

# Redefinir las competencias sociales y humanas para la era digital

Abril de 2024



A powerful  
and balanced  
voice for business

*La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.*



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

# Índice

Introducción	4
Competencias sociales en el lugar de trabajo digital en evolución	5
Ocho competencias sociodigitales necesarias en el lugar de trabajo digital del presente y cómo desarrollarlas	7
¿Cómo pueden los empleadores apoyar y desarrollar el perfeccionamiento de las competencias sociodigitales de su fuerza de trabajo?	14
¿Cómo pueden los gobiernos respaldar el perfeccionamiento de las competencias sociodigitales para la fuerza de trabajo del futuro?	16
Conclusión	19

# Introducción

En un panorama digital que evoluciona a gran velocidad, la importancia de las competencias digitales no puede subestimarse. No obstante, poseer únicamente dichas competencias no es una garantía de éxito rotundo en el mundo actual. Para prosperar realmente en esta era, es imprescindible complementar las habilidades digitales con unas competencias humanas y sociales sólidas. Estudios recientes, como el Informe de Tendencias Globales de Talento 2022-2023<sup>1</sup> de Mercer, subrayan este imperativo. El informe arroja luz sobre las organizaciones que están a la vanguardia en la redefinición de la naturaleza del trabajo y enfatiza la importancia de varios aspectos clave, como la pertinencia, la colaboración, el bienestar, la empleabilidad y la energía colectiva.

En un mundo marcado por incertidumbres sociopolíticas y económicas, estas prioridades emergen como esenciales, no solo para las organizaciones, sino también para las personas que intentan prosperar en este entorno tan desafiante. El informe acentúa aún más la importancia de adoptar un modelo de talento basado en las competencias y un diseño de trabajo ágil para definir el futuro de la fuerza de trabajo con eficacia. Pone de relieve el papel crucial que las organizaciones deben desempeñar para fomentar el aprendizaje permanente y ampliar las oportunidades de trabajo, y abordar, así, la considerable brecha que existe entre la demanda de competencias y la fuerza de trabajo disponible. Este enfoque se vuelve fundamental a la hora de crear vías de prosperidad para personas de diferentes orígenes y generaciones.

Además, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la transformación de los modelos empresariales, las metodologías de trabajo y los avances tecnológicos. En consecuencia, se hace cada vez más énfasis en reimaginar las estructuras laborales, priorizar la experiencia humana y fomentar entornos de trabajo caracterizados por el optimismo y la motivación. Las empresas se encuentran en una posición única para aprovechar esta energía e impulsar el cambio transformador a medida que se adaptan a las demandas de una nueva era del trabajo.

Estas ideas se alinean a la perfección con las observaciones del documento «Las competencias del futuro: informe de evaluación 2020» elaborado por la OIE y Deloitte. El informe subraya una tendencia constante en el cambiante mercado de trabajo: un enfoque firme centrado en alcanzar el equilibrio perfecto entre las competencias digitales y las competencias sociales y humanas fundamentales para sortear con eficacia las complejidades del entorno de trabajo actual.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al considerar la importancia creciente de las competencias humanas y sociales, junto con sus mandantes, reconoce la necesidad de poseer un conjunto completo de competencias en el competitivo mercado laboral y en las empresas de hoy en día. En consonancia con esta perspectiva, la OIT inició en 2018 un nuevo programa de aprendizaje diseñado para ayudar a las empresas a integrar adecuadamente las aptitudes interpersonales en sus programas de desarrollo de recursos humanos<sup>2</sup>. Esta iniciativa refleja una postura proactiva a la hora de preparar a la fuerza de trabajo con las capacidades multifacéticas demandadas por el lugar de trabajo moderno, además de subrayar la importancia de las competencias humanas y sociales para lograr el éxito profesional.

<sup>1</sup> Tendencias Globales de Talento 2022-2023 (mercer.com)

<sup>2</sup> Going beyond technical skills: Soft skills matter in the workplace (ilo.org)

# Competencias sociales en el lugar de trabajo digital en evolución

En el panorama del lugar de trabajo moderno, que evoluciona rápidamente y está marcado por avances tecnológicos y transformaciones digitales, la importancia de las competencias humanas y sociales se ha acentuado más que nunca. Estas competencias, que abarcan ámbitos como la comunicación, el liderazgo, la innovación y la inteligencia emocional, ya no solo son beneficiosas, sino que se han vuelto imprescindibles para prosperar en los entornos laborales del presente y del futuro. A medida que profundizamos en las complejidades relacionadas con el modo en que dichas competencias interactúan con los avances tecnológicos y los acrecientan, se vuelve más claro que son el pilar no solo del éxito personal, sino también del funcionamiento cohesivo y eficaz de los equipos y las organizaciones. Este análisis arroja luz sobre la creciente importancia de las competencias humanas y sociales en una era en la que la tecnología está redefiniendo cada aspecto del trabajo, desafiando los roles tradicionales y creando nuevos paradigmas para la interacción, la creatividad y la productividad en el lugar de trabajo.

## Las competencias humanas y sociales en el lugar de trabajo actual

El lugar de trabajo moderno necesita un amplio espectro de competencias humanas y sociales, que son cruciales para el éxito de las dinámicas individuales, las organizaciones y los equipos. Estas competencias, como la comunicación eficaz, la gestión del tiempo, la colaboración, la innovación, la resolución de problemas, el liderazgo, la inteligencia emocional y la gestión del estrés, no solo son universalmente aplicables en varios campos, sino que también son esenciales para mejorar la productividad, el rendimiento y el bienestar de los equipos en el lugar de trabajo, así como la satisfacción con el empleo. Su importancia se mide en el marco de un entorno digital que evoluciona, donde complementan las competencias técnicas necesarias para afrontar la automatización avanzada, virtual y basada en la IA, entre otros tipos de tecnologías.

## La interacción de las competencias humanas y la tecnología

La interacción de las competencias humanas y la tecnología, como resume el informe de Randstad<sup>3</sup>, muestra la repercusión de la evolución del mercado laboral digital en el trabajo. Enfatiza la demanda creciente de competencias digitales en diferentes puestos, como los que desempeñan los ingenieros de datos y los desarrolladores de *software*, y destaca la transformación digital continua en varios sectores. Pese a este aluvión de requisitos en cuanto a competencias digitales, el informe subraya que la importancia de la cohesión social, la resolución de problemas y la comunicación interpersonal perdura. Estas competencias centradas en las personas son esenciales para afrontar con eficacia los desafíos y las oportunidades que presentan tanto la IA como la automatización, y refuerzan la necesidad de un desarrollo equilibrado de las competencias técnicas y sociales para lograr la productividad óptima y la innovación.

## Replantear las competencias sociales en un lugar de trabajo mejorado por la tecnología

El lugar de trabajo digital evoluciona: El lugar de trabajo moderno está experimentando importantes transformaciones digitales y sociales impulsadas por la rápida adopción tecnológica y la necesidad de agilidad empresarial. Esta transformación, caracterizada por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad y la hiperconectividad (o VUCAH, en inglés), ha hecho que se preste más atención a la experiencia y el bienestar de los empleados. En consecuencia, las iniciativas de transformación del lugar de trabajo cada vez se

---

<sup>3</sup> Insights.pdf (randstad.com)

centran más en adoptar la tecnología digital, aumentar la agilidad y mejorar las experiencias de los empleados. Esta transformación requiere que las organizaciones equilibren aspectos sociales y técnicos con la creación de nuevos métodos de trabajo, el rediseño del trabajo y la redefinición de la naturaleza de las competencias humanas y sociales necesarias para adaptarse a estos cambios.

### **La importancia de los enfoques centrados en los empleados**

En una encuesta de 2018 realizada por PwC en Digital Day, más de 1000 encuestados declararon que, en el lugar de trabajo del futuro, la mayoría de los empleados exigen autonomía y más margen para la creatividad. Este entorno mutable de digitalización requiere el establecimiento de un enfoque centrado en el aspecto humano del trabajo, que haga hincapié en las ocupaciones significativas, socialmente aceptadas y con repercusión.

### **El papel de la tecnología en el fomento de la creatividad**

La recepción positiva de la digitalización está en consonancia con el deseo de creatividad y empoderamiento en el lugar de trabajo. Las nuevas tecnologías, entre ellas, la inteligencia artificial y los robots, son bienvenidas como «compañeras de trabajo» si cumplen determinadas expectativas: simplifican tareas, aumentan la eficiencia, tienen potencial para la innovación y facilitan el acceso a la información. No obstante, también se reconocen los riesgos asociados a la digitalización, como las cuestiones relacionadas con la seguridad de los datos, la falta de interacción social y la potencial pérdida de puestos de trabajo. En este contexto, los atributos fundamentales para tener éxito en el lugar de trabajo actual y futuro son la apertura, la curiosidad, la flexibilidad y la capacidad de trabajo en equipo. Las nuevas y radicales formas de pensar, junto con las competencias técnicas básicas, como la programación, cada vez cobran mayor importancia. Para desarrollar estas competencias, es necesario el apoyo del sistema educativo, los empleadores y los gobiernos a través de formación continua, infraestructuras y marcos adecuados.

### **Nuevas formas de trabajar en el lugar de trabajo digital**

La revolución de los entornos de trabajo: La adopción de las tecnologías digitales está revolucionando los entornos de trabajo de los empleados. Esta revolución es evidente, como demuestra la creciente dependencia de la tecnología digital para realizar tareas y procesos, desempeñar funciones o mantener relaciones. Las competencias sociales tradicionales, desarrolladas sobre la base de la presencia física y la comunicación directa, están siendo desafiadas por la creciente virtualización y digitalización del lugar de trabajo. Por ello, es necesario el desarrollo de nuevas competencias sociales que estén en consonancia con las demandas de los lugares de trabajo altamente digitalizados.

### **Adaptarse a las relaciones sociales mediadas**

A medida que las formas de trabajo evolucionan (con equipos de trabajo a distancia, móviles, híbridos o virtuales), la dependencia de las TIC para mantener las relaciones sociales y la participación en el trabajo aumenta. Los trabajadores deben adquirir la capacidad de gestionar eficazmente las relaciones facilitadas por medios digitales. Estas competencias son cruciales para fomentar la colaboración, fortalecer el vínculo de los equipos y garantizar una comunicación eficaz en un entorno de trabajo en el que las tecnologías digitales influyen enormemente.

# Ocho competencias sociodigitales necesarias en el lugar de trabajo digital del presente y cómo desarrollarlas

Las competencias sociodigitales representan una amalgama de competencias humanas, sociales y organizativas esenciales para fomentar la creación de unas relaciones eficientes y eficaces en el lugar de trabajo, en concreto, en aquellos entornos en los que las tecnologías digitales influyen enormemente. Estas competencias son fundamentales para que los empleados, en medio de la creciente digitalización de los entornos de trabajo, puedan destacar, seguir participando y mantener su bienestar en ellos. El dominio de las competencias sociodigitales permite a las personas aprovechar plenamente las ventajas de las tecnologías digitales, a la vez que mitigan las posibles desventajas.

Fundamentalmente, estas competencias son fundamentales para adaptarse a la era digital, facilitar la comunicación eficaz, la colaboración y la toma de decisiones dentro de la naturaleza dinámica e interconectada de los lugares de trabajo contemporáneos. A medida que la transformación digital altera inexorablemente las dinámicas de trabajo, la importancia de las competencias sociodigitales para garantizar el éxito de las personas y las organizaciones es cada vez más primordial.



## Competencias multigeneracionales e inclusivas

Las competencias multigeneracionales e inclusivas son esenciales para la colaboración eficaz en los lugares de trabajo multifacéticos y formados por personas de diversas edades. Estas competencias incluyen comprender, respetar y valorar las perspectivas y experiencias de los distintos grupos de edad, así como reconocer las fortalezas y los desafíos únicos de cada generación, promover la comunicación eficaz y fomentar un entorno inclusivo en el que todos los empleados se sientan valorados. La Encuesta Global 2023 a Milenials y Generación Z de Deloitte<sup>4</sup>, que contó con más de 22 000 participantes milenials y de la generación Z de 44 países, enfatiza la importancia de estas competencias. Destaca su enfoque basado en valores para elegir su estilo de vida y carrera profesional, y hace hincapié en la necesidad de prácticas inclusivas para atraer y retener al talento joven. Además, la encuesta revela que el 77 % de los jóvenes de la generación Z y el 75 % de los milenials se plantearían dejar su trabajo actual si se les exigiera trabajar a tiempo completo en la oficina, lo que indica una preferencia por los entornos de trabajo flexibles e inclusivos. Para desarrollar estas competencias, las organizaciones pueden poner en marcha estrategias como: campamentos de formación en tecnologías de la información (TI) para mejorar las competencias digitales, jornadas dedicadas a las TI, programas de mentoría para el intercambio de competencias intergeneracionales, talleres sobre tecnologías emergentes, cursos personalizados de alfabetización digital, actividades de cohesión de equipos, juegos de rol y simulaciones para desarrollar la empatía, plataformas de aprendizaje en línea para fomentar la formación continua, seminarios interactivos sobre diversidad y gestión multigeneracional y sesiones periódicas de retroalimentación para adaptarse a las necesidades de aprendizaje de los empleados. Estas iniciativas pueden ayudar a cerrar la brecha generacional, promover una cultura de aprendizaje continuo y garantizar un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo.

## Competencias de manejo de datos en el lugar de trabajo moderno

Las competencias de manejo de datos en el lugar de trabajo moderno no se limitan a las capacidades técnicas de recogida y análisis de datos, sino que también incluyen las competencias sociales para descifrar y transmitir ideas a partir de datos complejos. Estas competencias, que engloban las técnicas narrativas, el *storytelling*, la visualización y la presentación, cierran la brecha entre los equipos de ciencia de datos y otros sectores organizativos. Transforman datos complejos en información comprensible e identificable, haciendo que sean vitales para los procesos actuales de toma de decisiones basados en datos. Deloitte Insights enfatiza<sup>5</sup> el desafío que representa aumentar las competencias de la fuerza de trabajo en materia de manejo de datos, algo que preocupa al 95 % de los Directores de Datos o CDO. Hacen hincapié en la necesidad de la alfabetización de datos en todos los niveles y funciones de las organizaciones, y señalan que todos los puestos necesitan saber desenvolverse con los datos para tomar decisiones fundamentadas.

Para desarrollar estas importantes competencias de manejo de datos es fundamental formarse en varios ámbitos. La formación en narración de datos se centra en simplificar análisis complejos para un público más amplio. Mejorar las competencias de presentación de datos es crucial para comunicar de manera eficaz las conclusiones basadas en datos, lo que a su vez ayuda a tomar decisiones fundamentadas. Aprender a crear visualizaciones sensibles al contexto ayuda a transmitir información y tendencias rápidamente. Desarrollar competencias de explicación y persuasión permite a las personas expresar con claridad datos complejos mediante términos con los que se identifican diversas partes interesadas, y garantiza una interpretación cohesionada. Estas estrategias de desarrollo fortalecen colectivamente las competencias comunicativas, que son esenciales para transmitir con eficacia información sobre datos a públicos variados, simplificar conceptos complejos y personalizar comunicaciones con el fin de cumplir las necesidades específicas de diferentes grupos.

---

<sup>4</sup> Encuesta Global 2023 a Milenials y Generación Z de Deloitte

<sup>5</sup> Bringing data fluency to life | Deloitte Insights

## IA y desarrollo de competencias de IA conversacional

A medida que la inteligencia artificial (IA) se vuelve cada vez más omnipresente y sigue creciendo rápidamente en diferentes sectores, la integración de la IA y de la IA conversacional, como ChatGPT, demanda una combinación singular de competencias técnicas y sociodigitales. Una encuesta de Salesforce destacó que el 62 % de los trabajadores de Australia, Reino Unido y EE. UU. sienten que no cuentan con las competencias necesarias para utilizar de forma eficaz y segura la IA generativa (GenIA). Es más, el 70 % de los dirigentes de empresas no creen que sus equipos tengan las competencias necesarias para utilizar de forma eficaz y segura la GenIA<sup>6</sup>. En EE. UU., por ejemplo, los trabajadores usan predominantemente la GenIA en tareas como la redacción de contenido, el análisis de datos y la asistencia a los clientes. No obstante, persiste una brecha de competencias significativa, ya que un 49 % de los trabajadores reconocen necesitar formación en herramientas de IA, y solo el 14 % afirma haber recibido algún tipo de capacitación al respecto<sup>7</sup>. Las competencias relacionadas con los datos y el aprendizaje automático se valoran cada vez más y se presta especial atención al control de los sistemas de IA, a menudo en lenguaje natural, como se observa en tecnologías como ChatGPT. Garantizar que dichos sistemas funcionen como se espera se está convirtiendo en una competencia crucial.

Para abordar estas brechas, es esencial contar con formación básica sobre modelos de IA y sus aplicaciones. Esta formación puede ayudar a los empleados a comprender qué herramientas o modelos de IA se adecuan mejor a las funciones o los flujos de trabajo de sus puestos. Los empleadores desempeñan un papel crucial en el desarrollo de esta competencia al establecer políticas para el uso responsable de la IA y proporcionar formación integral al respecto. Esto incluye los fundamentos, la ética, la seguridad, la comunicación eficaz y el pensamiento crítico en la IA. Los talleres sobre la ética en la IA y los ejercicios de simulación pueden proporcionar experiencia práctica con herramientas de IA y mejorar las capacidades de resolución de problemas. La formación en materia de comunicación y pensamiento crítico es esencial para interpretar y transmitir la información de la IA. Además, los talleres sobre adaptabilidad y resiliencia preparan a los empleados para afrontar la naturaleza cambiante del trabajo en un entorno basado en la IA.

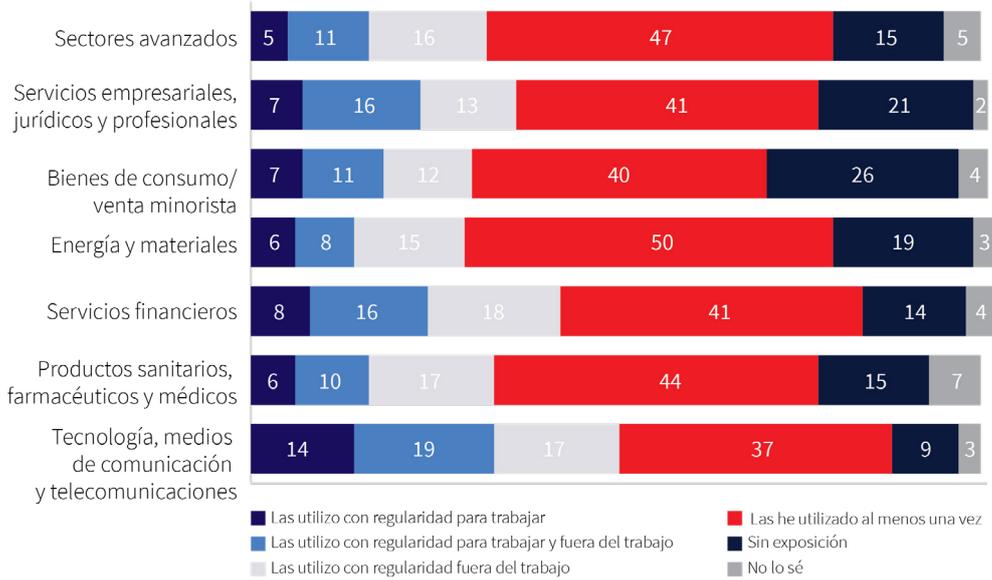
---

<sup>6</sup> AI Is Changing the Skills Employers Want from Workers (shrm.org)

<sup>7</sup> AI Is Changing the Skills Employers Want from Workers (shrm.org)

Encuestados de diferentes regiones, sectores y con diferentes grados de antigüedad afirman estar usando ya herramientas de IA generativa

Notificaron estar expuestos a herramientas de IA generativa, % de encuestados



Note: Puede que las cifras no sumen el 100% debido al redondeo. En Asia-Pacífico, n=164; en Europa, n=515; en América del Norte, n=392; en la Gran China (incluye Hong Kong y Taiwán), n=337; y en los mercados en desarrollo (incluye India, América Latina, Oriente Medio y África del Norte), n=276. Para sectores avanzados (incluido el sector de la automoción y el ensamblaje, aeroespacial y defensa y electrónica avanzada), n=96; para servicios empresariales; jurídicos y profesionales, n=215; para bienes de consumo y venta minorista, n=128; para energía y materiales, n=96; para servicios financieros, n=248; para productos sanitarios, farmacéuticos y médicos, n=130; y para tecnología, media y telecomunicaciones, n=244. Para encuestados de alta dirección, n=541; para directores sénior, n=437; y para directores intermedios, n=339. Para encuestados nacidos en 1964 o antes, n=143; para encuestados nacidos entre 1965 y 1980, n=268; y para encuestados nacidos entre 1981 y 1996, n=80. Los datos sobre la edad no están disponibles para todos los encuestados. Para encuestados que se identifican como hombres, n=1025; para encuestados que se identifican como mujeres, n=156. La muestra de la encuesta también incluye a encuestados que se identifican como <<no binarios>> y <<otro>, pero el número no fue lo suficientemente grande como para ser estadísticamente significativo.

Fuente: McKinsey Global Survey sobre la IA, 1648 participantes de todos los niveles de la organización, 11-21 abril, 2023

McKinsey & Company

## Competencias de experimentación

Las competencias de experimentación son cruciales para fomentar una cultura de análisis, descubrimiento y aprendizaje dentro de las organizaciones. Dichas competencias permiten a las personas probar nuevos enfoques, aprender de los fracasos y poner a prueba y perfeccionar ideas de forma continua. Como destacaron Elbanna & Murray (2009)<sup>8</sup>, para desarrollar estas competencias es necesario un enfoque con amplitud de miras y un entorno de trabajo alentador en el que los fracasos se perciban como una parte natural y valiosa del proceso de aprendizaje. Esta cultura de experimentación anima a la reflexión y a la retroalimentación, ambas fundamentales para aprender de las experiencias y ajustar los enfoques.

Para desarrollar eficazmente las competencias de experimentación, las organizaciones deben fomentar la experimentación habitual como un modo estándar de pensamiento. Se debe motivar a los empleados para que cuestionen el *statu quo*, compartan ideas y experimenten con diferentes métodos. Promover una orientación con amplitud de miras también es esencial; esto implica la creación de una cultura que acoge con satisfacción las nuevas ideas, fomenta un sentido del descubrimiento y tolera los fracasos, ya que los trata como oportunidades para el crecimiento en lugar de como retrocesos. Asimismo, introducir la agilidad y permitir que los equipos tomen decisiones autónomas puede acelerar el proceso de aprendizaje. Integrar la experimentación en la retroalimentación periódica y en los procesos de evaluación ayuda a celebrar la curiosidad y la innovación. La creación de espacios como los grupos de innovación, los círculos de solución y las salas de creatividad también pueden fomentar la experimentación colaborativa en un entorno más informal y creativo.

## Competencias de trabajo híbrido/a distancia/móvil

En el dinámico entorno de trabajo actual, el aumento de los ejemplos de trabajo híbrido, móvil y a distancia está redefiniendo las competencias que se exigen a los empleados y los directivos. Esta transformación, como se detalla en un informe de McKinsey & Company de 2021<sup>9</sup>, destaca la necesidad de gestionar con destreza entornos de trabajo virtuales y físicos, así como de mantener una integración equilibrada de la vida profesional y personal y de adquirir nuevas competencias sociodigitales, especialmente importantes para los responsables de equipos dispersos geográficamente. La transición hacia espacios virtuales, cuya interacción es principalmente unidireccional, presenta desafíos únicos, en concreto para los trabajadores más jóvenes. A menudo tienen dificultades para socializar en línea de manera eficaz, descifrar las señales de comunicación no verbal y comprender las intrincadas dinámicas y la cultura del lugar de trabajo. Para afrontar estos desafíos, es vital contar con un enfoque multifacético de desarrollo de competencias.

En primer lugar, es primordial mejorar la influencia virtual y las competencias de liderazgo digital. Esto implica cultivar una presencia virtual de gran impacto y desarrollar la capacidad de crear y mantener conexiones a través de diferentes plataformas de comunicación. En segundo lugar, es fundamental desarrollar la capacidad de equilibrar y combinar distintas modalidades de trabajo. Esto incluye integrar estrategias de autocuidado para proteger la salud mental y el bienestar en un panorama laboral cambiante. En tercer lugar, es esencial perfeccionar las competencias para que se produzca una transición fluida entre los entornos de trabajo físicos y virtuales, así como dominar las estrategias de gestión del tiempo para prosperar en entornos de trabajo híbridos. Además, es indispensable aplicar políticas y directrices de comunicación claras. Estas políticas deben incluir directrices sobre el uso óptimo de la tecnología de la comunicación, los protocolos para mantener reuniones virtuales y establecer unas expectativas claras sobre los tiempos de respuesta y el lenguaje y el tono

---

<sup>8</sup> Elbanna, A.R. & Murray, D., 2009. Organizing IS projects for innovation: A collective mindfulness perspective. En: Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009), San Francisco.

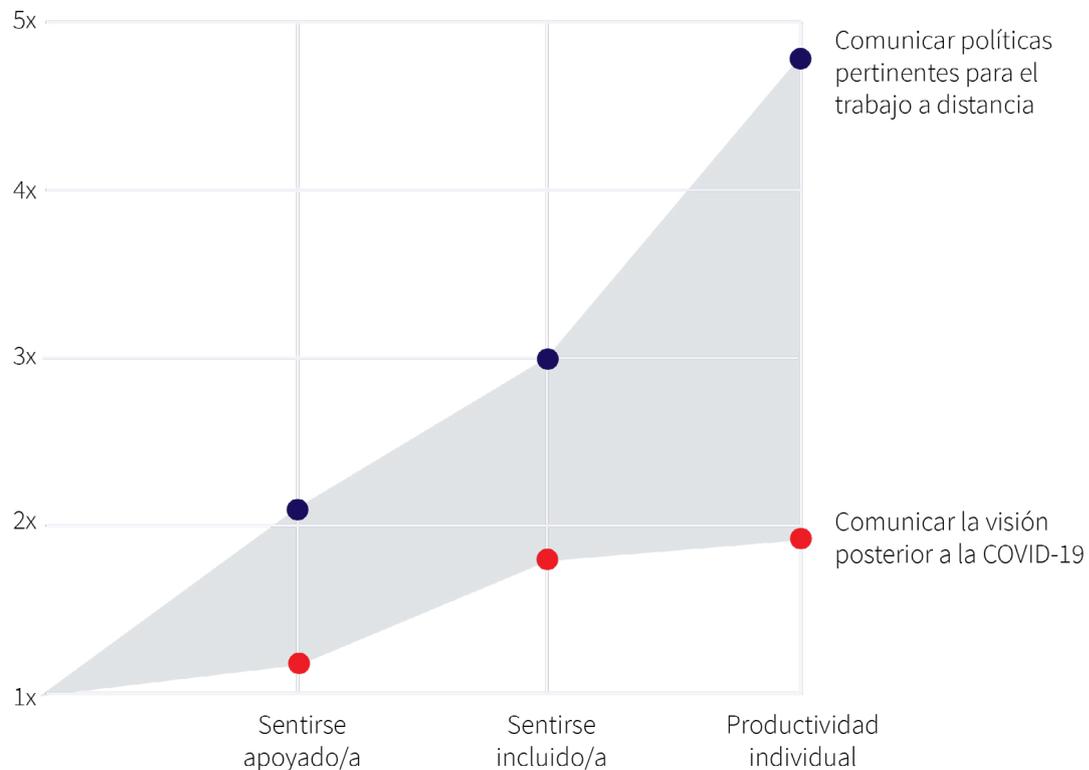
<sup>9</sup> The postpandemic future of work: Hybrid, remote, and what's ahead (mckinsey.com)

adecuados en las comunicaciones digitales. Dichas directrices son fundamentales si se desea establecer un marco para la interacción eficaz y profesional en un contexto digital.

Al centrarse en estos ámbitos de desarrollo, las organizaciones pueden facilitar la integración de los recién llegados en la fuerza de trabajo y garantizar su productividad y bienestar en un mundo del trabajo híbrido que evoluciona a gran velocidad. Esta mejora integral de competencias no solo beneficia a los empleados de forma individual, sino que también contribuye a la adaptabilidad y la resiliencia general de las organizaciones de cara a las cambiantes dinámicas de trabajo.

**Las organizaciones que utilizan una comunicación más clara están observando beneficios en el bienestar y la productividad de los empleados**

**La importancia de comunicar la visión y las políticas sobre productividad, apoyo e inclusión, múltiplos del impacto**



Nota: Todos los análisis se han realizado a la vez que se controlaban el resto de predictores, la región, el sector, el tamaño de la empresa, el nivel del puesto de trabajo y la situación parental (n=4854-5043).  
Fuente: Reimagine Work : encuesta a empleados (dic 2020 n 2021), n=5043 empleados a tiempo completo que trabajan en el ámbito empresarial o gubernamental.

**Competencias de diversidad e inclusión**

Las competencias de diversidad e inclusión son vitales en el lugar de trabajo moderno. Según la Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos (SHRM), estas competencias implican reconocer y valorar las diferencias de raza, etnia, género, orientación sexual, edad y religión. Asimismo, engloban la comunicación eficaz entre diversas culturas y la creación de relaciones basadas en el respeto y el entendimiento mutuos. En el lugar de trabajo, estas competencias fomentan un entorno positivo e inclusivo, promueven la productividad, la creatividad y la innovación. Una cultura laboral inclusiva y diversa atrae y retiene el

talento, mejora la moral de los empleados y contribuye al éxito empresarial en general. A fin de desarrollar estas competencias, la SHRM sugiere la aplicación de estrategias<sup>10</sup> como el aprendizaje continuo, la empatía, la colaboración activa con grupos diversos y la participación en programas de formación y concienciación.

### **Competencias de adaptación**

Desarrollar competencias de adaptación en el entorno digital actual, que evoluciona rápidamente, es crucial en todos los niveles organizativos. Estas competencias implican reevaluar las suposiciones o hipótesis, aceptar la innovación y adaptarse a nuevas situaciones, en especial en lo que respecta a aprovechar la tecnología. Consisten en la flexibilidad cognitiva, la adaptabilidad social y la agilidad conductual, que permiten respuestas tanto proactivas como reactivas en el lugar de trabajo. Para mejorar estas competencias es necesario recibir formación sobre pensamiento crítico, escucha activa, liderazgo y comunicación. Además, resulta beneficioso adoptar metodologías ágiles, como enfatizan las investigaciones de Elbanna & Murray (2009)<sup>11</sup> y Elbanna & Sarker (2016)<sup>12</sup>. Estas metodologías promueven la toma de decisiones ágil, la seguridad psicológica y la autonomía, y fomentan una cultura laboral adaptable y resiliente. Con el fin de seguir desarrollando estas competencias, es importante participar en el aprendizaje continuo, buscar experiencias diversas y practicar la flexibilidad en diferentes contextos. La retroalimentación y la reflexión periódicas también desempeñan un papel esencial a la hora de perfeccionar estas capacidades, y ayudan a las personas y los equipos a ajustar su enfoque y estrategias para satisfacer las demandas de un lugar de trabajo cambiante.

---

<sup>10</sup> 10 Tips for Improving Workplace Inclusion (shrm.org)

<sup>11</sup> Elbanna, A.R. & Murray, D., 2009. Organizing IS projects for innovation: A collective mindfulness perspective. En: Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009), San Francisco.

<sup>12</sup> Elbanna, A. & Sarker, S. (2016) Risks of Agile Software Development: Learning from Adopters IEEE Software, 33(5), 72-79.

# ¿Cómo pueden los empleadores apoyar y desarrollar el perfeccionamiento de las competencias sociodigitales de su fuerza de trabajo?

## **Políticas de comunicación claras para el lugar de trabajo digital**

Es imprescindible establecer unas políticas y directrices claras para la comunicación a través de la tecnología. Estas políticas deben describir el uso de las herramientas de ofimática modernas en diferentes entornos de trabajo, incluidos los entornos híbridos, móviles y a distancia, así como establecer normas de conducta social en espacios virtuales. Los empleadores deben establecer unas expectativas claras sobre el uso de las tecnologías de la comunicación, como el correo electrónico, la mensajería instantánea y las videoconferencias. Esto incluye directrices sobre los tiempos de respuesta, el lenguaje y el tono que deben utilizarse y la claridad en la comunicación profesional. Asimismo, también es importante asesorar a los empleados sobre el protocolo para celebrar reuniones virtuales, por ejemplo, sobre cómo colocar el micrófono o practicar la escucha activa.

## **Impulsar la productividad a través del perfeccionamiento de las competencias sociodigitales**

Varios estudios subrayan los beneficios de priorizar el perfeccionamiento de las competencias sociodigitales. McKinsey<sup>13</sup> informa que las organizaciones que aceptan activamente el perfeccionamiento de las competencias digitales y la recualificación ven impulsada su productividad en un 20 % y observan una reducción del 50 % en la rotación de los empleados. Además, un estudio de LinkedIn indica que el 80 % de los profesionales reconocen que las competencias humanas y sociales, como la comunicación y el liderazgo, son cada vez más importantes en la era digital. Proporcionar formación sobre competencias sociales, que incluya aspectos como la comunicación, la resolución de conflictos, el liderazgo y la empatía, es beneficioso. Estas competencias mejoran la gestión de las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos y el liderazgo de los equipos y, por consiguiente, mejoran el uso de las herramientas digitales.

## **Gestionar el tecnoestrés: el bienestar de los empleados en un mundo digital**

El tecnoestrés, el estrés causado por cambios tecnológicos rápidos, puede abrumar a los empleados y repercutir en su bienestar y productividad. Surge a raíz de la conectividad constante, la sobrecarga de información y del desdibujamiento de los límites entre el trabajo y la vida personal. Abordar el tecnoestrés es crucial para crear un entorno de trabajo saludable. Concienciar sobre el tecnoestrés y ayudar a los empleados a gestionarlo puede ser beneficioso. Para ello, se podría ofrecer formación sobre mindfulness y gestión del estrés, prestar servicios de orientación e introducir técnicas de gestión del tiempo, como el método Pomodoro, que consiste en realizar sesiones de trabajo focalizadas seguidas de descansos. Garantizar recursos para conciliar la vida profesional y personal, a través de horarios de trabajo flexibles y programas de bienestar, también puede tener un papel significativo en la mitigación del tecnoestrés. Fomentar las competencias sociodigitales a través de tecnología de aprendizaje innovadora

---

<sup>13</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-case-for-digital-upskilling>

Aprovechar la tecnología para desarrollar competencias sociodigitales es una estrategia eficaz. Herramientas como los vídeos, las simulaciones, las charlas asíncronas y los chatbots interactivos ofrecen experiencias de aprendizaje dinámico y fomentan la comunicación bidireccional y las oportunidades de aprendizaje flexible. Los empleadores pueden utilizar simulaciones para practicar la toma de decisiones y la resolución de problemas; chatbots para ofrecer apoyo y orientación bajo demanda, y vídeos y presentaciones para acceder a conocimientos especializados. Este enfoque de aprendizaje mejora las competencias de los empleados en contextos reales.

# ¿Cómo pueden los gobiernos respaldar el perfeccionamiento de las competencias sociodigitales para la fuerza de trabajo del futuro?

En el ámbito de desarrollo de la fuerza de trabajo, el papel de los gobiernos adquiere una importancia fundamental, en concreto, en lo que respecta a preparar a las personas para que triunfen en un mundo cada vez más dinámico y digitalizado. Para corroborar esta afirmación, ahondaremos en un análisis integral de varias iniciativas mundiales ejemplares y referencias creíbles. Estos ejemplos dignos de mención no solo subrayan la importancia de la intervención de los gobiernos, sino que también iluminan vías con las que se podría lograr una fuerza de trabajo más adaptativa y resiliente en una era caracterizada por la evolución tecnológica constante.

## Iniciativas de mejora de competencias

El papel fundamental de los gobiernos a la hora de nutrir fuerzas de trabajo adaptables se demuestra claramente con numerosas iniciativas mundiales y referencias creíbles. Un ejemplo excelente es el programa *SkillsFuture*<sup>14</sup>, que ilustra el modo en que gobiernos de todo el mundo están motivando activamente a las personas a asumir la responsabilidad de su aprendizaje y desarrollo, a fin de alinear sus competencias con las demandas dinámicas de la era digital. Iniciativas como *SkillsFuture* ofrecen un abanico diverso de oportunidades de formación, desde pasantías y aprendizajes hasta cursos subvencionados en ámbitos de vanguardia como la programación, el análisis de datos y el marketing digital. Estos programas multifacéticos satisfacen un espectro amplio de preferencias de aprendizaje, y garantizan la accesibilidad de personas con distintos orígenes y circunstancias.

Un rasgo distintivo de las iniciativas de este tipo es la provisión de incentivos financieros, con el ejemplo de la asignación de créditos de competencias. En el caso del programa *SkillsFuture*, los ciudadanos de Singapur a partir de 25 años reciben 500 SGD (375 USD) en créditos, lo que les motiva a tomar el control de sus itinerarios de aprendizaje y les permite acceder a oportunidades educativas y de formación que de otro modo no habrían estado a su alcance.

## Coordinación entre educadores e industria

En el ámbito de las energías renovables, las organizaciones educativas están forjando alianzas esenciales con empresas del sector de las energías limpias con el fin de promover programas de formación especializados y fomentar colaboraciones de investigación de gran repercusión. Un ejemplo llamativo de esta sinergia puede hallarse en la colaboración del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) con gigantes del sector como Tesla o SolarCity, propiciada a través de la MIT Energy Initiative<sup>15</sup>. Esta iniciativa funciona como un puente dinámico entre educadores y líderes del sector.

**Proyectos de investigación :** El MIT lleva a cabo proyectos vanguardistas de investigación en colaboración con socios industriales. Estos proyectos abordan los desafíos apremiantes del sector de las energías renovables, desde mejorar la eficiencia de los paneles solares hasta perfeccionar las soluciones de almacenamiento de energía.

**Empresas conjuntas :** El MIT y sus homólogos del sector participan en operaciones de colaboración y comparten recursos y conocimientos especializados para desarrollar tecnologías innovadoras de energía limpia.

<sup>14</sup> <https://www.skillsfuture.gov.sg/initiatives/mid-career/credit>

<sup>15</sup> MIT Energy Initiative

**Pasantías de estudiantes :** Los estudiantes del MIT se benefician enormemente de las pasantías y los programas cooperativos que se ofrecen a través de esta colaboración. Obtienen experiencia práctica en el sector al contribuir a proyectos en curso y adquieren competencias específicas del sector.

Dichas asociaciones o alianzas no solo enriquecen su experiencia de aprendizaje, sino que les dotan de las competencias prácticas que se requieren en fuerza de trabajo de las energías limpias. Además, estas colaboraciones aceleran el desarrollo de soluciones de energía renovable y ayudan a lograr la transición mundial hacia la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático.

### **Programas de intercambio y colaboración de educadores**

Los programas de intercambio y colaboración de educadores son fundamentales en la adaptabilidad de la fuerza de trabajo, y los gobiernos desempeñan un papel crucial a la hora de respaldarlos. Estas iniciativas ofrecen a los educadores oportunidades inestimables de participar en entornos de trabajo del mundo real que les proporcionan perspectivas de primera mano sobre las competencias y los conocimientos más demandados en la actualidad. Por ejemplo, el Departamento de Educación de Estados Unidos (ED, por sus siglas en inglés) impulsa iniciativas propias como el programa Teacher Quality Partnership (TQP)<sup>16</sup>. El programa TQP propicia alianzas entre instituciones de educación superior y distritos escolares con grandes necesidades, lo que permite a los educadores participar en experiencias prácticas dentro de colegios de primaria y secundaria (K-12). Esta exposición práctica proporciona a los educadores un profundo entendimiento de las competencias que requieren en los lugares de trabajo modernos, más allá de la enseñanza convencional en las aulas.

Los beneficios repercuten tanto en los educadores como en los estudiantes. Los educadores obtienen la capacidad de adaptar sus métodos de enseñanza para alinearlos con los requisitos de la industria y garantizar que los estudiantes estén bien preparados ante la evolución del mercado de trabajo, especialmente en la era digital, donde las demandas de la fuerza de trabajo cambian constantemente.

Además, los programas de intercambio de educadores y los foros abiertos sirven como un puente para conectar a educadores con expertos y profesionales de la industria y fomentan la puesta en común de conocimientos y la colaboración. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha defendido de forma activa dichas alianzas y ha enfatizado su papel en la mejora de los sistemas educativos en todo el mundo<sup>17</sup>. Esta conectividad crea un entorno dinámico para que los educadores adquieran nuevas perspectivas e información pertinente para la industria, que pueden integrar en sus aulas y, así, enriquecer la experiencia educativa de sus estudiantes.

### **Participación de la industria en la educación**

Los gobiernos han reconocido de forma innegable y cada vez más la importancia de la participación de la industria en la educación. Mediante declaraciones oficiales, documentos de políticas y medidas concretas, es evidente que los gobiernos de todo el mundo han reconocido la importancia de forjar alianzas entre instituciones educativas y la industria.

Por ejemplo, el National Program for Advanced Skills (NPAS o programa nacional para las competencias avanzadas)<sup>18</sup> de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) se erige como una ilustración convincente de una iniciativa respaldada por un gobierno que ejemplifica la

---

<sup>16</sup> <https://aacte.org/federal-policy-and-legislation/teacher-quality-partnership-grants/>

<sup>17</sup> PISA - PISA (oecd.org)

<sup>18</sup> National Program for Advanced Skills | The Official Portal of the UAE Government

participación de la industria en la educación. Este programa muestra el compromiso del Gobierno de los EAU para colmar la brecha existente entre el mundo académico y la industria de dicho país.

Además de las iniciativas y las políticas, los datos estadísticos revelan el énfasis creciente sobre esta tendencia. Se ha percibido un aumento considerable en las asignaciones de presupuestos y recursos destinadas a las colaboraciones entre educación e industria. Estos compromisos financieros subrayan la importancia que los gobiernos conceden al hecho de que los estudiantes cuenten con unas competencias en consonancia con las demandas de la industria. Además, los funcionarios y dirigentes gubernamentales han enfatizado en repetidas ocasiones la necesidad de forjar dichas alianzas. Sus declaraciones destacan el reconocimiento del gobierno del papel fundamental que desempeña la participación de la industria en la definición de una fuerza de trabajo cualificada y adaptable.

# Conclusión

Alentar el desarrollo de las competencias sociodigitales en un mundo del trabajo que evoluciona constantemente es un esfuerzo multifacético que requiere un enfoque colaborativo en el que participan varias partes interesadas, como los gobiernos, los empleadores, las instituciones educativas y las personas. El papel de fomentar las competencias sociodigitales trasciende su mera defensa; conlleva una cooperación activa, responsabilidades compartidas y un compromiso colectivo para definir una fuerza del trabajo preparada para el futuro.

Los gobiernos, con su papel primordial en la formulación de políticas y marcos normativos, tiene una responsabilidad fundamental en la creación de un entorno propicio para el desarrollo de la fuerza de trabajo. Pueden introducir iniciativas que promuevan el perfeccionamiento de las competencias sociodigitales, ofrecer incentivos para que las empresas inviertan en la formación de sus empleados y facilitar la creación de alianzas entre instituciones educativas e industria. Además, los gobiernos pueden desempeñar una función significativa a la hora de defender la importancia de las competencias sociodigitales a escala nacional e internacional, enfatizando su papel esencial en el crecimiento económico, la innovación y el progreso social.

En el dinámico entorno de trabajo actual, los empleadores también tienen un papel crucial para nutrir una cultura de aprendizaje continuo, especialmente, en lo que respecta a las competencias sociodigitales. Al reconocer que dichas competencias evolucionan, las organizaciones deben invertir en formación basada en la tecnología, promover la diversidad y la inclusión y ofrecer oportunidades para que los empleados desarrollen sus capacidades sociodigitales. Asimismo, resulta vital que las empresas actualicen sus prácticas de contratación y retención a fin de atraer y conservar el talento experto en esas competencias esenciales, y de este modo garantizar su competitividad en la era digital. Las instituciones educativas son parte integrante de este ecosistema cooperativo. Deben adaptar sus planes de estudios para alinearlos con las dinámicas demandas de la era digital, integrando las competencias sociodigitales en sus programas educativos. Esta adaptación no solo implica destreza técnica, sino también el desarrollo de las competencias humanas y sociales esenciales. Las instituciones educativas pueden establecer alianzas con la industria para ofrecer formación práctica y garantizar que los egresados cuenten con las competencias que exige el mercado laboral.

Las personas también son una parte esencial de este esfuerzo colectivo. No son receptores pasivos, sino participantes activos de su propio itinerario de perfeccionamiento de competencias. Deben responsabilizarse de su aprendizaje, buscar oportunidades de superación personal y participar en el aprendizaje permanente. Este enfoque proactivo es esencial para el crecimiento personal y profesional, ya que permite a las personas adaptarse a un panorama laboral que evoluciona sin cesar.

En esencia, fomentar las competencias sociodigitales es una sinfonía colaborativa, en la que cada parte interesada aporta su propia melodía para crear un futuro del trabajo armonioso. A través de esta responsabilidad compartida, del compromiso y la cooperación podremos crear una fuerza de trabajo más próspera, adaptable y resiliente, preparada para prosperar en la era digital y más allá.



A powerful  
and balanced  
voice for business

Avenue Louis-Casari 71 – CH-1216 Genève  
T +41 22 929 00 00 F +41 22 929 00 01  
[ioe@ioe-emp.com](mailto:ioe@ioe-emp.com) • [ioe-emp.org](http://ioe-emp.org)

© IOE 2024