



Universidad
Tecmilenio®





Gestión del conocimiento

Tema 23. Desarrollo de la fuerza laboral





La evolución en el concepto del **desarrollo de la fuerza laboral** conduce a las organizaciones a adoptar un enfoque orientado a las personas para con esto obtener el desarrollo organizacional.

Esta orientación ofrece estrategias para desarrollar el potencial de un colaborador tanto **en su lugar de trabajo como en su trayectoria profesional.**



El principal **objetivo del desarrollo de la fuerza laboral es generar éxito financiero** tanto para los colaboradores, las empresas y las comunidades.

Por ende, se enfoca en la **capacidad de un individuo para potenciar sus habilidades** y desarrollar las herramientas que necesita para que, en conjunto, se logre el éxito empresarial.



Figura 1. Beneficios del desarrollo de la fuerza laboral



Fuente: MyWorkChoice. (2019). *What is Workforce Development*. Recuperado de https://myworkchoice.com/blog/workforce-development/?utm_source=google





El término aprendizaje de por vida, o **long-life learning**, se refiere a la educación que se lleva a cabo al mismo tiempo y después de los grados académicos.

Comprende todas las actividades que lleven a un aprendizaje en el camino educativo de una persona y que tienen como objetivo aumentar su conocimiento y desarrollar las **competencias** personales, cívicas, sociales y de empleabilidad.



Tabla 1. Tipos de aprendizaje

| Aprendizaje | Explicación |
|-------------------------|---|
| Formal | Tienen una agenda previamente definida, el seguimiento es con un profesor que los supervisa de manera presencial y están agendados según la institución educativa que los imparta. |
| Autodirigido | Generalmente son cursos MOOC, talleres o tutoriales de algunas instituciones educativas que el estudiante selecciona. Lleva cierta agenda, pero el estudiante se organiza para estudiar cada sección previamente establecida por la institución. |
| Profesional | Es el que más utilizan las empresas. Se da inclusive cuando no se está buscando. Algunas empresas como Google o Microsoft permiten que sus empleados utilicen cierto porcentaje de su semana en proyectos que no necesariamente están ligados con su rol principal en la empresa. |
| Personal | Está ligado a un interés que la persona toma por gusto más que por necesidad. |
| Indirecto | Es el aprendizaje que se genera por la experiencia. Por ejemplo, en una conversación, un debate, viajes, etcétera. |
| Informal o libre | En este aprendizaje, la persona selecciona cuándo y cómo lo desea, en el orden que más le satisfaga, por ejemplo, con tutoriales en YouTube, por ensayo y error, etcétera. |

Fuente: García, S. (2019). *¿Qué es lifelong learning y en qué consiste?* Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/aprendizaje-a-lo-largo-de-la-vida-lifelong-learning>





Upskilling: proceso de aprendizaje de nuevas habilidades por parte de las personas. También describe la situación en la que la tecnología provoca un cambio colosal en el lugar de trabajo.



¿Por qué la mejora de las **cualificaciones** se ha vuelto tan importante?

Sencillamente por la transformación digital. La economía digital está reinventando la dinámica proveedor-cliente y transformando la compra-venta.

Figura 2. Beneficios del upskilling.



Fuente: Neale, P. (2022). *Leveling Up: The Benefits Of Upskilling For Employees And Organizations*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/05/23/leveling-up-the-benefits-of-upskilling-for-employees-and-organizations/?sh=5466262e45a5>



El **reskilling** es el proceso de aprendizaje de nuevas habilidades de los empleados para pasar a un nuevo rol dentro de su misma organización

Y ayuda a **ubicar en el lugar correcto a un colaborador** que se designó en un área donde no se desempeñará de forma adecuada.



Tabla 2. Beneficios del *reskilling*.

| Para la organización | Para el empleado |
|---|---|
| Reduce los costos de contratación y entrenamiento. | Mantienen un empleo estable y los beneficios que este conlleva. |
| Reduce los costos de contratación y entrenamiento. | Mantienen un empleo estable y los beneficios que este conlleva. |
| Conserva a los mejores empleados. | Mantienen un empleo estable y los beneficios que este conlleva. |
| Es una gran herramienta para la movilidad interna de los empleados. | Convierte el aprendizaje de por vida en un proceso permanente. |
| Mejora la moral de los empleados. | |
| Mejora la reputación de la organización. | |
| Aumenta la versatilidad en los empleados. | |

Fuente: Valamis. (2022). *Reskilling Why It is More Important Than Ever*. Recuperado de <https://www.valamis.com/hub/reskilling#benefits-for-an-organization>





Estudio de caso

Objetivo: Ejemplificar en un caso de estudio qué es el desarrollo de la fuerza laboral, así como la aplicación de los conceptos: *long-life learners*, *upskilling* y *reskilling*.

instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **desarrollo de la fuerza laboral**.
- Redacta un caso de estudio donde se defina y ejemplifique el concepto de fuerza laboral y la importancia que tiene en tu campo profesional.
- Incluye una reflexión sobre la importancia del aprendizaje de estos conceptos y cómo son aplicables en la cotidianidad del área laboral.
- Utiliza diversas fuentes de información para que te permitan una mejor argumentación.
- Máximo 2 cuartillas.



El **desarrollo de las personas** está determinado por su motivación para el crecimiento.

Si bien las instituciones educativas y las organizaciones pueden proporcionarles el conocimiento, si la persona no quiere, no aprenderá.

Es por esto por lo que el **long-life learning** se ha puesto de moda en los últimos años, ya que se ha convertido en una competencia esencial para un perfil de éxito en una organización y en la vida misma.



García, S. (2019). *¿Qué es lifelong learning y en qué consiste?* Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/aprendizaje-a-lo-largo-de-la-vida-lifelong-learning>

MyWorkChoice. (2019). What is Workforce Development. Recuperado de https://myworkchoice.com/blog/workforce-development/?utm_source=google

Neale, P. (2022). *Leveling Up: The Benefits Of Upskilling For Employees And Organizations*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/05/23/leveling-up-the-benefits-of-upskilling-for-employees-and-organizations/?sh=5466262e45a5>

Valamis. (2022). *Reskilling Why It is More Important Than Ever*. Recuperado de <https://www.valamis.com/hub/reskilling#benefits-for-an-organization>





Gestión del conocimiento

Tema 24. El mundo ha cambiado

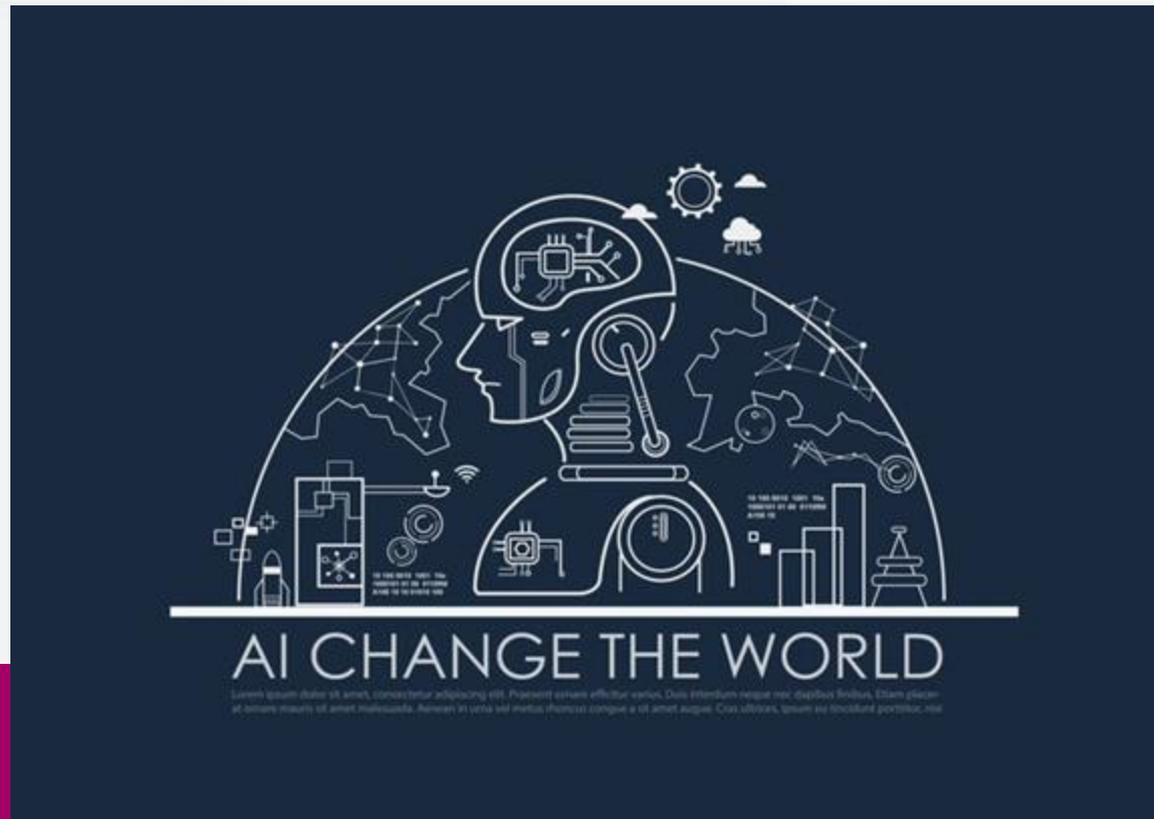




Vivimos en un mundo en constante cambio donde la tecnología marca la pauta para el mejoramiento en todos los sentidos. Las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptar sus sistemas de trabajo para cubrir las necesidades existentes en el nuevo contexto.

Sin embargo, no solo es construir nuevos sistemas de trabajo, sino un **marco legal y regulatorio** que cubra dichos cambios.





En México, brindar un **liderazgo positivo** era algo inalcanzable, no obstante, se ha logrado en algunas organizaciones con la implementación de la **NOM-035**.





Existe la tendencia de brindar un **salario emocional** al empleado para mejorar el involucramiento y compromiso en la organización y asegurar su permanencia.



Existe la necesidad de actualizar los **marcos legales y regulatorios** en los cuales se apoyen dichos cambios.

Los acuerdos de trabajo flexibles son arreglos entre empresas y trabajadores que permiten mayor **margen de maniobra** para definir los días y el horario de trabajo.



Figura 1. Acuerdos de flexibilidad laboral.

Horario flexible



Permite que los trabajadores elijan el horario de inicio y finalización de la jornada dentro de parámetros determinados fijados por la empresa. En lugar de ingresar a las 9 am y Salir a las 5 pm, se trata de tener horarios escalonados que habiliten el ingreso y salida de trabajadores en horarios diferentes.

Banco de horas



Es una variante del horario flexible. Permite que los trabajadores acumulen créditos o débitos de horas trabajadas en un periodo de varios meses, siempre que se respeten ciertos límites. Las horas que se trabajan en exceso pueden compensarse con tiempo libre remunerado o usarse para aumentar los días de vacaciones.

Semana comprimida



En esta modalidad se trabajan las mismas horas semanales en menos días a la semana (en jornadas diarias más prolongadas). Así, en lugar de trabajar 8 horas al día durante 5 días a la semana y descansar 2, este régimen permite trabajar 4 días de 10 horas y descansar 3. Este sistema de denomina "4X3" y es el más conocido.

Ciclos semanales



El trabajo por ciclo permite promediar las horas de trabajo en periodos mayores a una semana. En el sistema tradicional, las horas máximas de trabajo (40, 45 o 48 horas dependiendo del país), se miden en función de una semana (además del límite diario). Así, por ejemplo, en países donde el límite semanal es de 48 horas, trabajar 56-40 y 48 horas es un esquema factible ya que ese total de 144 promedia las 48 horas del ciclo.

Trabajo a tiempo parcial



Es el trabajo que tiene una duración menor al tiempo completo. El más conocido es el trabajo part-time, donde se establece un número fijo de horas de trabajo (por ejemplo 4 horas diarias). Sin embargo, el trabajo a tiempo parcial se puede organizar de diversas maneras. Por ejemplo, trabajar a tiempo completo (8 horas) algunos días a la semana y no trabajar el resto o incluso pactar un paquete de horas variables.

Trabajo compartido



Es la alternativa que permite compartir un trabajo en tiempo completo entre dos trabajadores. Esto supone reducir las horas de trabajo con el fin de repartirlo entre un mayor número de trabajadores.

Fuente: Alaimo, V. (2020). *¿Llegó la era de la flexibilidad laboral?* Recuperado de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/ll-ego-la-era-de-la-flexibilidad-laboral/>



La reforma a la **Ley Federal del Trabajo** en materia de **teletrabajo** regula dicha modalidad en dos sentidos:

La define como todo aquel trabajo que se desempeña desde el domicilio del trabajador o desde el lugar que este determine para tales efectos.

Establece derechos y obligaciones que el personal y los empleadores podrán exigir, únicamente cuando el profesionista trabaja a distancia más del 40 % del tiempo de su jornada laboral.





El gran reto para las organizaciones es el establecimiento de los puestos para su posterior registro ante el **Seguro Social**.

Recientemente se propuso la regulación de esta modalidad por medio de la **NOM-037**



En México, se está evaluando cómo regular las condiciones de los trabajadores en la **economía gig**, conocida como economía colaborativa, que está creciendo ampliamente.

Hace poco se prohibió en México la **subcontratación de trabajadores** que realizan el mismo puesto que otro en la empresa y que no se encuentran en el mismo paquete de sueldos y beneficios



NOM-035

En 2018, la Secretaría del Trabajo en México aprobó la NOM-035 cuyo objetivo es **establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir** los factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

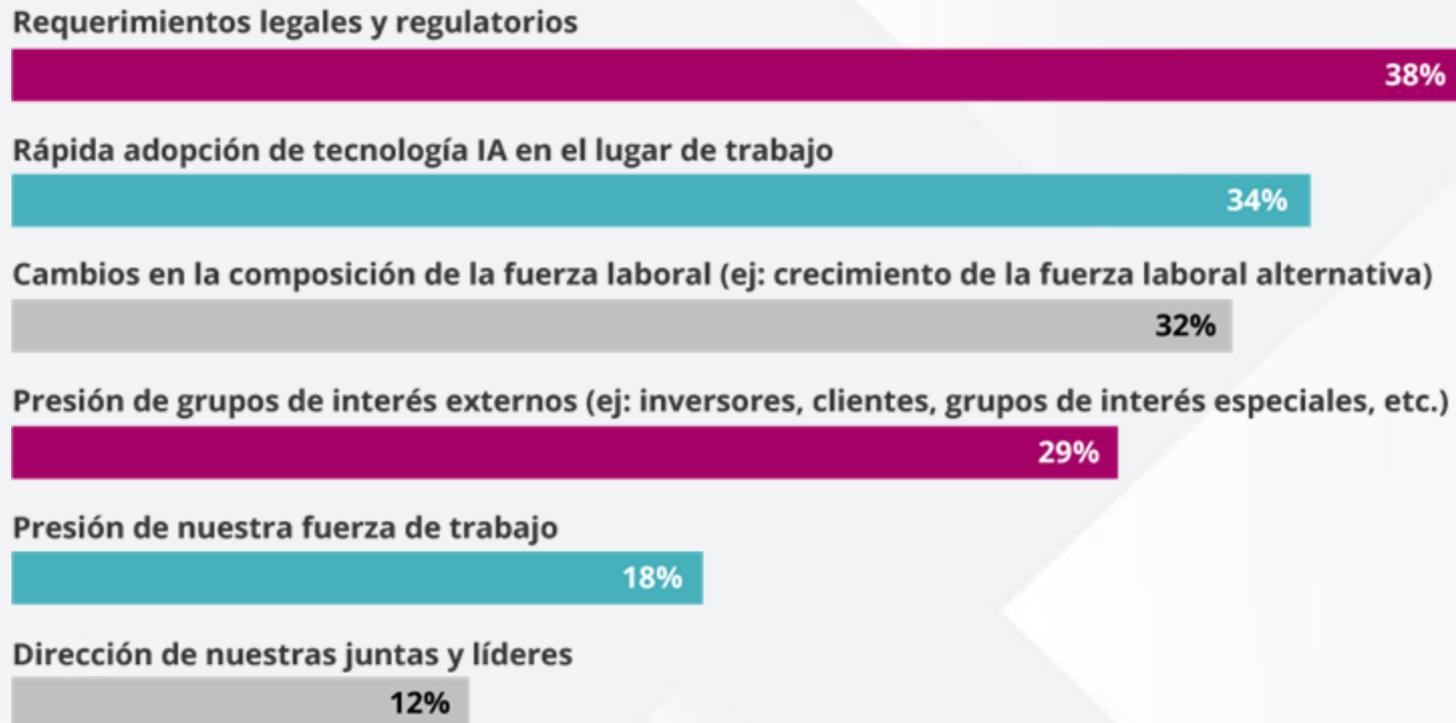


Figura 2. Factores de riesgo psicosociales.



Explicación

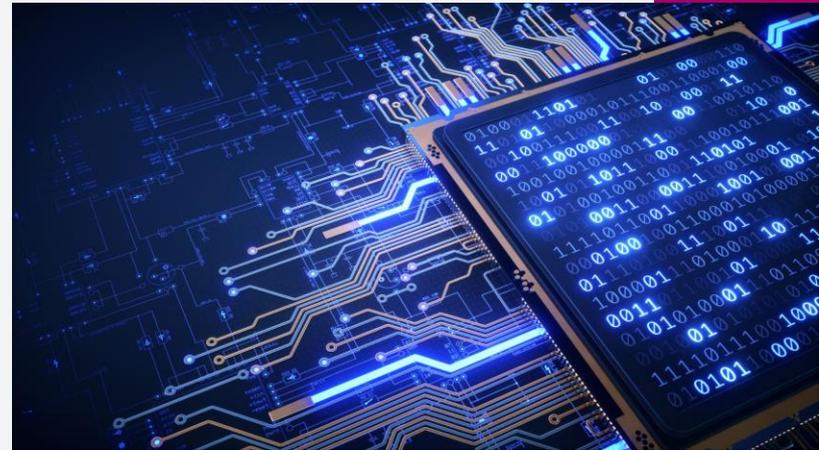
Figura 3. Factores importantes en el mundo laboral actual.



Fuente: Deloitte. (2021). *Reforma sobre teletrabajo. ¿Qué retos traerá a las empresas?* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/reforma-sobre-teletrabajo.html>



Ante el crecimiento acelerado de la **tecnología** y la adopción de la **inteligencia artificial (IA)** en el **lugar de trabajo**, se deja un tanto de lado el desarrollo de nuevos requerimientos legales y regulatorios, es decir, no van a la par de la creación de los nuevos sistemas de trabajo.





Mapa conceptual

Objetivo: Exponer los conceptos principales del tema.

Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **el mundo ha cambiado**.
- Elabora un mapa conceptual donde se expongan de manera clara y ordenada los conceptos más relevantes e importantes del tema.
- Incluye una reflexión sobre la relevancia del marco legal con ayuda del artículo citado en los recursos anexos “*Nueva normalidad, nuevas formas de trabajo*”.
- Utiliza diversas fuentes de información para que te permita la argumentación de lo expuesto.
- Máximo 2 cuartillas.





¿Hasta qué punto están preparadas tanto **la sociedad como las organizaciones** para adelantarse a los posibles problemas éticos y regulatorios en cuanto a tecnología se refiere?



Cierre

Alaimo, V. (2020). *¿Llegó la era de la flexibilidad laboral?* Recuperado de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/llego-la-era-de-la-flexibilidad-laboral/>

Deloitte. (2021). *Reforma sobre teletrabajo. ¿Qué retos traerá a las empresas?* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/reforma-sobre-teletrabajo.html>

Medina, L. (s.f.). *NOM 037 para el teletrabajo* ▶ *Guía sobre la nueva norma de seguridad en el home office.* Recuperado de <https://www.holmeshr.com/blog/nom037/>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

