los-retos-del-trabajo-a-distancia/>