



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**
Escuela de Postgrados

Propuesta del modelo de competencias digitales para la empresa Permoda Ltda.

Luz Stella Corredor Ramírez
Doris Esperanza Gámez Gutiérrez
María Paula Murcia Fierro
Ana Isabel Narciso Herrera

WP: 001

16 · 01 · 2023

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN,
COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE
TRABAJO DE GRADO**

Fecha: 2022.07.23

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros **Luz Stella Corredor Ramirez** con el documento de identidad N° 1.012.377.196 de Bogotá, **Doris Esperanza Gamez Gutierrez** con el documento de identidad N 63.345.342 de Bogota, **Maria Paula Murcia Fierro** con el documento de identidad N 1.070.921.979 de Bogota y **Ana Isabel Narciso Herrera** identificado con documento de identidad N° 1.016.045.490 de Bogota, autor(es) del trabajo de grado titulado **“Propuesta del modelo de competencias digitales para lideres de la empresa Permoda Ltda”** presentado y aprobado con fecha **2021.10.23** como requisito para optar al titulo de **Especialista en Gerencia del Talento Humano -**, **Autorizamos** a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma,

Nombres y apellidos	Luz Stella Corredor Ramírez
Documento de identidad	C.C.1.012.377.196 de Bogotá
E-mail	Lscorredor23@gmail.com
Firma del estudiante	
Nombres y apellidos	Doris Esperanza Gámez Gutiérrez
Documento de identidad	C.C. 63.345.342 Bogotá
E-mail	Espgamgut@gmail.com
Firma del estudiante	
Nombres y apellidos	María Paula Murcia Fierro
Documento de identidad	C.C. 1.070.921.979 Bogotá
E-mail	Mariapaulamurcia@gmail.com
Firma del estudiante	
Nombres y apellidos	Ana Isabel Narciso Herrera
Documento de identidad	C.C. 1.016.045.490 Bogotá
E-mail	Anaisabelnarcisoh@gmail.com
Firma del estudiante	

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Serie **Trabajos de Grado**

Número XXX

Autores Luz Stella Corredor Ramírez - Doris Esperanza Gámez Gutiérrez -
María Paula Murcia Fierro - Ana Isabel Narciso Herrera

Tutor Carla Patricia Peña Martínez

Queda autorizada la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

www.usergioarboleda.com.co

Bogotá D.C.

PROPUESTA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DIGITALES PARA LA EMPRESA PERMODA LTDA.

Autores

Luz Stella Corredor Ramírez

Doris Esperanza Gámez Gutiérrez

María Paula Murcia Fierro

Ana Isabel Narciso Herrera

Tutor

Carla Patricia Peña Martínez

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Especialización en Gerencia de la Gestión de Talento Humano

2023/01/16

PROPUESTA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DIGITALES PARA LA EMPRESA PERMODA LTDA.

Luz Stella Corredor Ramírez^{1*}

Doris Esperanza Gámez Gutiérrez^{2**}

María Paula Murcia Fierro^{3***}

Ana Isabel Narciso Herrera^{4****}

Resumen

El **objetivo** del presente trabajo es diseñar una propuesta del modelo de competencias digitales para la empresa **Permoda Ltda** que permita definir cuáles son las competencias que requieren los colaboradores que faciliten la implementación de los cambios y las transformaciones a nivel digital. Se **justifica** porque la Empresa **Permoda Ltda** en razón a su modelo de negocio y estrategia de mercado ha venido rediseñando sus procesos e implementado algunos cambios tecnológicos que le han tomado más tiempo y recursos de los presupuestados, por lo cual, identificar cuales son las competencias digitales que les permitirá fortalecer y entrenar al talento humano que hará que la transformación sea más rápida y que puedan seguir desarrollando sus proyectos de transformación.

Palabras Clave. Modelo, Competencias, Transformación Digital, Tecnología, Revolución 4.0, Organización, Cambio.

Abstract

The **objective** of this work is to design a proposal for the model of digital skills for the company Permoda Ltda that allows defining what skills are required by collaborators to facilitate the implementation of changes and transformations at the digital level. **It is justified** because the Permoda Ltda Company, in reason to its business model and market strategy, has been redesigning its processes and implementing some technological changes that have taken more time and resources than budgeted, therefore, identify the competencies in which human talent must be strengthened and

^{1*} Especialización de Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso) . Psicóloga. Fundación Universitaria los Libertadores. Analista de Selección-Colfondos del Grupo Habitat. Lscorredor23@gmail.com , Lscorredor23@gmail.com

^{2**} Especialización de Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso)-Psicóloga Empresarial. Universidad Piloto de Colombia- Gerente de Arquitectura y Desarrollo- Permoda Ltda. Espqamgut@gmail.com , doriseg@permoda.com.co

^{3***} Especialista en Gerencia de Talento Humano - Universidad Sergio Arboleda (En curso). Comunicadora Social-Periodista- Universidad Externado de Colombia. Coordinadora Talento Humano Almacenes Máximo S.A.S. maria.murcia@pepeganga.com , mariapaulamurcia@gmail.com

^{4****} Especialista en Gerencia de la Gestión de Talento Humano - Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Administradora en Salud Ocupacional - Universidad Minuto de Dios - Coordinadora Talento Humano - Regis-International. anisabelnarcisoh@gmail.com anarciso@regis-international.com

trained, it will make the transformation faster and they can continue developing their transformation projects.

Keywords: Model, Competencies, Digital Transformation, Technology, Revolution 4.0, Organization, Change.

|

Introducción

Vivimos, nos relacionamos e interactuamos en un mundo social y tecnológico que evoluciona y acelera las dinámicas de todos los escenarios del ser humano. Estos cambios en los últimos años han transformado la forma como recibimos la información, como la interpretamos y como nos adaptamos a la nueva forma de hacer las cosas, las organizaciones y sus procesos ante las tendencias cambiantes de sus mercados requieren adaptarse rápidamente y para ello deben implementar cambios significativos en cuanto a la utilización de tecnologías, cuya tendencia es la automatización y digitalización de procesos. Pero el reto de la transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento que son los tensores del cambio y los que hacen realidad la transformación.

Así como los modelos educativos exigen nuevas formas de transmitir el conocimiento buscando que el aprendizaje se adecue a los cambios de la sociedad, así mismo las organizaciones buscan en los desarrollos tecnológicos mejorar sus procesos, hacerlos más ágiles, aumentar su productividad, atraer más clientes y mejorar su experiencia, disminuir los costos y aumentar las utilidades. Decidir incorporar tecnología dentro los procesos requiere que las personas desarrollen competencias digitales que les permitan adaptarse a los cambios de las organizaciones y que la generación de valor dentro de los procesos productivos sea recíproca, la competencia digital va más allá de manejar los programas y herramientas del sistema, se busca que las personas al interior de la empresa desarrollen habilidades que les permitan autogestionarse, desarrollar equipos de trabajo con pensamiento crítico e innovador que fluye a través de los diversos tipos de comunicación que los avances de la tecnología nos permiten conocer.

Son diversos los estudios que soportan la importancia de desarrollar en las personas competencias digitales principalmente en el sector de la educación que se hizo mucho más evidente en el mundo por la presencia de la pandemia y una situación atípica no planeada que cuestionó el nivel de conocimiento y habilidades en el manejo de la tecnología, su alcance e impacto desde el núcleo de la sociedad “ la familia” hasta las estructuras más complejas como son las dinámicas organizacionales en especial en países como Colombia en donde la presencialidad en las instalaciones educativas u organizacionales era obligatoria.

En el documento generado por la ANDI (GAN_habilidades Digitales_COL_V8_2021) realiza un análisis detallado sobre las bases formativas en temas para el desarrollo de habilidades digitales que desde la educación básica y superior no han sido lo suficientemente implementadas, por lo cual las brechas se hacen muy grandes en los escenarios productivos lo que ha dificultado a la fuerza laboral comprender la tecnología es un vehículo para innovar y para ejercer en cualquier campo de conocimiento y no un último fin para alcanzar los objetivos.

En el análisis de los sectores económicos que se analizan en este estudio, las empresas cuyo negocio no es el desarrollo tecnológico, han tenido que implementar modelos de formación que desarrollen y fortalezcan las competencias digitales para poder ser competitivas y sostenerse en mercados nacientes donde ser tecnológico te hace visible y atractivo comercialmente. Ser competente digitalmente es una necesidad del perfil laboral y son las organizaciones, hoy quienes asumen la responsabilidad de formar su fuerza laboral ya que está en su gran mayoría no fueron formados en competencias digitales desde los modelos pedagógicos establecidos en el país (educación básica primaria y educación superior), por lo cual la resistencia al cambio, al aprendizaje y el liderazgo en redes toma más tiempo, más costos y reprocesos para las empresas.

Las oportunidades de los negocios hoy están “*en línea*” las organizaciones deben direccionar sus esfuerzos en repensar qué es lo que valoran sus clientes modificando su cadena de valor de acuerdo a lo digital, implantando nuevos procesos y reformulando los antiguos haciéndolos más livianos más rápidos y probando nuevos modelos de negocio que les permitan mantener la diferencia competitiva que asegure su sostenibilidad y rentabilidad; realizar estas transformaciones demanda por parte de las organizaciones grandes esfuerzos en tiempo y recursos financieros que le permitan el logro de las metas proyectadas, de acuerdo a esto, se identificó como **problemática** que las organizaciones que no se muevan en esa dirección y en esa velocidad van a desaparecer, la pandemia mostró las grandes oportunidades de mejora que tienen hoy las empresas pero también dejó en evidencia que es el talento humano quien debe transformarse en profesionales con gran capacidad de entendimiento, capaces de gestionar la información, trabajar en red, aprender continuamente, ser generadores de cambio, autónomos y orientados a un cliente virtual.

Actualmente la Empresa **Permoda Ltda.** Es una multinacional del sector retail con presencia en Colombia, México, Costa Rica, Ecuador y Panamá; con operaciones en China, Bangladesh e India, con 39 años de fundada, es una organización experta en interpretar la moda del mundo y hacerla posible en gran medida con manos colombianas, teniendo como aliados a productores internacionales con quienes garantiza look, calidad, precio y actualidad. Se encuentra en este problema durante los últimos años ha transformado su visión de negocio permitiendo que sus procesos evolucionen a través de la integración de nuevas tecnologías, sin embargo, la implementación de estos cambios, toman más tiempo del previsto, más recursos, esto en parte debido a que los colaboradores no han sido capacitados en las competencias digitales necesarias que les permitan implementar y adoptar las transformaciones digitales lo que ha generado reprocesos, deserción, altos niveles de frustración y pérdida de talentos.

Con relación a lo expuesto y al ser esto una necesidad latente en la compañía se **justifica** diseñar un modelo de competencias digitales, dado el impacto que este tiene por los proyectos actuales y futuros de **Permoda Ltda.**, identificar las competencias digitales le permitirá a la organización fortalecer sus equipos para afrontar los desafíos de la transformación que se tiene proyectada del negocio, mejorar la implementación y la adaptación rápida y la creación de nuevas formas de aprendizajes.

Actualmente **Permoda Ltda** cuenta con competencias organizacionales definidas para todos los colaboradores de la Compañía, como se observa en la gráfica 1, un ejercicio que se desarrolló hace alrededor de seis (6) años como una necesidad de poder delinear aquellas competencias que en los diferentes niveles jerárquicos de la organización eran necesarias para el logro de las metas de la organización. Sobre estas competencias se

definieron los esquemas de evaluación de desempeño de cada uno de los niveles, se nutrieron los perfiles de cargos y se fortalecieron los contenidos de las mallas curriculares para los planes de formación.

Gráfica 1.



Hoy, cuando la Organización desarrolla proyectos digitales para la apertura de diferentes canales de venta y así estar más cerca de sus clientes para crear experiencias de usuarios que fidelicen la compra, la cercanía con la marca siendo ágiles con la mejor calidad, se hace necesario identificar dentro del modelo actual las competencias digitales requeridas en todos los niveles de la organización para hacer realidad las metas de la Compañía.

Contar con la arista de competencias digitales en la pirámide del modelo de competencias actuales le permitirá a la organización, complementar sus perfiles para los nuevos ingresos, identificar brechas y así poder desarrollar planes de formación ajustados a cada uno de los niveles jerárquicos y preparar mejor aquellos líderes que direccionará e implementarán los proyectos de transformación digital. Con ello se mejorarán los tiempos de implementación, la fluidez de los procesos y la respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos.

Por lo cual, **el objetivo** de este es diseñar un modelo de competencias digitales ajustado a la necesidades por los líderes de proyectos de transformación digital, de las áreas de Tecnología y Gestión Humana de la empresa **Permoda Ltda.** Que le permita fortalecer sus equipos de trabajo.

Para esto, como **objetivos específicos** se plantea: 1) Construcción de marco conceptual a partir de investigaciones previas de competencias digitales 2). Identificar qué competencias digitales se ajustan a **Permoda Ltda**, de acuerdo con su modelo de negocio, 3) Establecer la metodología para identificar las competencias digitales de la organización.4) Sugerir un plan de entrenamiento en las competencias digitales definidas por el modelo propuesto.

Como **metodología** que permita cumplir con los objetivos propuestos anteriormente se emplearon fuentes primarias como los estudios realizados en relación al tema de competencias digitales, investigaciones, artículos, libros, informes y métodos de mediciones utilizados para la estandarización de competencias, así mismo otra fuente

primaria será la empresa **Permoda Ltda**, en donde se realizará la aplicación de las pruebas, entrevistas y demás herramientas de medición.

En cuanto al enfoque primará el cuantitativo dado que se pretende utilizar instrumentos o herramientas que permitan establecer cuáles son las competencias digitales que se ajustan a la Organización **Permoda Ltda** y que faciliten la implementación de la transformación de sus procesos en temas digitales, se emplea adicionalmente el enfoque cualitativo dado que se tendrán en consideración las percepciones, experiencias y expectativas de sus líderes ya que como expertos y concedores de la cultura aportará a la definición de las mismas.

El presente trabajo de investigación consta de tres partes. **En la primera parte** se presenta información respecto a las competencias digitales en el mercado, que se entiende por ellas y la importancia de incluirlas como parte de un modelo de evaluación de gestión/desempeño. **En la segunda parte** se muestra el ejercicio práctico e indagación por el cual se llega a la definición de las competencias digitales y su definición para **Permoda Ltda**. **En la tercera parte** se muestran las conclusiones y análisis. **En la cuarta parte** se plantea un plan de entrenamiento para **Permoda Ltda**.

1. MARCO TEÓRICO

Competencias:

Actualmente las compañías buscan consolidar equipos de alto rendimiento que con sus conocimientos puedan aportar a la estrategia del negocio, a razón de esto muchos adoptan procesos de atracción de talento donde se pueda valorar si los candidatos pueden aportar a la organización estos conocimientos. Por otro lado, se realizan esfuerzos internos para desarrollar al talento y de esta manera ser más competitivos en el mercado; es entonces cuando se hace necesario hablar sobre las competencias y el desempeño organizacional.

El concepto “competencias” fue introducido por Chomsky en la teoría del lenguaje para hacer referencia a la “manifestación de la habilidad de una persona para producir y entender un número teóricamente infinito de frases, muchas de las cuales pudiera jamás haber oído o visto de manera previa. a. “El Desempeño,”” El Desarrollo de las Competencias Organizacionales Arq. MBA Eleodoro Ventocilla / Lic. MBA Javier Carnevali P. DKV Asociados, C.A pág 12 por otro lado, se refiere a las consecuencias específicas de la Competencia, incluyendo los errores gramaticales o manifestaciones no verbales, no lingüísticas no expresadas, como las dudas, que acompañan el uso del lenguaje.

En el año de 1982 Jost Krippendorff catedrático suizo propone en su libro *Towards new tourism policies: The importance of environmental and sociocultural factors* “ que los conceptos de competencia y desempeño tenían cierto paralelismo con la distinción entre los conceptos de organización y estructura. Krippendorff dice que las competencias son las características que resultan al integrar habilidades y conocimientos, experiencias y actitudes, lo que tiene mucha relación con el desempeño ya que un individuo que desarrolle sus competencias podrá desempeñarse mejor dentro de una organización.

La teoría del paralelismo de Jost Krippendorff se fue imponiendo en las organizaciones, puesto que para las compañías valoran altamente el conocimiento y dentro de sus esquemas es importante integrar equipos con competencias altamente desarrolladas, que logren impulsar el crecimiento de la organización; a razón de esto el desempeño organizacional es el eje central para evaluar que los equipos contribuyan efectivamente

en el ecosistema de la organización, además es la forma de revisar y alinear procesos con el fin de fortalecer intelectualmente la compañía.

En la actualidad existen diferentes modelos, que proponen cómo se deben evaluar las competencias, como poderlas potenciar y cómo poder gestionar de manera apropiada.

Ventocilla y Carnevali proponen en su modelo (ver gráfico modelo 1) que existen tres componentes clave de los sistemas: La estructura: que se tiene como norma los procesos. Los procesos: que son establecidos por cada organización y que buscan cumplir con la normatividad establecida en cada región. Los recursos: que en su propuesta es todo aquello que se transforma o consume mediante el proceso. El modelo supone que al reducir la incertidumbre mejora la capacidad de respuesta, lo que quiere decir que entre más desarrollas las competencias necesarias menor será la posibilidad de errores lo que permitirá que los índices de pérdidas se disminuyan considerablemente, el desarrollo de los recursos incrementa la factibilidad, lo que ofrece mayores oportunidades de expansión del negocio.

La teoría de Ventocilla y Carnevali, explica que las competencias organizacionales están constituidas por un conjunto de atributos que posee una organización para responder a las necesidades de su entorno, por ende, este modelo propone que las competencias se logran desarrollar con mayor éxito mediante un modelo holístico, ya que estas se encuentran sujetas a la cualidad de sus recursos. Para tener éxito en los resultados los autores proponen tener en cuenta los cambios y la competencia. Es válido rescatar que el modelo de motor de cambio se encuentra en vigencia pero que este puede estar sujeto a nuevas necesidades e incluso en el pueden surgir nuevas concepciones de las competencias y de la forma de percibir los entornos

Modelo 1) Modelo motor del cambio y el desarrollo de las competencias organizacionales



Tomado de: El Desarrollo de las Competencias Organizacionales Arq. MBA Eleodoro Ventocilla / Lic. MBA Javier Carnevali P. DKV Asociados, C.A. www.dkvgroup.com

El siguiente modelo de competencias (ver gráfico 2 modelo para la gestión holística de las competencias) propuesto por Domingo J. Delgado M, considera diferentes aspectos como fundamentales, estos son: la gestión del activo que representan las competencias y se interaccionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos.

Este modelo de competencias supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento, como la selecciona, como lo desarrolla y como lo incentiva. Ya que se propone que el conocimiento bien aplicado más la sumatoria de habilidades y recursos puede mejorar significativamente los resultados de una compañía.

En este modelo la tecnología juega un papel fundamental, ya que los equipos de alto rendimiento deben estar presentes y actualizados a las nuevas tendencias de mercado, además supone que las competencias están asociadas al desempeño específico y esto debe agregar valor cuantificable y sumada a la tecnología debe ser una herramienta que asocie avances y nuevas variables a considerar.

Modelo 2) Modelo de gestión por competencias



Tomado de: Modelos De Gestión Por Competencias Walter Jair Barragán Rodríguez La Selección por Competencias Álvaro Augusto Vejarano Anzola

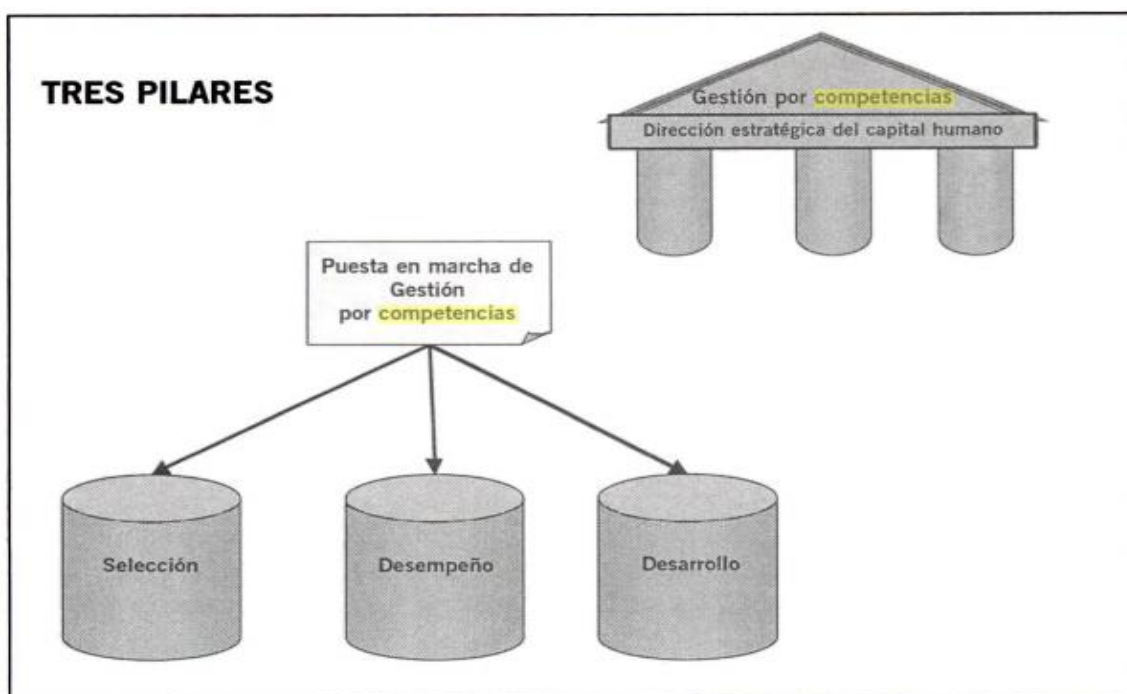
Competencias digitales:

El concepto de competencia digital como lo menciona Salvatella 2014, "competencia digital es la combinación de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que

nos sirven para alcanzar objetivos con eficacia y eficiencia en contextos altamente digitales”.

Modelo 3) Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias

Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir. En realidad, no es estrictamente que no sepan cómo hacerlo, sino que que allí radica la problemática mayor, El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: **selección**, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen las personas con las competencias deseadas, **evaluación de desempeño**, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental el desarrollo de las mismas Martha Alles (2005) pág 16.



Tomado de: Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias Martha Alles 2005.

Sin embargo, si se realiza la evaluación de competencias del personal en el momento de la puesta en marcha de la gestión por competencias, se puede conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, que serían el primer problema a resolver a través del desarrollo de las competencias Martha Alles (2005) pág 18.

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar un performance superior. La excepción respecto a este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas

que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar Martha Alles (2005) pág 60.



Tomado de: Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias Martha Alles 2005.

Modelo 4) EL MODELO ROCASALVATELLA DE COMPETENCIAS DIGITALES “Un modelo desde la experiencia”).

Este modelo de **8 competencias profesionales digitales** es el resultado de combinar el análisis y el estudio del fenómeno de transformación digital con la experiencia adquirida en los últimos años aportando soluciones a los desafíos y demandas concretas de organizaciones y equipos directivos. La mayoría de las competencias que encontramos en los diccionarios organizativos siguen siendo vigentes y válidas, pero se modifican de manera profunda cuando son revisadas teniendo en cuenta la lógica digital, ampliándose entonces el abanico de capacidades y comportamientos que incluyen. Algunas de las competencias del modelo que aquí presentamos, como el **conocimiento digital**, son nuevas; otras, siendo clásicas como la **gestión de la información**, se han transformado completamente a la luz de lo digital; y, la mayoría, siendo habituales en la gestión empresarial, como son la **comunicación digital**, el **trabajo en red**, el **aprendizaje continuo**, la **visión estratégica**, la **orientación al cliente** y el **liderazgo digital** han adquirido un carácter protagonista y han sido revisadas a fondo Magro, Salvatella (2014) pág. 20



Tomado de: Cultura digital y transformación de las organizaciones 8 competencias para el éxito profesional Roca Salvatella (2014).

Todas son fundamentales y afectan de manera transversal a los distintos niveles de una organización y a todas las organizaciones. Entre ellas, la **orientación al cliente** actúa como competencia tractora y orienta a todas las demás hacia los objetivos empresariales de creación de valor y sostenibilidad. Todas, evidentemente, tienen también como vocación inevitable la **orientación a resultados**, facultad obligada en todo directivo, independientemente del grado de digitalización de su organización, puesto o desempeño y por esa misma razón no incluida en este conjunto de 8 competencias. Mirar cada una de las 8 competencias bajo el prisma de la orientación a resultados las transforma en **poderosas herramientas de negocio** y, tal y como estamos argumentando, en competencias imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI. Aunque se pueden desarrollar individualmente, las 8 forman un conjunto interrelacionado. Dominar la **gestión de la información** permite desarrollar el **aprendizaje continuo** en entornos digitales. A su vez, el aprendizaje se ha convertido en una actividad cada vez más **social** por lo que es imprescindible entender y dominar el **trabajo en red**. Por último, alcanzar un nivel alto de estas tres competencias exige

tener un buen nivel de **comunicación digital**. Estamos ante un círculo virtuoso en el que el desarrollo de una amplifica y mejora el resto Magro, Salvatella (2014) pág. 20.

Entendiendo como competencia digital según la definición del Consejo **Europeo en mayo de 2018**, “la competencia digital implica el uso seguro, crítico y responsable de las tecnologías digitales para el aprendizaje, en el trabajo y para la participación en la sociedad, así como la interacción con estas. Incluye la alfabetización en información y datos, la comunicación y la colaboración, la alfabetización mediática, la creación de contenidos digitales (incluida la programación), la seguridad (incluido el bienestar digital y las competencias relacionadas con la ciberseguridad), asuntos relacionados con la propiedad intelectual, la resolución de problemas y el pensamiento crítico”.

La Industria 4.0 ya es una realidad presente que implica una transformación social, esto conlleva a que como sociedad debemos ir a la velocidad de los avances no solo tecnológicos, sino también estratégicos, cultura organizacional y rediseño de procesos, para lograr obtener cambios en los distintos sectores económicos, en especial en los sectores académicos y laborales, ya que, en el primero se adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para lograr conocer acerca de las nuevas tecnologías y todo lo que conlleva, y el segundo en donde se llevará a cabo la práctica de dichos aprendizajes.

Las competencias digitales incluyen una combinación de conductas, conocimientos técnicos especializados, experiencias, prácticas, hábitos de trabajo, riesgos de carácter, disposición y entendimiento crítico. (Comisión sobre la Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible, 2017, pág.4). Por esto podemos decir que las competencias digitales nos exigen tener tanto habilidades cognitivas como técnicas para poderlas entender y trabajar en un ámbito de trabajo.

Las nuevas tecnologías traen consigo que nos planteemos nuevas formas de realizar las cosas de una forma más práctica, rápida y a un bajo costo, haciendo uso de los avances que se han obtenido en cada una de ellas, esto conlleva a que tengamos procesos de transformación digital, en donde se tenga una nueva visión de cómo hacer los procesos de una forma innovadora y sobre todo utilizando herramientas que nos facilite el lograr llegar a procesos mucho más eficientes.

Este nuevo escenario al que se enfrentan las empresas para su proceso de transformación digital implica que existan cambios constantes en las condiciones de trabajo y en la forma en cómo se realizan los diferentes procesos, estos cambios traerán consigo que los empleados estén expuestos a nuevos retos laborales, y a reflejar nuevas competencias sobre el manejo digital.

El desarrollo de estas habilidades digitales trasladadas al ámbito organizacional, se convierte para las organizaciones en un reto para realizar transformación digital en su talento, lo cual es fundamental para poder formar parte y competir como negocio (Magro, Salvatella, 2014). “La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades” Magro, Salvatella (2014) pág. 7

Es por ello que es importante en este sentido que estas competencias digitales deben ser identificadas con anterioridad para llevar a cabo un proceso de transformación digital objetivo.

Hoy la palabra “digital” que solía aludir a las inversiones y operaciones del departamento TI, se convierte en un tema transversal en todos los sectores de la economía, y parte sustancial de la estrategia de negocio, situación que implica que los profesionales deban ser digitales en casi todas las funciones, y no solo en las unidades TI, pues al igual que escribir o leer, las habilidades y competencias digitales se están convirtiendo en necesidades básicas para el despliegue de la vida cotidiana, y de esta manera la importancia de la alfabetización digital hace eco en el mundo laboral (Berger & Frey, 2016). Motivo por el cual las compañías deben contemplar dentro de sus competencias empresariales incluir todo lo referente a las competencias digitales con el fin de tener talento humano mucho más integrado con temas de digitalización, pero no solo que los entienda y los aplique, sino que a su vez tenga las herramientas básicas para transmitir el conocimiento para beneficio de otras áreas y de la misma empresa.

La importancia de la capacitación y el desarrollo de talento en las organizaciones ocupa un rol clave en la economía de hoy, sobre todo, si se pretende ir en el camino de la transformación digital. Internet y otras tecnologías desempeñan un papel clave en la sociedad contemporánea, promoviendo el desarrollo de competencias como un proceso indiscutible para desenvolverse de manera próspera en la sociedad digital y lograr inclusión social, como también en términos de empleabilidad y crecimiento económico (European Commission, 2016; Litt, 2013). Si bien con toda la revolución creciente revolución industrial 4.0 y habiendo pasado una emergencia sanitaria por COVID-19 el mundo se ha visto forzado a crecer a pasos agigantados en cuanto a manejo de tecnologías nuevas y programas que se correlacionen con las necesidades puntuales de cada industria. Sin embargo, cuando hablamos de competencias digitales los expertos indican que la brecha de talento digital es aguda, y puede seguir creciendo si no se encuentran las formas de potenciar los talentos existentes o atraer nuevos (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016). Por esta razón es importante capacitar y entrenar al personal encargado de la implementación de tecnologías y programas para asegurar una adecuada implementación, evitando pérdidas tanto de talento humano como económicas y tiempos dentro de los mismos procesos.

Un informe publicado en Harvard Business Review en el año 2016, visualiza en qué fase de transformación se encuentran diferentes industrias, y de un total de 27 indicadores, se concluye que la categoría que marca más diferencia a la hora de medir la madurez digital entre una y otra empresa, consiste en el grado en que las herramientas digitales están en manos de los trabajadores para acelerar la productividad (Gandhi, Khanna, & Ramaswamy, 2016).

Sin embargo, la adopción de estas competencias digitales y la disminución de la brecha en el conocimiento digital no depende de por sí en capacitar y entrenar el talento humano, sino que también está muy ligado al cambio organizacional, que se realice para la adopción de todo este cambio digital dentro de la compañía, sobre todo en empresas donde las diferencias de edad están altamente marcadas por los Baby Boomers, millennials y centennials. La imposibilidad de encontrar a las personas adecuadas, por una parte, y que los colaboradores estén preparados por otra, son situaciones cada vez más comunes, convirtiéndose en uno de los principales desafíos y dolores de cabeza de pequeñas y grandes compañías, pues la escasez de habilidades digitales genera grandes inconvenientes en términos de posición competitiva (Curtarelli, Gualtieri, Shater, & Donlevy, 2016).

De esta manera es importante poder identificar cuales son estas competencias digitales que debe tener el talento humano pero a su vez tener una manera de poder medirlas con el fin de observar la brecha por cada uno de los trabajadores ya que de esta manera puede ser capacitado y entrenado, como dice David Rogers "La transformación digital no es sobre tecnología, es sobre estrategia y nuevas formas de pensar".

Transformación digital:

La transformación digital se convirtió en un término clave para las organizaciones puesto que, el mercado actual tiene hábitos digitales, los clientes quieren servicios y productos de calidad, innovadores, con oferta de valor. ¿Cómo pueden las organizaciones ser parte de la era digital, sobrevivir y ser exitosas? En el libro Transformación digital cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución se resalta que la manera de trabajar sin que esto signifique perder la identidad de la marca, aprovechando todos los avances para tener las mejores soluciones digitales posibles.

La era de la transformación digital, para muchas empresas se convirtió en un meta; innovar sus procesos para hacerlos más ágiles y lograr reducir significativamente sus puntos de inflexión, así lo asegura Gabriel Guzmán Gerente General de Jorge Cortes y Cia "La transformación digital es la entrada al nuevo mundo, uno donde los clientes son más exigentes y las ventas no es el único indicador que cuenta, pues la calidad de los procesos y la integración de los mismos nos permiten estar vigentes, visibles y elegibles en el mercado de hoy"

Es importante resaltar que el eje principal de la transformación digital no se basa en la tecnología sino en las personas, pues son estas quienes tienen el poder de la usabilidad y del aprovechamiento de las mismas, "Los equipos de alto rendimiento no son los que tienen las mejores herramientas, son los que usan de mejor manera las herramientas con las que cuentan" Débora J. Slotnisky. Teniendo en cuenta esto, las organizaciones deben estar enfocadas en desarrollar las competencias digitales de sus equipos e implementar una cultura organizacional enfocada en nuevas estrategias de negocio que se apoyen en las nuevas tecnologías e incentiven a los colaboradores a sacar el mayor provecho de esto.

Estos escenarios exigen a las empresas muchos desafíos, pues a pesar de sus grandes inversiones en las mejores herramientas falta un modelo que guíe el desarrollo del talento, ya que el conocimiento lógico de la usabilidad de las nuevas tecnologías no es suficiente. En muchos casos las empresas se ven afectadas pues no reciben retorno de su inversión por la baja tasa de usabilidad que tienen en la implementación de proyectos que involucran nuevas tecnologías. "La transformación digital implica profundos cambios en la manera de trabajar, por eso la capacitación continua es más importante que nunca." Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución / Débora J. Slotnisky. 1 edición adaptada. Ciudad autónoma de Buenos Aires 2016.

En este sentido la capacitación requiere ser muy bien direccionada, puesto que se debe acompañar a los equipos de alto rendimiento a potencializar sus habilidades y competencias. La transformación de una compañía no debería contar con el plan de capacitación convencional, debería contar con uno ajustado a las necesidades propias del negocio, de la cultura y de la integración de nuevas tecnologías. María Fernanda Muñoz, desarrolladora de contenido digital para la plataforma Platzi enfatiza en la necesidad de descubrir y desarrollar las competencias con las que cuenta los equipos "Uno de los mayores retos para las empresas cuando se quieren transformar digitalmente es que no se encuentran preparadas para formar a sus equipos, en muchos

de los casos consideran que el hecho de introducir una nueva herramienta y capacitar al equipo en su uso es suficiente, pero las estadísticas nos demuestran lo contrario, 8 de cada 10 empresas que crean programas complementarios para acompañar procesos nuevos, tienen una tasa de éxito tres veces más alta que quienes no lo hacen''

3. METODOLOGIA DE EVALUACION

Esta investigación está diseñada y enfocada para la empresa **Permoda Ltda**, ya que se ha evidenciado en la implementación de nuevos proyectos de transformación digital la necesidad de identificar en los líderes a cargo de estos proyectos, cuáles son las competencias digitales para llevar a cabo proyectos de esta índole y lograr una implementación efectiva en tiempo y costo.

La compañía ha realizado diversas inversiones económicas para la implementación de herramientas digitales para la transformación de sus procesos, y basado en la experiencia que se tiene con los diferentes proyectos, se llega a la conclusión de que el equipo de trabajo que lidera el desarrollo e implementación no cuenta con las competencias digitales suficientes para la implementación y el uso de las mismas, generando que estos proyectos toman más tiempo, más recursos de los presupuestados y resistencia al uso por parte de usuarios finales.

Esta investigación será de tipo exploratoria, descriptiva - transversal con un enfoque mixto, ya que solo se hará recolección de información de forma directa independiente o conjunta sobre las variables a definir para la identificación de las competencias digitales. Según Danhke (1989) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. De acuerdo con Hernández (2014), será transversal porque se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único, ya que el propósito es describir cuales son las competencias y analizar enlazar su importancia en el desarrollo de estas.

Finalizada la investigación se podrán identificar cuáles son las competencias digitales para Permoda Ltda, y conocer la percepción de los líderes que participan en la implementación de estas herramientas. El ejercicio de recolección de información será una entrevista de tipo descriptivo apoyada en formatos y preguntas guiadas sobre el tema y la experiencia que cada uno de los participantes ha tenido al interior de la compañía.

Como línea base se definió en conjunto con los líderes de gestión humana y el área de tecnología que el modelo propuesto por el autor Salvatella es aquel que servirá de guía para definir cuáles son las competencias digitales necesarias en sus líderes, por lo cual en un ejercicio de revisión de cada una de las ocho (8) competencias propuestas por el modelo se utilizaron las tarjetas didácticas diseñadas por Openmind Consulting & Experiences para definir los diez (10) adjetivos que para Permoda están inmersos en cada una de las competencias digitales. Las tarjetas se enfocan en los principios de visual thinking que facilitan generar espacios y conversaciones con un alto nivel de impacto, estas tarjetas en su totalidad son 170 tarjetas de acciones y emociones, acceso a 10 métodos de uso para sostener conversaciones de retroalimentación y conversaciones para el desarrollo. Finalizado el ejercicio los adjetivos definidos quedaron establecidos como se relacionan en el siguiente cuadro:

COMPETENCIAS DIGITALES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
VISION ESTRATEGICA	Estrategia	Metas/ Objetivos	Visión	Cambio	Cultura	Dirección/Guía	Tecnología	Planeación	Toma de decisiones	Reimaginar
GESTION DE LA INFORMACION	Preguntar	Priorizar	Proactividad	Información	Autogestión	Conexión	Coordinación	Transferencia	Simplificar	investigar
COMUNICACIÓN DIGITAL	Retroalimentar	Comunicación	Conciliación	Colaboración	Capacidad	Apertura	Empatía	Estilo Personal	Relaciones	Asesoría
TRABAJO EN RED	Trabajo entre áreas	Remover Obstáculos	Personas	Diversidad	Soluciones	Roles	Servicio	Gestión	Talento	Compromiso
APRENDIZAJE CONTINUO	Conocimiento/ Aprendizaje	Emprendimiento	Ejemplo	Actitud	Flexibilidad	Manejo del Tiempo	Trabajo en Equipo	Mente Abierta	Procesos	Innovación
CONOCIMIENTO DIGITAL	Capacitación/ Entrenamiento	Productividad	Competitividad	Desarrollo de habilidades	Método	Paradigmas	Controlar	Clientes	Actuar	Atención al detalle
ORIENTACION AL CLIENTE	Anticipar	Influencia	Solución de Problemas	Servicio	Seguimiento	Movilizar	Negociación	Calidad	Excelencia Operacional	Experiencia
LIDERAZGO EN RED	Reconocimiento	Empoderamiento	Liderazgo	Facilitador/Coach	Desarrollo de otros	Acompañamiento	Generar Oportunidades	Enfoque	Manejo del conflicto	Delegar

Muestras de participantes y desarrollo de cada sesión exploratoria

Una vez establecidos los adjetivos para cada una de las competencias digitales se definió una muestra de veinte (20) participantes líderes de procesos que han estado inmersos en la implementación y desarrollo de proyectos de transformación digital, con los cuales se realizarán sesiones dirigidas en grupos de cuatro (4) personas en un tiempo de cuarenta (40) minutos, en donde se utilizarán nuevamente las tarjetas open cards pero, utilizando solamente las ochenta (80) tarjetas que contienen los adjetivos de cada una de las competencias digitales, se realizarán cuatro (4) preguntas que deben responder seleccionando tres (3) tarjetas y explicando la razón de cada una de ellas, esto permitirá luego realizar el análisis y la asociación a cada una de las competencias digitales. Para finalizar se les pedirá utilizando el formato definido que califiquen según su percepción la importancia las competencias siendo 1 la de mayor importancia, 2, 3 y así sucesivamente hasta llegar a la número 8.

Se tendrá una segunda muestra de sesenta (60) participantes para el cual se definió que el área a participar era el área de Gestión Humana debido a que este proceso ha vivido en los últimos 2 años toda una transformación tecnológica que impactó a todo el negocio a nivel Colombia y países, así mismo es el área encargada de generar las evaluaciones correspondientes en competencias y en acompañar a las demás áreas de la compañía en los procesos de transformación digital, a estos participantes se le aplicará todo el formato número dos (2), por medio de un Forms (formato digital) que contiene dos preguntas y la solicitud de clasificar según su importancia de 1 a 8 las competencias digitales como fue solicitado al grupo de líderes.

Para la preparación para cada sesión se realizará la invitación a cada participante en correo y con pieza de comunicación enviadas con anterioridad a fin de generar una expectativa positiva en cada uno de ellos.

En cada sesión se realizará una sensibilización e introducción sobre el tema, en donde el ejercicio es explorar e indagar cuál es el conocimiento de los participantes frente a lo que es una competencia digital, este primer momento permitirá generar un escenario de confianza y creación de conocimiento, en un segundo momento se les dará a conocer el concepto de competencia digital y cuáles son las competencias digitales que serán evaluadas, las cuales se definieron de acuerdo a el modelo de Magro, C. Salvatella, J. Álvarez, M. Herrero, H. Paredes, A. Vélez, G. (2014).

Visión Estratégica: Comprende el fenómeno digital y lo incorpora en la orientación estratégica de los proyectos de su organización

Gestión de la Información: Busca, obtiene, evalúa, organiza y comparte información en contextos digitales

Comunicación Digital: Se comunica, relaciona y colabora de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales

Trabajo en Red: Trabaja, colabora y coopera en entornos digitales

Aprendizaje Continuo: Gestiona su aprendizaje de manera autónoma, conoce y utiliza recursos digitales, mantiene y participa de comunidades de aprendizaje

Conocimiento Digital: Se desenvuelve profesional y personalmente en la economía digital

Orientación al Cliente: Entiende, comprende, sabe interactuar y satisface las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales

Liderazgo en Red: Dirige y coordina equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales

Luego en un tercer momento, se realizará una actividad de entrevista y recolección de información en los formatos definidos.

Una vez se finalice el proceso de las entrevistas, se procederá a realizar un análisis y a tabulación de la información recolectada con el fin de obtener estadísticas que nos lleven a conocer qué competencias puntualmente deberían ser foco para **Permoda Ltda.** para de esta manera ser implementadas en la compañía. Adicionalmente a través del proceso de entrevista y descripción que se obtuvo del ejercicio realizado por los asistentes se logrará obtener descriptores de comportamientos que será la base para la definición de las competencias para **Permoda Ltda.** y los comportamientos que se esperan observar en el ejercicio.

A continuación, se relacionan las premisas, el instructivo y los formatos de recolección de información del ejercicio exploratorio que se aplicará a los colaboradores de **Permoda Ltda.**

PREMISAS

1	De manera interna se seleccionaran los participantes de diferentes procesos de la Compañía, a los cuales se les enviara una invitación para participar de la sesión.
2	Se realizarán sesiones con 4 participantes de diferentes áreas cada una de 45 minutos.
3	Se creara un escenario de participación y confianza a través de la ambientación de la sala con mensajes de agradecimiento por su participación, dulces, agua y materiales para realizar la actividad.
4	Se realizarán sesiones con 4 participantes de diferentes áreas cada uno.
5	Se utilizarán las tarjetas open cards. El kit contiene un modelo de retroalimentación, 170 tarjetas de acciones y emociones, acceso a 10 métodos de uso para sostener conversaciones de retroalimentación y conversaciones para el desarrollo y 3 plantillas gráficas para desplegar diversos métodos. implementación de la metodología que se adapta perfectamente al programa de competencias y de evaluación del desempeño que posee la organización, a través de formación para líderes y círculos de seguimiento.
6	En cada sesión se toma asistencia por escrito y de acuerdo a autorización previa se podrá grabar la sesión para poder registrar la mayor cantidad de información para posterior

INSTRUCTIVO

1	Agradecer a los participantes su asistencia a la sesión
2	Explicar el objetivo de la sesión.
3	Generar un ambiente de confianza para lo cual se solicitará la presentación de cada uno de los participantes en donde mencionarán su nombre, cargo, tiempo en la compañía.
4	Se realizan las dos primeras preguntas una cerrada y una abierta con relación a las competencias digitales
5	Se explica a los participantes la metodología de las tarjetas en donde se indica que se realizará una pregunta y cada uno tomará tres (3) tarjetas que identifiquen su percepción sobre la pregunta realizada, una vez todos tengan sus tres (3) tarjetas cada uno explicará el porqué las toma. finalizada la retroalimentación que cada uno realiza las tarjetas volverán a colocarse sobre la mesa para continuar con la siguiente pregunta.
6	Finalizado el ejercicio con las tarjetas a cada uno de ellos se le entregará el listado de las ocho (8) competencias digitales con su respectiva definición para que según su criterio las clasifique de 1 a 8 siendo 1 la de mayor y así sucesivamente hasta llegar a 8.
7	Cierre el ejercicio preguntando a los participantes cómo se sienten y agradeciendo nuevamente su participación.

Formatos de recolección de información:

Formato 1:

COMPETENCIAS DIGITALES

1. ¿Saben que son las competencias digitales? (Pregunta Cerrada)		
PARTICIPANTE	SI	NO

2. ¿Cuáles consideran que son las competencias digitales? (Pregunta Abierta)	
PARTICIPANTE	Respuesta

PREGUNTA 1	¿Qué competencia o Competencias estuvieron presentes y permitieron el éxito del proyecto?			
PARTICIPANTE	TARJETA 1	TARJETA 2	TARJETA 3	OBSERVACION

PREGUNTA 2	¿Cual competencia consideras hubiese facilitado aún más el desarrollo del proyecto de transformación digital?			
PARTICIPANTE	TARJETA 1	TARJETA 2	TARJETA 3	OBSERVACION

PREGUNTA 3	En términos de competencias, ¿cuál fué tu aporte al equipo? ¿Qué competencia o competencias pusiste al servicio del equipo y del proyecto?			
PARTICIPANTE	TARJETA 1	TARJETA 2	TARJETA 3	OBSERVACION

PREGUNTA 4	¿Cuál consideras es la competencia o competencias en las que debes trabajar y por qué?			
PARTICIPANTE	TARJETA 1	TARJETA 2	TARJETA 3	OBSERVACION

Formato 2

NOMBRE:	
CARGO	FECHA

Clasifique estas competencias de 1 a 8 según se relevancia.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	
VISION ESTRATEGICA	Comprende el fenomeno digital y lo incorpora en la orientación estratégica de los proyectos de su organización	
GESTION DE LA INFORMACION	Busca, obtiene, evalúa, organiza y comparte información en contextos digitales	
COMUNICACIÓN DIGITAL	Se comunica, relaciona y colabora de forma eficiente con herramientas en entornos digitales	
TRABAJO EN RED	Trabaja, colabora y coopera en entornos digitales	
APRENDIZAJE CONTINUO	Gestiona su aprendizaje de manera autónoma, conoce y utiliza recursos digitales, mantiene y participa de comunidades de aprendizaje.	
CONOCIMIENTO DIGITAL	Se desenvuelve profesional y personalmente en la comunicación digital	
ORIENTACION AL CLIENTE	Entiende, comprende, sabe interactuar y satisface las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales	
LIDERAZGO EN RED	Dirige y coordina el equipo de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales	

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL EJERCICIO

4.1 Resultados Grupos Focales- Líderes de Implementación de proyectos tecnológicos

En la aplicación del ejercicio al grupo focal a quienes son líderes de implementación de los proyectos de transformación digital, se realizaron las respectivas sesiones en un espacio conversatorio de tipo exploratorio en donde en un primer momento se logró identificar para ellos que era una competencia digital, definiendo la competencia digital con los siguientes términos:

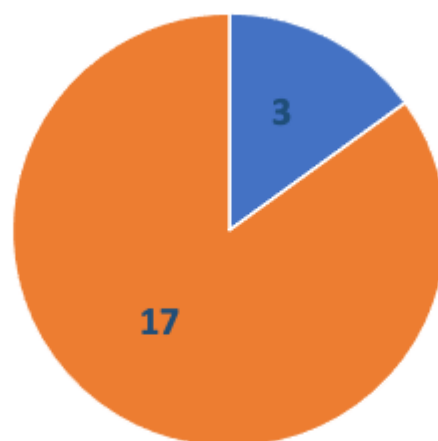
Definición Competencia Digital para los líderes
Aprendizaje y entendimiento de nuevas tecnologías
Procesos que sean más ágiles
Saber manejar herramientas que tengan temas digitales
Asimilar cambios a nivel tecnológico
Adaptación a los cambios a nivel tecnológico
Organización en procesos
Conocimientos nuevos
Habilidades de las personas para adaptarse a cambios
Herramienta que se utiliza en cualquier ámbito, como correo

De acuerdo con las respuestas brindadas por cada uno de los participantes, se logra identificar que se tiene una idea superficial de lo que puede llegar a ser una competencia digital, esto nos permitió dar apertura para la implementación del ejercicio a través de las preguntas y las tarjetas open cards, de allí logramos obtener la siguiente información.

En esta gráfica, encontramos el resultado frente a la pregunta de apertura para dar inicio al ejercicio, se logra identificar que del 100% es decir de los 20 participantes del grupo focal, solo el 15% lo que equivale a 3 personas contestaron a que sí sabían lo que es una competencia digital, el 85% restante equivalente a 17 personas contestaron que no sabían que era una competencia digital.

Gráfica 1

¿Saben que son las competencias digitales?



■ Si ■ No

A continuación, se relacionan en las tablas las respuestas obtenidas en las diferentes sesiones con cada uno de los grupos focales.

PREGUNTA #1

- ¿Qué competencias o competencia estuvieron presentes y permitieron el éxito del proyecto?

Respuestas pregunta # 1:

COMPETENCIAS DIGITALES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
VISION ESTRATEGICA	Estrategia	Metas/ Objetivos	Visión	Cambio	Cultura	Dirección/Guía	Tecnología	Planeación	Toma de decisiones	Reimaginar
GESTION DE LA INFORMACION	Preguntar	Priorizar	Proactividad	Información	Autogestión	Conexión	Coordinación	Transferencia	Simplificar	investigar
COMUNICACIÓN DIGITAL	Retroalimentar	Comunicación	Conciliación	Colaboración	Capacidad	Apertura	Empatía	Estilo Personal	Relaciones	Asesoría
TRABAJO EN RED	Trabajo entre áreas	Remover Obstáculos	Personas	Diversidad	Soluciones	Roles	Servicio	Gestión	Talento	Compromiso
APRENDIZAJE CONTINUO	Conocimiento/ Aprendizaje	Emprendimiento	Ejemplo	Actitud	Flexibilidad	Manejo del Tiempo	Trabajo en Equipo	Mente Abierta	Procesos	Innovación
CONOCIMIENTO DIGITAL	Capacitación/ Entrenamiento	Productividad	Competitividad	Desarrollo de habilidades	Método	Paradigmas	Controlar	Clientes	Actuar	Atención al detalle
ORIENTACION AL CLIENTE	Anticipar	Influencia	Solución de Problemas	Servicio	Seguimiento	Movilizar	Negociación	Calidad	Excelencia Operacional	Experiencia
LIDERAZGO EN RED	Reconocimiento	Empoderamiento	Liderazgo	Facilitador/Coach	Desarrollo de otros	Acompañamiento	Generar Oportunidades	Enfoque	Manejo del conflicto	Delegar

PREGUNTA 1	
COMPETENCIA DIGITAL	NÚMERO DE RESPUESTAS COMPETENCIA
VISION ESTRATEGICA	14
TRABAJO EN RED	14
COMUNICACIÓN DIGITAL	12
LIDERAZGO EN RED	10
GESTION DE LA INFORMACION	3
APRENDIZAJE CONTINUO	3
CONOCIMIENTO DIGITAL	3
ORIENTACION AL CLIENTE	1
TOTAL RESPUESTAS	60

Pregunta # 2

- ¿Qué competencia consideras hubiese facilitado aún más el desarrollo del proyecto de transformación digital?

COMPETENCIAS DIGITALES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
TRABAJO EN RED	Trabajo entre áreas	Remover Obstaculos	Personas	Diversidad	Soluciones	Roles	Servicio	Gestion	Talento	Compromiso
GESTION DE LA INFORMACION	Preguntar	Priorizar	Proactividad	Informacion	Autogestión	Conexión	Coordinación	Transferencia	Simplificar	investigar
APRENDIZAJE CONTINUO	Conocimiento/Aprendizaje	Emprendimiento	Ejemplo	Actitud	Flexibilidad	Manejo del Tiempo	Trabajo en Equipo	Mente Abierta	Procesos	Innovacion
VISION ESTRATEGICA	Estrategia	Metas/Objetivos	Visión	Cambio	Cultura	Direccion/Guia	Tecnologia	Planeación	Toma de decisiones	Reimaginar
COMUNICACIÓN DIGITAL	Retroalimentar	Comunicación	Conciliación	Colaboración	Capacidad	Apertura	Empatia	Estilo Personal	Relaciones	Asesoría
CONOCIMIENTO DIGITAL	Capacitación/Entrenamiento	Productividad	Competitividad	Desarrollo de habilidades	Metodo	Paradigmas	Controlar	Clientes	Actuar	Atención al detalle
ORIENTACION AL CLIENTE	Anticipar	Influencia	Solucion de Problemas	Servicio	Seguimiento	Movilizar	Negociacion	Calidad	Excelencia Operacional	Experiencia
LIDERAZGO EN RED	Reconocimiento	Empoderamiento	Liderazgo	Facilitador/Coach	Desarrollo de otros	Acompañamiento	Generar Oportunidades	Enfoque	Manejo del conflicto	Delegar

PREGUNTA 2	
COMPETENCIA DIGITAL	NÚMERO DE RESPUESTAS POR COMPETENCIA
TRABAJO EN RED	15
GESTION DE LA INFORMACIÓN	13
APRENDIZAJE CONTINUO	10
CONOCIMIENTO DIGITAL	9
VISION ESTRATEGICA	8
COMUNICACIÓN DIGITAL	2
ORIENTACION AL CLIENTE	2
LIDERAZGO EN RED	1
TOTAL RESPUESTAS	60

Pregunta # 3

- En términos de competencias ¿cuál fue tu aporte al equipo? ¿Qué competencias o competencia pusiste al servicio del equipo o del proyecto?

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
Estrategia	Metas/ Objetivos	Visión	Cambio	Cultura	Dirección/Guía	Tecnología	Planeación	Toma de decisiones	Reimaginar
Preguntar	Priorizar	Proactividad	Información	Autogestión	Conexión	Coordinación	Transferencia	Simplificar	investigar
Retroalimentar	Comunicación	Conciliación	Colaboración	Capacidad	Apertura	Empatía	Estilo Personal	Relaciones	Asesoría
Trabajo entre áreas	Remover Obstáculos	Personas	Diversidad	Soluciones	Roles	Servicio	Gestión	Talento	Compromiso
Conocimiento/Aprendizaje	Emprendimiento	Ejemplo	Actitud	Flexibilidad	Manejo del Tiempo	Trabajo en Equipo	Mente Abierta	Procesos	Innovación
Capacitación/Entrenamiento	Productividad	Competitividad	Desarrollo de habilidades	Método	Paradigmas	Controlar	Clientes	Actuar	Atención al detalle
Anticipar	Influencia	Solución de Problemas	Servicio	Seguimiento	Movilizar	Negociación	Calidad	Excelencia Operacional	Experiencia
Reconocimiento	Empoderamiento	Liderazgo	Facilitador/Coach	Desarrollo de otros	Acompañamiento	Generar Oportunidades	Enfoque	Manejo del conflicto	Delegar

PREGUNTA 3	
COMPETENCIA DIGITAL	NÚMERO DE RESPUESTAS POR COMPETENCIA
APRENDIZAJE CONTINUO	20
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	12
ORIENTACION AL CLIENTE	11
TRABAJO EN RED	10
COMUNICACIÓN DIGITAL	2
LIDERAZGO EN RED	2
VISIÓN ESTRATÉGICA	2
CONOCIMIENTO DIGITAL	1
TOTAL RESPUESTAS	60

Pregunta 4

- ¿Cuál consideras es la competencia o competencias que debes trabajar y por qué?

COMPETENCIAS DIGITALES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
VISION ESTRATEGICA	Estrategia	Metas/Objetivos	Visión	Cambio	Cultura	Dirección/Guía	Tecnología	Planeación	Toma de decisiones	Reimaginar
GESTION DE LA INFORMACION	Preguntar	Priorizar	Proactividad	Información	Autogestión	Conexión	Coordinación	Transferencia	Simplificar	investigar
COMUNICACIÓN DIGITAL	Retroalimentar	Comunicación	Conciliación	Colaboración	Capacidad	Apertura	Empatía	Estilo Personal	Relaciones	Asesoría
TRABAJO EN RED	Trabajo entre áreas	Remover Obstáculos	Personas	Diversidad	Soluciones	Roles	Servicio	Gestión	Talento	Compromiso
APRENDIZAJE CONTINUO	Conocimiento/Aprendizaje	Emprendimiento	Ejemplo	Actitud	Flexibilidad	Manejo del Tiempo	Trabajo en Equipo	Mente Abierta	Procesos	Innovación
CONOCIMIENTO DIGITAL	Capacitación/Entrenamiento	Productividad	Competitividad	Desarrollo de habilidades	Método	Paradigmas	Controlar	Clientes	Actuar	Atención al detalle
ORIENTACION AL CLIENTE	Anticipar	Influencia	Solución de Problemas	Servicio	Seguimiento	Movilizar	Negociación	Calidad	Excelencia Operacional	Experiencia
LIDERAZGO EN RED	Reconocimiento	Empoderamiento	Liderazgo	Facilitador/Coach	Desarrollo de otros	Acompañamiento	Generar Oportunidades	Enfoque	Manejo del conflicto	Delegar

PREGUNTA 4	
COMPETENCIA DIGITAL	NÚMERO DE RESPUESTAS POR COMPETENCIA
COMUNICACIÓN DIGITAL	15
CONOCIMIENTO DIGITAL	14
TRABAJO EN RED	14
LIDERAZGO EN RED	12
ORIENTACION AL CLIENTE	3
VISION ESTRATÉGICA	2
TOTAL RESPUESTAS	60

Posterior a la aplicación del ejercicio exploratorio, el grupo entrevistado ya se encontraba sensibilizado en relación a la definición del concepto de competencia digital. De acuerdo a esto se procedió a realizar la aplicación de una encuesta en donde se solicitó categorizar las competencias digitales que se encontraban en el formato con una escala de 1 a 8, siendo 1 la más importante y 8 la menos relevante. Se les solicitó a los participantes responder según la experiencia de cada uno de ellos; fue clave que tuvieran en cuenta cuales deberían ser los criterios a la hora de implementar un proyecto de transformación digital que permitiera que los equipos desarrollaran e implementaran las competencias mencionadas; a continuación, se relaciona la tabulación de la información recolectada por parte de los participantes de los Grupos Focales:

Tabla 1.

En esta tabla se puede observar la priorización dada por los líderes participantes del grupo focal:

CLASIFICACIÓN	VISION ESTRATEGICA	GESTION DE LA INFORMACION	COMUNICACIÓN DIGITAL	APRENDIZAJE CONTINUO	CONOCIMIENTO DIGITAL	TRABAJO EN RED	LIDERAZGO EN RED	ORIENTACION AL CLIENTE	TOTAL COLABORADORES
POSICION 1	12	1		1	1	4		1	20
POSICION 2	2	2	1	5	3	1	3	3	20
POSICION 3	3	1		5		4	2	5	20
POSICION 4		5	2	3	3	3		4	20
POSICION 5	2	4	3		4	1	6		20
POSICION 6		1	10		3	3	1	2	20
POSICION 7	2	3	6	2	1	3	3		20
POSICION 8		4	1	4	2	1	4	4	20
TOTAL VOTOS	21	21	23	20	17	20	19	19	

Tabla 2

A continuación, se relaciona en resumen la priorización establecida por los líderes participantes según la importancia.

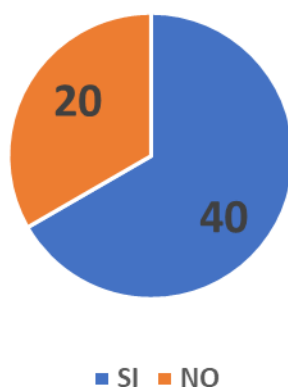
GRUPO FOCAL	
POSICION 1	VISION ESTRATEGICA
POSICION 2	APRENDIZAJE CONTINUO
POSICION 3	ORIENTACION AL CLIENTE
POSICION 4	GESTION DE LA INFORMACION
POSICION 5	LIDERAZGO EN RED
POSICION 6 Y 7	COMUNICACIÓN DIGITAL
POSICION 8	CONOCIMIENTO DIGITAL

4.2 Resultados Grupo Gestión Humana

A la pregunta ¿Sabes qué son las competencias digitales?, el 67% equivalente a 40 personas respondieron **SI**, esto a razón de que el equipo de Gestión Humana ha sido el área impulsora de la transformación digital de manera masiva dentro de la organización, el 33% que equivale a 20 los participantes respondieron **NO**, son colaboradores con antigüedad inferior a 6 meses por lo cual su relación con la transformación digital está más dada al uso de las herramientas ya existentes por lo cual su participación en el diseño e implementación de la transformación es baja.

Gráfica 1

PARTICIPANTES (60 PERSONAS DEL EQUIPO DE GH)



A la pregunta ¿Cuáles consideras que podrían ser competencias digitales?, estos fueron los términos asociados:

Competencias Digitales Equipo de Gestión Humana
Manejo de Herramientas Tecnológicas
Trabajo colaborativo en red
Contenido Digital
Adaptabilidad, Cambio, Transformación
Visión Estratégica
Resolución de Problemas a través de la tecnología
Análisis de datos
Liderazgo
Comunicación Digital

En ejercicio de priorización de las competencias según su importancia estos fueron los resultados obtenidos:

Tabla 1. Tabulación de resultados

En esta tabla se observa la priorización dada por los participantes del grupo de Gestión Humana:

CLASIFICACIÓN	VISION ESTRATEGICA	GESTION DE LA INFORMACION	COMUNICACIÓN DIGITAL	APRENDIZAJE CONTINUO	CONOCIMIENTO DIGITAL	TRABAJO EN RED	LIDERAZGO EN RED	ORIENTACION AL CLIENTE	TOTAL COLABORADORES
POSICION 1	27	14	2	9	4	0	2	2	60
POSICION 2	12	8	15	6	3	4	7	5	60
POSICION 3	8	11	13	5	10	6	4	3	60
POSICION 4	4	8	8	11	4	9	7	9	60
POSICION 5	4	6	5	18	9	9	6	3	60
POSICION 6	4	5	7	5	10	12	10	7	60
POSICION 7	0	3	9	1	13	12	7	15	60
POSICION 8	1	5	1	5	7	8	17	16	60
TOTAL VOTOS	60	60	60	60	60	60	60	60	

Tabla 2.

A continuación, se relaciona el resumen la priorización establecida por los líderes participantes según su importancia, encontrando dos competencias que tuvieron puntuación alta en diferentes posiciones, como lo fueron la competencia de comunicación digital, aprendizaje continuo esto se debe al criterio dividido de los participantes que contestaron el ejercicio.

GRUPO GESTION HUMANA	
POSICION 1	VISION ESTRATEGICA
POSICION 2 Y 3	COMUNICACIÓN DIGITAL
POSICION 4 Y 5	APRENDIZAJE CONTINUO
POSICION 6	TRABAJO EN RED
POSICION 7	ORIENTACION AL CLIENTE
POSICION 8	LIDERAZGO EN RED

Resumen de resultados:

GRUPO FOCAL	
POSICION 1	VISION ESTRATEGICA
POSICION 2	APRENDIZAJE CONTINUO
POSICION 3	ORIENTACION AL CLIENTE
POSICION 4	GESTION DE LA INFORMACION
POSICION 5	LIDERAZGO EN RED
POSICION 6 Y 7	COMUNICACIÓN DIGITAL
POSICION 8	CONOCIMIENTO DIGITAL

GRUPO GESTION HUMANA	
POSICION 1	VISION ESTRATEGICA
POSICION 2 Y 3	COMUNICACIÓN DIGITAL
POSICION 4 Y 5	APRENDIZAJE CONTINUO
POSICION 6	TRABAJO EN RED
POSICION 7	ORIENTACION AL CLIENTE
POSICION 8	LIDERAZGO EN RED

4.3 Comparativo de resultados grupos participantes y definición de competencias digitales

Una vez realizada la tabulación, el análisis de la información y el comparativo de datos obtenidos en ambos grupos de participantes se pueden observar las cinco (5) competencias y adjetivos más importantes para **Permoda Ltda.**, al momento de desarrollar proyectos que busquen la transformación digital de sus áreas o procesos:

- VISIÓN ESTRATÉGICA
- APRENDIZAJE CONTINUO
- ORIENTACION AL CLIENTE
- COMUNICACIÓN DIGITAL
- LIDERAZGO EN RED

Modelo de Competencias propuesto



Análisis de importancia y adjetivos asociados a las competencias digitales para Permoda Ltda.

En el siguiente cuadro se relaciona el análisis de la importancia que tiene para Permoda Ltda. contar con las competencias digitales señaladas por los participantes y los adjetivos que fueron asociados a cada una de ellas.

COMPETENCIA	ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA PARA PERMODA LTDA SEGÚN LOS PARTICIPANTES DEL EJERCICIO	ADJETIVOS ASOCIADOS A LA COMPETENCIA
Visión Estratégica	Toda transformación digital requiere ser contemplada desde los líderes Estratégicos y Funcionales, porque así cada iniciativa o proyecto aporta al logro de la Visión que se tiene de la organización y hacen que tengan sentido en la cadena de valor.	Cambio, Metas y Objetivos, Planeación, Dirección o Guía, Visión, Estrategia, Toma de decisiones, Tecnología y Cultura
Aprendizaje Continuo	Implementar transformación digital implica que los miembros de la Organización tengan la curiosidad y la actitud por aprender y rediseñar la forma en la que se hacen las cosas en pro de la mejora continua, sostenimiento y rentabilidad del negocio.	Innovación, Actitud y Conocimiento
Orientación al Cliente	En Permoda el cliente interno y externo es la razón de ser de la Compañía, hacer que su experiencia con los procesos, productos y servicios sea excepcional en términos de tiempo y calidad, estos son dos factores que son apalancados en la transformación digital facilitan la mejora continua y la venta.	Experiencia, Servicio Calidad, Influencia
Comunicación Digital	Comprender el lenguaje digital implica procesos interconectados, conocer la información de entrada y salida de cada uno de ellos facilita la trazabilidad de la información y fomenta las relaciones de apertura y confianza.	Comunicación, Asesoría, Colaboración, Empatía, Retroalimentar, Apertura, Relaciones y Conciliación.
Liderazgo en Red	Los líderes deben comprender que detrás de un dato existe un colaborador que lo genera, por lo cual, cuando se trata de implementar proyectos de transformación digital, son ellos los encargados de realizar la interacción de cada uno de los procesos que van a participar de la transformación. Lograr identificar aquellos momentos claves que permitan la creación de ambientes digitales saludables en aquellos que los implementan y operan es su mayor reto.	Enfoque, Reconocimiento, Empoderamiento, Liderazgo, Desarrollo de Otros, Acompañamiento, Generar Oportunidades, Manejo del Conflicto y Delegar.

Definición de las competencias digitales para Permoda Ltda.

Una vez finalizado el ejercicio y de acuerdo con los análisis realizados se proponen las siguientes definiciones para las competencias digitales definidas, esto con el fin de poder orientar los siguientes pasos de la construcción y definición de los comportamientos de las competencias digitales para Permoda Ltda. y la metodología para el plan de entrenamiento en cada una de estas etapas los líderes participan de la implementación de los proyectos de transformación digital y de los equipos usuarios de las herramientas.

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA PARA PERMODA LTDA
Visión Estratégica	Crear, transmitir e incorporar el sentido de la transformación digital en los equipos de trabajo para el desarrollo del negocio.
Aprendizaje Continuo	Actitud y la curiosidad por aprender y rediseñar los procesos desde la perspectiva digital.
Orientación al Cliente	Capacidad de crear experiencias excepcionales en los clientes (internos o externos) en los contextos digitales garantizando la calidad y la respuesta en el servicio.
Comunicación Digital	Relacionarse y trabajar colaborativamente de manera efectiva en ambientes digitales.
Liderazgo en Red	Crear, propiciar y mantener ambientes digitales saludables que faciliten el trabajo en red o en contextos digitales.

5. PLAN DE ENTRENAMIENTO

Partiendo de la hipótesis planteada dentro de la metodología “*Los líderes que diseñan e implementan los proyectos de transformación digital no se encuentran fortalecidos y/o entrenados en las competencias digitales que les permitan finalizar de manera exitosa los proyectos en los tiempos y recursos destinados*”, y de acuerdo con los resultados del ejercicio exploratorio y la definición propuesta para cada una de las competencias digitales se propone el siguiente plan de acción y de entrenamiento para Permoda Ltda, el cual cuenta con tres etapas de desarrollo las cuales se sugieren que sean: Declarar, Apropiar y Hacer que las cosas pasen.

Etapa 1. Declarar.

Tanto para los líderes como equipos de trabajo en esta etapa se busca conocer las competencias digitales para la Organización, y la construcción de los comportamientos de cada una de ellas, estos deben ser observables para todos los niveles jerárquicos de la Organización permitiendo así generar un sello que los impulse al cambio y a la transformación, logrando la alineación con su realidad, sentir e identificarse con ellos.

Esta etapa dentro del desarrollo de los talleres se sugiere denominar la **# SOY LÍDER** dado que cada uno de los colaboradores es líder desde su rol, comprende la Visión y la estrategia, Comunica, promueve la cultura digital. Se fortalecen las competencias Visión Estratégica, Liderazgo en Red, Orientación al Cliente (Interno)

Etapa 2. Adquirir

Una vez se tengan claramente definidos los comportamientos de cada una de las competencias llega el momento de lograr la apropiación de cada uno de ellos para que puedan pasar del escenario del conocimiento y ser conscientes de ellos, a vivirlos, a sentirlos propios, incorporándose en su día a día y fortaleciéndose en la congruencia de lo se dice y hace.

Esta etapa dentro del desarrollo de los talleres se sugiere denominar la **#SOY DIGITAL** en donde se generan enfoques hacia el valor de la innovación y cómo transformar digitalmente va más allá de implementar un programa o una herramienta, sino que implica cambiar el modelo de pensamiento frente a la forma como se toman las decisiones basadas en datos, experiencia de cliente y flexibilidad de los procesos.

Las competencias que se fortalecen son: Visión Estratégica, Aprendizaje Continuo, Orientación al Cliente, Liderazgo en Red.

Etapa 3. Hacer que las cosas pasen

El conocimiento conjunto de las metas, los resultados, los avances permiten que los líderes y los equipos unifiquen sus esfuerzos, promuevan y demanden de los demás los comportamientos que contribuyen al éxito de los proyectos digitales impulsados por la Organización, trabajar en la mejora continua y de manera interdisciplinaria en todos los procesos que intervienen.

Esta etapa dentro del desarrollo de los talleres se sugiere denominar la **#SOY FLEXIBLE**, Líderes y equipo se permiten aprender del error, construir soluciones dentro el escenario digital, asumen y actúan con independencia comprendiendo que el resultado de la meta es responsabilidad de todos.

Las competencias que se fortalecen son: Aprendizaje Continuo, Orientación al Cliente, Liderazgo en Red y Comunicación Digital.

Basados en estas tres etapas se proponen los siguientes planes de entrenamiento:

- Plan de Entrenamiento para líderes que participan en la implementación de proyectos de transformación digital
- Plan de Entrenamiento para equipos que participan o adquieren los proyectos de transformación digital.

PLAN DE ACCION Y ENTRENAMIENTO PARA LIDERES QUE IMPLEMENTAN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DIGITAL			
PLA DE ACCION			
ESPACIOS DE COCREACION			
	DECLARAR	ADQUIRIR	HACER QUE LAS COSAS PASEN
OBJETIVO	Los líderes deben conocer, comprender y participar en la construcción de los comportamientos observables de cada una de las competencias definidas permitiéndoles sentirlos como propios y alineados a su realidad.	Los líderes deben apropiarse de los comportamientos para pasar del escenario de conciencia al escenario de motivación a través de la coherencia entre lo que se dice y se hace.	Los líderes deben facilitar la implementación de los proyectos de transformación digital disminuyendo los reprocesos dentro del diseño y la implementación optimizando el indicador de tiempo/costo.
ENTREGABLE	Comportamientos esperados para cada una de las competencias digitales Atributos de líder digital	Definición de acciones que permitan desarrollar hábitos para hacer observables los comportamientos definidos.	Indicadores de negocio unidos con los comportamientos.
METODOLOGIA	Sesiones dirigidas por el equipo de Gestión Humana o con un Stakeholders implementado las herramientas de Desing Thinking Canvas y Scamper.		

5.1 Plan de acción y de Entrenamiento para líderes que participan en la implementación de proyectos de transformación digital.

PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA LIDERES			
OBJETIVO	Desarrollar y fortalecer las competencias digitales		
METODOLOGIA	Talleres experienciales que le permitan al Lider sentir las competencias y sesiones de Coach en relación al estilo de liderazgo esperado por la Organización		
TEMAS	#SOY LIDER	# SOY DIGITAL	# SOY FLEXIBLE
	Construyo el cambio y la transformación digital	Creo y cultivo una cultura dinamica que permite la apropiación de nuevas tecnologías	Me adapto a iniciativas digitales y promuevo su desarrollo
	Lideres hablando de tecnología y sus beneficios para el negocio	Extender la mirada estrategica (temas de transformación digital) a los miembros del equipo	Conseguir lo que los otros no ha conseguido
	Rompimiento de silos entre procesos	Sos tengo conversaciones de valor con colaboradores pares sobre la innovación ir mas alla de la adquisición y apropiación tecnologica	Comprendo la contribución de cada colaborador a la experiencia del cliente
	Generar independencia y responsabilidad de los equipos para que se rindan cuentas entre si y no solo a un lider.	Toma de decisiones desde el dato comprendiendo: Disposición del dato, la capacidad analítica del dato y si todos comprenden como usar el dato.	Aprendizaje basado en el error
SOSTENIMIENTO	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RECONOCIMIENTO A LOS LIDERES		

5.2 Plan de acción y entrenamiento para equipos que participan o adquieren los proyectos de transformación digital.

PLAN ACCION Y DE ENTRENAMIENTO PARA EQUIPOS QUE IMPLEMENTAN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DIGITAL			
PLAN DE ACCIÓN			
	DECLARAR	ADQUIRIR	HACER QUE LAS COSAS PASEN
OBJETIVO	Los equipos deben conocer y comprender las competencias y comportamientos que les permitan sentir las competencias como propias y alineadas a su realidad	Los equipos deben apropiarse de los comportamientos para desarrollarlos en su día a día dentro de la Organización	Los equipos deben facilitar la implementación de los proyectos de transformación digital haciendo uso de las herramientas y participando de las actividades de mejora continua de las mismas.
TEMAS DE ENTRENAMIENTO			
METODOLOGIA	Talleres dirigidos con un componente lúdico que le permitan al equipo comprender y sensibilizarse a las competencias digitales, sus comportamientos y su aporte desde su rol. Grupos Focales, Conversatorios.		
	#SOY LIDER	# SOY DIGITAL	# SOY FLEXIBLE
TEMAS	Conozco, comprendo e implemento las competencias digitales.	Utilizo las herramientas implementadas	Me adapto y soy protagonista del cambio. Conozco las metas y mi aporte en el logro de cada una de ellas.
	Comparto mis experiencias durante y después de la implementación de transformaciones digitales	Comparto mi conocimiento acompañando a colaboradores nuevos	Aprendo del error y trabajo en propuestas para la mejora continua frente a los resultados obtenidos.
SOSTENIMIENTO	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RECONOCIMIENTO A EQUIPO POR LOGRO DE OBJETIVOS		

5. CONCLUSIONES

1. La definición del modelo de competencias digitales genera un gran impacto en los procesos de formación y desarrollo de los líderes que hacen parte de los proyectos de transformación digital.
2. Las competencias definidas para la Organización interactúan y se complementan entre sí para el logro de la transformación digital.
3. Se evidencia por parte de los participantes la concepción de que se está en una organización que promueve el cambio y las iniciativas digitales a fin de generar lo mejor para los clientes internos y externos
4. Los participantes expresaron que la Compañía siempre está trabajando en temas de innovación, de mejora de sus procesos y de hacer que estos sean más Lean
5. Se sugiere implementar una herramienta que permita medir el nivel de madurez de las competencias digitales en los líderes que participan en el diseño e implementación de proyectos de transformación digital.
6. Se sugiere a la Organización realizar una evaluación de los atributos de la cultura que apalanquen los procesos de transformación digital.
7. Se percibe entre los colaboradores participantes un reconocimiento de la necesidad de incorporar nuevas tecnologías y procesos que faciliten acceder a información de forma rápida y confiable para la toma de decisiones
8. Existe la conciencia entre los participantes de que el cambio es ahora y que la organización lo necesita en un corto plazo.
9. Los resultados indican que el mayor esfuerzo en temas de desarrollo de las competencias digitales debe darse primero en los líderes a cargo de estos proyectos.
10. Para los equipos de trabajo es importante conocer de sus líderes los resultados, logros y desafíos que la Organización tiene.
11. Se sugiere a la organización alinear todos sus procesos y procedimientos para que desde cada una de las acciones apalanque la transformación digital.
12. Desarrollar e implementar metodologías de evaluación de competencias digitales en los candidatos internos y externos que participan de las vacantes de la Compañía.
13. Es necesario implementar mediciones que permitan identificar el desarrollo de las competencias digitales y cono estos contribuyen a la mejora en los indicadores de rotación, ausentismo, servicio, clima laboral y disminución de reprocesos.
14. Se puede percibir que para los colaboradores participantes es importante la parte de asimilar y adaptarse de una forma adecuada a la transformación digital.

15. Se sugiere implementar el plan de acción en el primer trimestre del año 2023 y desarrollar el plan de entrenamientos en los siguientes a fin de facilitar en los líderes y equipos el desarrollo de las competencias digitales.

Bibliografía

Cabrera Moriano Christian Jefferson (2019) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS DIGITALES EN EL ENGAGEMENT DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL BANCO DE LA NACIÓN. Universidad César Vallejo.

Comisión sobre la Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible, 2017, pág.4.

DANE. (2018). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas (TIC empresas) 2018*. Bogotá.

De Pablo García Macarena COMPETENCIAS DIGITALES EN EL MUNDO LABORAL (2018) Pontificia Universitas Comillenses Matriti

Iniesta-alemán, Y. Segura-Anaya, A. Macho-De la Iglesia, A., (2020), LAS COMPETENCIAS DIGITALES COMO RECURSO INTANGIBLE EN LA EMPRESA. Revista Prisma Social No 29.

Magro, C. Salvatella, J. Álvarez, M. Herrero, H. Paredes, A. Vélez, G. (2014), CULTURA DIGITAL Y TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES 8 COMPETENCIAS DIGITALES PARA EL ÉXITO PROFESIONAL., www.rocasalvatella.com/8competenciasdigitales

Martha Alles, (2005) DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.

Martin Marta, COMPETENCIAS DIGITALES PARA EL FUTURO (2021) People Experts Psicólogos empresariales Revista Equipos & Talento

Meriño Aranda, R., Daena: International Journal of Good Conscience. 15(1)350-354. Mayo 2020. ISSN 1870-557X, COMPETENCIAS DIGITALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS, LAS CLAVES, GESTIÓN DEL TALENTO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIÓN QUE PROMUEVA LA EDUCACIÓN CONTINUA

Montero Delgado Juan Alfredo, Merino Alonso Francisco Javier, Monte Emilio, Ávila de Tomás Boquet José Francisco, y Cepeda Diez José María. (2020) Págs 21,5:338 344. COMPETENCIAS DIGITALES CLAVE DE LOS PROFESIONALES SANITARIOS. Servicio de formación hospitalaria Hospital Universitari i Politecnic La Fe Valencia España.

Morales Salas, r. y Rodríguez Pavón, p. r. (2020). Las competencias digitales en TIC aplicadas en las organizaciones. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 7(1), 25-35.

Linares Carrera, A., (2019), COMPETENCIAS DIGITALES Y RECURSOS HUMANOS. Universidad Internacional de Andalucía; Universidad de Huelva

Sarell Juan Javier (2021), Vol. 15, Num 2, Págs 69-86. ENFOQUES SOBRE COMPETENCIAS DIGITALES EN LAS RECIENTES REVOLUCIONES INDUSTRIALES. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado.

Segrera Arellana Jesús Rafael; Paez Logreira, Heyder David; Polo Tovar, Alexander Alberto (2020) COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS FUTUROS PROFESIONALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA Universidad del Zulia, Venezuela.

Hernández Sampieri Roberto, (2014) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Mc Graw Hill

Tribunal de Cuentas Europeo, (2021) MEDIDAS DE LA UE PARA ATENDER EL BAJO NIVEL DE COMPETENCIAS DIGITALES, Curia Rationum

El Desarrollo de las Competencias Organizacionales Arq. MBA Eleodoro Ventocilla / Lic. MBA Javier Carnevali P. DKV Asociados, C.A

https://www.andi.com.co/Uploads/GAN_HabilidadesDigitales_COL_V8.pdf



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados