



EN LA ERA DIGITAL

REPENSANDO LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES CHILE

© 2018, TrenDigital / Cámara de Comercio de Santiago
© **Autores:** Daniel Halpern y Carolina Castro
Primera Edición Digital, junio 2018, PDF.

Diseño: Cristina Vergara
Ilustraciones: carolajosefa.cl

Este manual se desarrolló gracias al apoyo, colaboración y financiamiento de Cámara de Comercio de Santiago

TrenDigital
Facultad de Comunicaciones
Pontificia Universidad Católica de Chile
Alameda 340
Santiago, Chile
www.tren-digital.cl
comunicaciones.uc.cl
Teléfono: (+56) 2 2354 2924
Correo electrónico: Daniel Halpern (dmhalper@uc.cl)

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, sin contar con la autorización previa, expresa y por escrito del autor/editor de este manual.



04 Sobre el estudio

06 El mundo laboral de hoy

12 Nuevas generaciones y talentos para la economía digital

29 ¿Cuáles son las competencias digitales laborales claves para sobrevivir al mundo de hoy?

1ª dimensión: competencias genéricas digitales

33 ¿Cómo potenciamos las competencias genéricas digitales?

2ª dimensión: competencias digitales contextuales y complementarias

49 ¿Cómo potenciamos las competencias contextuales y complementarias?

3ª dimensión: competencias digitales especializadas (no requeridas por todos)

68 ¿Cómo potenciamos las competencias genéricas digitales?

80 **Espiritualidad corporativa**
hacia un nuevo marco de valores organizacionales

87 **Análisis Multivariable**
El impacto de las brechas en Espiritualidad Corporativa

93 Tendencias y recomendaciones para potenciar la gestión y desarrollo de talento

97 Metodología

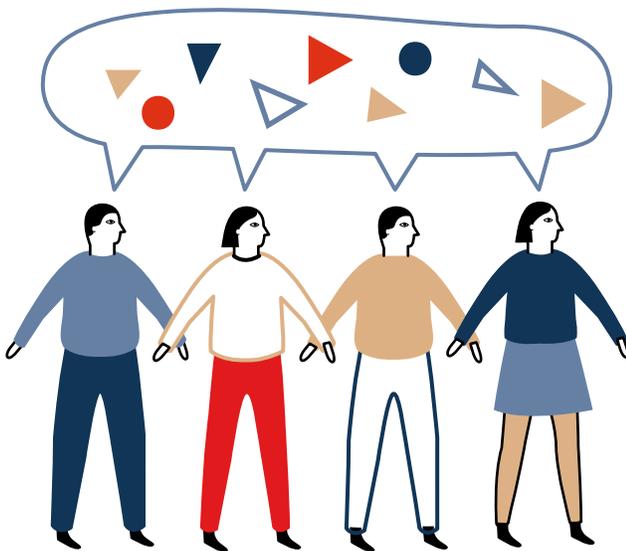
99 Referencias

SOBRE EL ESTUDIO



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)

Sin duda, el mundo de hoy impulsado por la tecnología está lleno de promesas, pero también de desafíos. 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 que creemos que se requiere de un cambio profundo en la gestión y desarrollo de talento, sobre todo, porque el éxito del negocio digital no descansa en simplemente incorporar tecnología, sino más bien, del desarrollo del capital humano, pues la innovación comienza con las personas.



Considerando este panorama, es que el propósito de este estudio tiene 2 aristas:

1. Por una parte contempla un **diagnóstico sobre la situación actual de las competencias digitales** y la **relevancia de aquellas para el desarrollo laboral actual.**

2. Y por otra parte la **cuantificación del término de espiritualidad corporativa**, con el fin de **identificar el nuevo marco de valores organizacionales** que promueven la trascendencia y realización de los colaboradores a través del desarrollo laboral, facilitando su sentido de pertenencia con la organización y sus equipos. Los trabajadores hoy buscan en las empresas oportunidades para su desarrollo, así como un trabajo que sea significativo para sus vidas y su entorno.

Muchos procesos tradicionales de gestión del talento no están diseñados para convivir en el mundo digital de hoy. Es por eso que se necesita un nuevo enfoque. Ambas mediciones, en conjunto con investigaciones previas, permitirán realizar una serie de recomendaciones dirigidas a las organizaciones, tanto para atraer como para conservar el talento. En este camino recorreremos preguntas tales como ¿Qué generaciones predominan en el mundo laboral hoy? ¿Cuáles son las competencias necesarias en este nuevo contexto? ¿Cómo es la gestión de talento para un mayor compromiso?, ¿Qué es lo más importante para los colaboradores hoy? interrogantes que se intentarán resolver, centrándose principalmente en las **nuevas generaciones** que actualmente ya juegan, pero que jugarán un rol mucho más fundamental en el crecimiento económico y social del país.

EL MUNDO LABORAL DE HOY



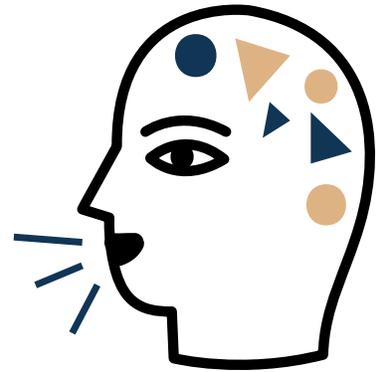
La Cuarta Revolución Industrial, a diferencia de las anteriores, además de sumar un nuevo estrato tecnológico, se caracteriza por una combinación de tecnologías que han ido borrando progresivamente los límites entre las esferas física, digital y biológica (Curtarelli, Gualtieri, Shater, & Donlevy, 2016). Esta nueva situación genera una tormenta de transformaciones en los mercados laborales, en la economía y en la sociedad en general (World Economic Forum, 2016).

El desarrollo de diferentes tecnologías (Big Data, Mobile, Analytics, Blockchain, Cloud Computing, IoT, Inteligencia Artificial, Business Intelligence, etc.) están transformando el contexto laboral que para algunos significa oportunidades de pensamiento creativo y desarrollo de nuevas habilidades, pero para otros, representa una amenaza y esterilización de oportunidades laborales. Indistintamente la perspectiva de la cual nos situemos, la realidad es que la tecnología está transformando parte integral de la vida profesional y personal, modificando maneras de operar, interactuar como de hacer negocios. Según la OCDE (2015), el impacto de las tecnologías es global, impregnándose en la economía mundial del comercio minorista (e-commerce), transporte (automatización), educación (Massive Open Online Courses), salud (registros electrónicos y medicina personalizada) y relaciones personales (redes sociales). Por tanto, el fenómeno no sólo afectaría a un conjunto de organizaciones, muy por el contrario, hoy es prácticamente inviable eludir la situación si se quiere sobrevivir a esta avalancha de cambios.

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).

Hasta ahora se puede visualizar con bastante nitidez la inversión y los esfuerzos que las empresas están realizando en herramientas digitales necesarias para seguir el ritmo de evolución constante del entorno, no así en potenciar la fuerza de trabajo, que tal como dice su nombre es la fuerza y motor para lograr las transformaciones. Sabemos que impulsar y concretar una inyección de tecnología es vital para la sobrevivencia de una empresa en la actualidad. No obstante, el principal error es creer que las tecnologías son el núcleo y movilizadora de la mayoría de los cambios, pues, si bien son la base de la innovación y tienen un protagonismo inconmensurable en la era en la que estamos viviendo, la realidad es que es una herramienta puesta al servicio de los colaboradores, más que el cambio en sí mismo, y por tanto, la transformación empieza por las personas. Es decir, la tecnología por sí sola no basta, sino que es necesario un cambio de mentalidad, un reordenamiento del trabajo, y por supuesto un desarrollo de habilidades, lo que implica transformaciones importantes en la cultura organizacional y en las maneras de trabajar para responder a la evolución y dinamización de la industria.



La innovación comienza con las personas, lo que hace que el desarrollo del capital humano sea decisivo (Lanvin & Kralik, 2009)

Estudios previos indican que para conseguir madurez digital y cumplir con las expectativas digitales de los clientes, colaboradores y stakeholders, es fundamental que la estrategia de negocio esté alineado con la fuerza de trabajo y la cultura organizacional, volviéndose un proceso continuo de adaptación a un paisaje digital cambiante (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016). 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). Es decir, el proceso de transformación digital si bien involucra grandes inversiones en tecnología, se vuelve imprescindible que el proceso esté acompañado de cambios en la organización que permitan el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, tanto para una manipulación correcta de las nuevas tecnologías, pero también, para maximizar las oportunidades y potencialidades que presentan las tecnologías, contribuyendo tanto al desarrollo de la industria, como al propio bienestar y felicidad de los colaboradores.

Por otra parte, según el reporte realizado por MIT Sloan Management Review junto a la colaboración de Deloitte (2016), las compañías consideran que las habilidades digitales faltantes son uno de los principales obstáculos para la madurez del negocio digital, junto a la falta de estrategia digital y un liderazgo capacitado. Situación que se respalda en estudios sociológicos que confirman que los cambios tecnológicos deben ir acompañados de cambios en la organización del trabajo para hacer eficientes las inversiones (Lombardero, 2015), del mismo modo que un estudio danés reafirma que si las inversiones en TIC no van acompañadas de una actualización de habilidades, se puede

llevar incluso a una reducción de la productividad (Danish Technological Institute, 2013).

El panorama indica que sin duda la inserción de nuevas tecnologías necesariamente implica cambios en las competencias y habilidades de los colaboradores, y al mismo tiempo, evidencia una necesidad de liderazgo que permita gestionar los cambios. Ello se produce porque invertir en herramientas tecnológicas no es un sustituto de un liderazgo fuerte, muy por el contrario, para que cualquier empresa se prepare y enfrente el futuro, el primer paso es que su equipo ejecutivo crea y se comprometa a elevar el desarrollo y gestión de competencias de su fuerza de trabajo. Para algunos esta época es denominada como “Human Age” (ManpowerGroup, 2011), debido a que se piensa como una era en la que el talento reemplaza al capital como diferenciador económico clave.

Sin embargo, la realidad es otra. Diferentes estudios dan cuenta que la falta de habilidades en el mercado actual no tiene precedentes (Capgemini Consulting, 2013; Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016; McKinsey & Company, 2017). 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), sobre todo para quienes aspiran a un modelo de trabajo ágil para responder a las sucesivas oleadas de innovación tecnológica.

La evidencia indica que hoy se requiere de colaboradores que puedan adaptarse al cambio y que tengan en su ADN el aprendizaje continuo, incluso algunas veces mucho más que habilidades técnicas, y por tanto, si bien los colaboradores necesitan de una excelente

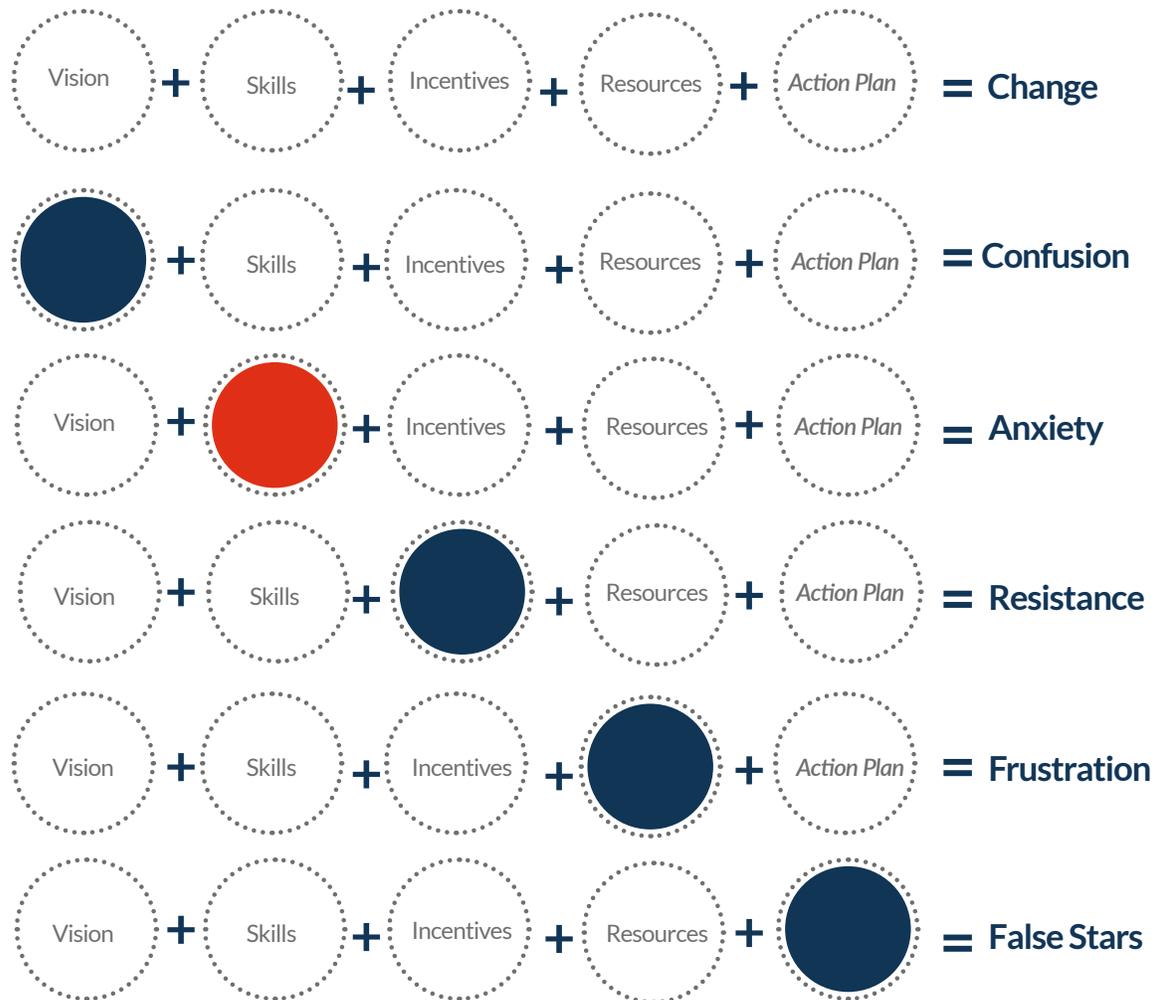
preparación competencias digitales, también necesitan habilidades suficientes para adaptarse a los requisitos cambiantes del trabajo (van Laar, van Deursen, van Dijk, & de Haan, 2017). Hoy las empresas para responder al entorno requieren de un talento adaptable, colaborativo, estratégico, creativo, receptivo y preparado para los cambios, que logre responder no sólo al quehacer de las empresas, sino que también proponer un nuevo cómo. Y aunque suene complejo, ello se logra en base a diferentes estrategias de desarrollo y formación, pero también, de gestión de talento que fomente el compromiso y la retención, a través de la propuesta de desafíos que se alineen a los intereses de los colaboradores, oportunidades para crecer y desarrollarse en sus carreras, proporcionar un equilibrio adecuado entre trabajo y vida, y opciones de flexibilidad laboral, rompiendo con el paradigma de que el trabajo corresponde a un lugar más que a una acción, estrategias y expectativas esenciales, sobre todo, para las generaciones más jóvenes.

Para conseguir lo anterior las empresas necesitan revisar su gestión organizacional y proponer cambios de enfoque, orientados hacia propósitos y valores. El problema es que este cambio debe provenir de la jerarquía, y desde ahí insertarse promoviendo una mayor autonomía y horizontalidad, lo cual implica un trabajo en la cultura organizacional, que va

mucho más allá que una sesión de coaching que motive a sus colaboradores a trabajar bajo este nuevo contexto laboral exigente y cambiante, sino que es una transformación en la cultura laboral, y requiere del esfuerzo de todos, y no exclusivamente del departamento de Recursos Humanos.

Gestionar el cambio para lograr transformaciones siempre ha sido una tarea compleja. En un artículo nombrado "Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together" (2000), refieren al modelo de gestión del cambio de M. Lippitt (1987), logrando construir un modelo para crear cambios en función de 5 criterios diferentes. Si bien en la lectura actual pueden variar algunos componentes, se puede constatar cómo entre los criterios necesarios para gestionar un cambio se encuentran las habilidades, y que en circunstancias de ausencia, se puede llegar a situaciones de ansiedad, obstruyendo el cambio organizacional, pero también, afectando la satisfacción laboral, la felicidad y el compromiso del trabajador.

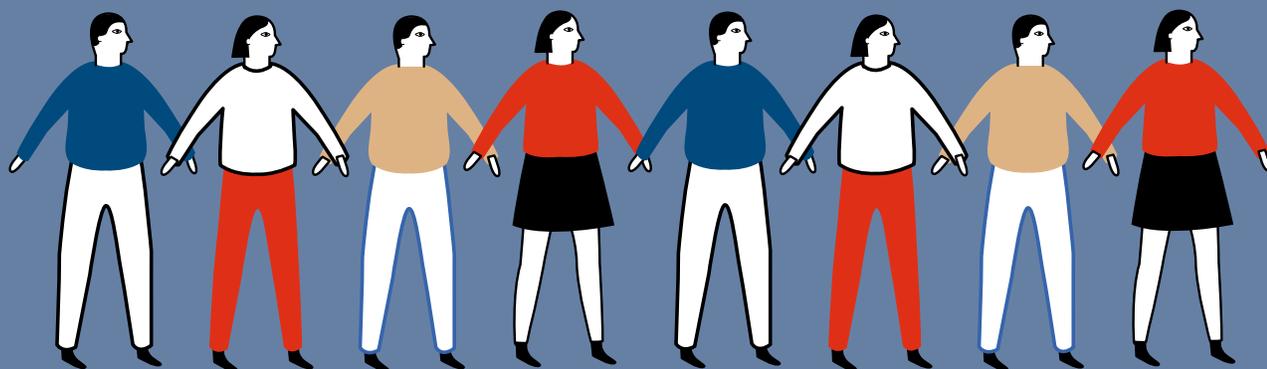
Managing Complex Change



Adapted from Knoster, T., Villa R. & Thousand, J. (2000). A framework for thinking about systems change. In R. villa & J. Thousand (Eds), Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together (pp. 93-128). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.

La ansiedad en los colaboradores es tan sólo un ejemplo de las tantas otros síntomas y problemas que pueden estar ocurriendo en el entorno laboral, situación que refuerza la idea de replantear el desarrollo de las competencias digitales y de la gestión de talento en las organizaciones, sobre todo en las nuevas generaciones.

NUEVAS GENERACIONES Y TALENTOS PARA LA ECONOMÍA DIGITAL



Si bien las generalizaciones sobre grandes grupos de personas pueden estar cargadas de estereotipos, etiquetas y clichés (Harrington, Van Deusen, Sabatini, & Morelock, 2015), éstas son muy ilustrativas y esclarecedoras para comprender un conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común, elementos que permiten aceptar que un grupo de edad pueda ser diferente a otro. Esta experiencia en común se debe en gran parte a las tendencias sociales predominantes en los tiempos de crianza, las cuales impactan en la forma de pensar y concebir diferentes aspectos de la vida, como por ejemplo: el trabajo, la familia, el bienestar, las expectativas, la calidad de vida, el respeto, el compromiso, la autoridad, la tecnología, etc.

Sabemos que mucho se ha escrito y dicho sobre la llamada “**Generación Millennial**”, a tal punto que quizás ningún grupo de edad ha promovido más la creación de artículos, libros y blogs. Es una generación marcada por el creciente impacto de la tecnología y por las altas tasas de rotación laboral, lo que para muchos ha significado un dolor de cabeza. Mientras que por otra parte, la **Generación Z**, la más reciente de todas, a pesar de que su entrada al mundo laboral aún no representa grandes porcentajes, pues los más adultos tienen 24 años, representan a un grupo de jóvenes que nació en la era digital con un dominio innato sobre la tecnología, y que entre sus expectativas de trabajo está priorizar la flexibilidad, la calidad de vida y el impacto social que puede tener.

Considerando los datos que indican que para el **2020** los **Millennials** (generación nacida entre 1980 y 1995) representarán el **35%** de la fuerza de trabajo global, mientras que la **Generación Z** (nacidos desde 1994) el **24%** (ManpowerGroup, 2016), se debe repensar la gestión para estas generaciones, ya que pronto se convertirán en más de la mitad de la población total de la fuerza laboral. El punto central es que las organizaciones deberán convivir con una serie de desafíos en gestión, pues son generaciones con objetivos y aspiraciones profesionales muy disímiles, pero que jugarán un rol fundamental para el crecimiento económico y social de la región.

Para entender en mayor profundidad qué elementos organizacionales son más atractivos para conseguir una mejor retención y compromiso de aquellos, realizaremos una breve revisión de las diferentes generaciones. Si bien la literatura indica que no hay un consenso de los años de corte entre una y otra, para términos de este estudio, **consideraremos las siguientes:**

TRADICIONALISTAS

Nacidos antes de 1945



“Trabajar es lo que se debe hacer
para ganarse la vida”

También conocida como la “Generación Silenciosa”, debido a que mantienen un bajo perfil, pues el contexto en el cual crecieron les ha enseñado a callar y acatar a la autoridad (Mora, 2017). Son un grupo etario marcado por ciclos de guerras, conflictos mundiales y agudas crisis socio-económicas, lo cual desencadenó una mentalidad de ahorro, austeridad y esfuerzo, así como también, gran patriotismo y fe en las instituciones (Molinari, 2015). Su consumo está marcado por la adquisición de bienes materiales para toda la vida, y la moral está por encima de todo.

Si bien la mayoría de los individuos que pertenecen a esta generación ya están retirados del mundo laboral (son mayores de 73 años), podemos decir que es una generación para la cual el trabajo es sacrificio y aprecian la seguridad en una ocupación estable. La elección de vida y profesión es para toda la vida. Por otra parte, el management es militar, es decir, en cadena de mando, todos obedecen. No se asumen riesgos y son pocos flexibles. No hay espacio para individualismo ni pensamiento crítico. La tecnología es una amenaza a la forma tradicional de hacer las cosas.

Resumen de características de Generación Tradicionalistas ¹

- ✓ El trabajo es un sacrificio y una bendición
- ✓ Lealtad incondicional a la empresa
- ✓ El compromiso se traduce en horas en la oficina
- ✓ Austeridad y ahorro
- ✓ Respetan por jerarquías y cargos
- ✓ Patriotas y confianza en las instituciones
- ✓ El desarrollo profesional no es un tema del cual preocuparse
- ✓ Busca seguridad y estabilidad
- ✓ Sus aspiraciones son construir un legado
- ✓ Se conforman con conservar su trabajo
- ✓ Feedback solo cuando es negativo. “No news good news”
- ✓ Prefieren el status quo

(1) Mora (2017); Espinoza (2016); Molinari (2015).

BABY BOOMERS

Nacidos entre 1945-1964



“Trabajo y disfrute son 2
conceptos irreconciliables”

Su nombre se debe a la explosión demográfica en Occidente, tras el final de la segunda Guerra Mundial (Molinari, 2015). A pesar de que la infancia estuvo marcada más bien por un modelo militar, en la adolescencia comienzan a gestar rasgos de participación, protagonismo y de lucha de sus ideales. Son inmigrantes a una sociedad basada en la tecnología, en la cual el hito más importante es la creación de la televisión. Con la TV comienza el auge de la publicidad, y en consecuencia, el consumismo. Es la generación de la tarjeta de crédito, por lo que el poder adquisitivo se hace visible.

A pesar de vivir una época de enormes oportunidades laborales, panorama muy diferente a la generación anterior, el trabajo sigue siendo lo más importante, no existiendo balance entre la vida personal y laboral. Los Boomers han sido caracterizados como personas que creen que el trabajo duro y el sacrificio son el precio a pagar por el éxito (Tolbize, 2008), lo cual fomenta que su identidad esté basada en el trabajo.

Tienen mayor acceso a la educación y gran espíritu competitivo, lo que provoca un quiebre con el paradigma donde la edad es símbolo de autoridad. Sin embargo, su paradigma social sigue siendo el modelo vertical ascendente, y, por tanto, lo importante es trepar en la escalera corporativa (Molinari, 2015). Bajo este contexto, es que las organizaciones se estructuran por niveles referenciados a símbolos de estatus, enraizados a objetos, reflejo del mundo consumista que se gesta en la sociedad (El ejemplo más claro es el tipo y tamaño de oficina).

El golpe más duro para quienes construyeron su identidad sobre el éxito laboral fue la globalización, que frente a las amenazas propias de la modernidad debieron verse enfrentados a fusiones, adquisiciones y finalmente downsizing, o despidos masivos. Esto fue lo que heredaron sus hijos: un idealismo golpeado y marcado por la desconfianza.

Resumen de características de Generación Baby Boomers ²

- ✓ Su aspiración es construir una carrera brillante y en escalera
- ✓ El reconocimiento se basa en dinero, cargo, estatus, y promoción
- ✓ No son muy adeptos a los cambios, pero son más diversos y flexibles (que la generación anterior)
- ✓ EL feedback se asocia al proceso de gestión de desempeño, y no es una fuente de aprendizaje
- ✓ Construyen su identidad sobre el trabajo
- ✓ Importancia al Face Management, presencia en la oficina
- ✓ El trabajo se asocia a un lugar físico
- ✓ Instalan la participación y el consenso en las organizaciones (se empieza a hablar del trabajo en equipo)
- ✓ Idealistas
- ✓ El workoholic es propio de esta generación (adicción al trabajo)
- ✓ La tecnología significa progreso

GENERACIÓN X

Nacidos entre 1965-1979



“Trabajan para vivir,
y no viven para trabajar”

Crece con el quiebre de paradigmas, con-mociones colectivas y conviven con épocas de gobiernos represivos y antidemocráticos. Sin embargo, su juventud está marcada por el regreso de la democracia (Mora, 2017). Ven la frustración de sus padres por la dedicación absoluta a las empresas sin recompensas, es decir, viven el idealismo defraudado, lo cual hace de una generación marcada por el escepticismo, la desconfianza y el individualismo.

También son inmigrantes digitales, pero tienen un acercamiento mucho mayor que la Generación Baby Boomers. Vivieron el auge del desarrollo de Internet y han debido incorporar las habilidades necesarias para dar un buen uso en su vida personal y laboral. El computador es un elemento de aprendizaje altamente valorado, lo mismo que la adquisición de un segundo idioma. Trabajar y estudiar en paralelo es algo cada vez más normal, pues se considera progreso.

En relación al mundo laboral, la pérdida de confianza se manifiesta en el comportamiento.

Ya no creen en las empresas, por tanto, más que la lealtad a una organización, lo importante es el desarrollo propio, lo cual les genera mayor confianza en sí mismos, y cuando algo no les parece, están dispuestos a conversar. Esto los ha llevado a valorar mucho más la independencia y el manejo de sus tiempos, dedicando espacios a la familia, amigos y a todo lo referente al disfrute.

Con esta generación, la concepción del trabajo se modifica, ya no representa un espacio físico ni horas de permanencia en la oficina, lo importante son los resultados y en tanto los logros (Molinari, 2015). Es una generación que tiende a la autogestión y autonomía, pues construyen su propia carrera laboral. Quiebran con el lema del trabajo es para toda la vida, no obstante, su fin es el éxito y el estatus social y laboral. Comienza a surgir con fuerza el perfil de mujer profesional con un proyecto laboral, permitiéndose postergar la maternidad en pos de éste.

Resumen de características de Generación X³

- ✓ Su carrera es portátil
- ✓ El feedback debe ser continuo, es importante para el aprendizaje y para la relación con los colaboradores y jefe
- ✓ Valoran la informalidad en el trato y en la vestimenta.
- ✓ Las relaciones jerárquicas se van perdiendo
- ✓ Buscan estar cómodos y ser ellos mismos
- ✓ El trabajo se mide en resultados, no en tiempo de permanencia en la oficina. Trabajo es una acción, no un lugar.
- ✓ Valoran el balance entre la vida personal y laboral
- ✓ Les gusta el control sobre su tiempo
- ✓ Gran capacidad para resolver problemas
- ✓ Escépticos
- ✓ Tecnológicamente competentes
- ✓ Sienten que las empresas no operan como ellos: trabajo virtual, colaborativo, transparencia, horizontal

MILLENNIALS

Nacidos entre 1980-1993



“El trabajo como disfrute. La motivación principal no pasa por satisfacer las necesidades básicas, sino por hacer algo, ser alguien, crear algo y aportar algo distinto al mundo”

Es una generación que aprendió a ver el mundo de manera global y conectada. Las guerras se transmiten en vivo, las fronteras territoriales no existen, y las redes sociales digitales otorgan forma y sentido a sus vidas (Mora, 2017). Es la primera generación que no requiere ir a una figura de autoridad para tener acceso a la información. Si bien son idealistas y creen que pueden realizar cosas para cambiar el mundo, son muy pragmáticos. Crecieron en un contexto de alta valoración de sus capacidades, y en el cual sus opiniones son consideradas para decisiones familiares, por lo que exigen lo mismo en otros contextos. Es una generación que se casa y tiene hijos más tarde, y es menos probable, al compararse con la generación anterior, que entre sus proyecciones se encuentre ser dueños de una casa a los 30 años (Taylor, Parker, Morin, Patten, & Brown, 2014).

Las personas que nacieron entre 1980-1993, habitan en un mundo muy digital e hiper informado, pues nada distingue más a la generación del milenio que su inmersión permanente en la tecnología. Son innovadores, y quieren trabajar para organizaciones donde puedan ser creativos con la ayuda de podcasts, blogs,

redes social y aplicaciones en línea (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Esta conectividad les permite tener una nueva orientación, tanto en el espacio como en el tiempo, y es recurrente que pidan utilizar las mismas herramientas con las que se mantienen conectados con sus amigos en el lugar de trabajo. Valoran sus relaciones interpersonales, por lo que no permiten que la vida laboral las arruine. Además, se sienten más cómodos con el lenguaje directo y sin rodeos por parte de los líderes, tanto corporativos como políticos (Deloitte, 2017).

El ingreso de la Generación Y al mundo laboral ha removido a las organizaciones, pues sus vidas ya no giran alrededor de la oficina, y el trabajo significa buscar placer y diversión. Entre sus principales prioridades está la autorrealización y el sentido de propósito alrededor de las personas en vez que el crecimiento o la maximización de ganancias. La responsabilidad y el compromiso existe cuando encuentran sentido en lo que realizan (Molinari, 2015), y esto implica sentirse útiles para alguien en específico, para la comunidad y/o especialmente para la sociedad. Es muy importante para ellos entender en qué influye su contribución a la cadena de valor y qué diferencia significa.

El sentido y propósito es una prioridad para la mayoría de los millennials

Los Millennials son más felices completando una tarea a su propio ritmo, gestionando su propio tiempo, que cumpliendo horarios de oficina poco flexibles. Están enfocados en desarrollar sus habilidades individuales, y no se proyectan a largo plazo en los trabajos, por tanto, valoran las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional que puedan facilitar las organizaciones.

Detestan perder tiempo, lo cual genera que una cultura orientada a la eficiencia y menos burocrática tenga más chances de retenerlos. Asimismo, para conseguir una mejor gestión de esta generación, es fundamental trabajar en la equidad interna y la customización de los beneficios.

La creencia de que los buenos trabajadores serían recompensados con la seguridad laboral se vio dramáticamente alterada con el recuerdo –o la experiencia– que muchos de sus padres fueron despedidos en las crisis de los 80. Estas vivencias son las que justamente pro-

mueven que se sientan más libres y dispuestos a cambiar de trabajo con frecuencia para alcanzar sus objetivos profesionales (Harrington & Hall, 2007). El trabajo ya no es para toda la vida, entienden la necesidad de tener un continuo desarrollo de competencias, lo que los hace focalizarse en el aprendizaje continuo para el desarrollo constante de habilidades. Es por eso que se vuelve esencial la oportunidad para el desarrollo en la organización a través de desafíos.

Algunas de las variables que componen el contexto laboral más ad hoc para estos trabajadores son: velocidad en los procesos, ambientes laborales con respeto por el otro, buenas relaciones interpersonales, bienestar, posibilidades de innovar a través de la tecnología, sustentabilidad, un ambiente informal, participación, horizontalidad, y, sobre todo, buenos jefes que den un feedback constante. A todo lo anterior, se le suma la incorporación de tecnología en la mayoría de los procesos.

Valoran la diversidad en todo sentido: edad, cultura, género, disciplina y capacidades

Varios estudios han documentado que entre las principales expectativas de Millennials para sus futuros empleadores, es el crecimiento y desarrollo profesional a través del desafío, la formación y desarrollo de habilidades, el trabajo significativo y satisfacción profesional (De Howe & De Vos, 2010), sin embargo, no están dispuestos a sacrificar el equilibrio entre vida personal y laboral (Harrington, Van Deusen, Sabatini, & Morelock, 2015), pues para ellos es elemental en sus vidas.

Resumen de características de Generación Millennial ⁴

- ✓ Impacientes
- ✓ Valoran el equilibrio trabajo - vida
- ✓ Buscan avanzar en sus carreras
- ✓ Buscan un trabajo alineado con sus pasiones
- ✓ Flexibilidad: Temen al no cambio
- ✓ Cultura de la innovación
- ✓ Piensan en formato app
- ✓ Valoran las relaciones interpersonales
- ✓ Escépticos
- ✓ No temen al riesgo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Les gusta moverse por desafíos
- ✓ Espontáneos
- ✓ Tolerancia y valor por la diversidad
- ✓ Son individualistas, pero también muy sociales y prefieren la acción colectiva
- ✓ Exigen feedback constante
- ✓ Construyen carreras paralelas
- ✓ Baja tolerancia a la frustración
- ✓ Adictos a la satisfacción instantánea
- ✓ Están orientados hacia metas y objetivos
- ✓ Prefieren la horizontalidad que las jerarquías en el trabajo
- ✓ Prefieren el lenguaje directo
- ✓ Bajos niveles de fidelidad corporativa
- ✓ Prefieren la comunicación directa y menos burocrática
- ✓ Valoran las oportunidades de crecimiento
- ✓ Carácter crítico
- ✓ Reconocimiento grupal
- ✓ Trabajo como disfrute
- ✓ Bienestar hoy
- ✓ Autonomía
- ✓ Buscan un trato customizado al interior de la organización
- ✓ Valoran la empleabilidad por sobre el trabajo estable de larga data

GENERACIÓN Z

Nacidos en 1994 y después



“Quieren disfrutar de las cosas, pero no necesariamente tenerlas. Cada vez es más importante la experiencia”

Generación también conocida como “Centennial”, “Pos-milenial” o “Generación I”. La literatura referente a esta generación no es tan abundante como para la anterior, sin embargo, es evidente que son un grupo etario que nació en un mundo donde la tecnología es gobernante, por lo que su aprendizaje está fuertemente ligado a ella. Socializaron y aprendieron a encontrar respuestas en la red, y para la mayoría resulta sencillo acceder a Internet desde edades muy tempranas.

Poseen una educación menos homogénea: han asistido a colegios de orientación diversa (Espinoza, 2016). Prefieren la estimulación visual antes que la lectura, y confían más en la tecnología y de lo que pueden aprender de ella –por ejemplo a través de tutoriales–, que lo que les puede entregar una institución formal. Se cree que son jóvenes altamente creativos y permisivos a los cambios, teniendo grandes facilidades para las adaptaciones a nuevos entornos.

Progresivamente comienzan a ingresar al mundo laboral, potenciando y exigiendo algunas de las características de la generación anterior, como por ejemplo, espacios laborales en donde existe respeto a la diversidad y el medio ambiente, un trabajo colaborativo y en red, así como trabajar en algo que tenga que ver con sus intereses, pasiones, y por supuesto, genere sentido.

No tienen límites geográficos a la hora de asumir nuevos desafíos laborales, y algunos expertos indican que convertir su hobby en un trabajo está entre sus mayores expectativas. Prefieren la autonomía e independencia en el trabajo, pues prácticamente no conciben que el trabajo esté restringido a un lugar y horarios fijos, así como tampoco, a estructuras poco horizontales. El uso de tecnologías que les facilite flexibilidad y movilidad son claves para su motivación, así como el feedback constante. Su concepto de tecnología supone de por sí lo mobile.

Al igual que la generación anterior, su motivación para estar en un trabajo es el poder desarrollarse profesionalmente, asimismo, conciliar

la vida personal con la laboral. Presentan gran interés por conocer los desafíos de su posición, así como también, los diferentes beneficios asociados, como posibilidades para viajar sin goce de sueldo, apoyo para un financiamiento de un posgrado, o las posibilidades de horarios flexibles para su desarrollo personal y laboral. Esperan un trato directo y personalizado.

El desarrollo y oportunidades de la economía colaborativa, se convierte en un foco para muchos que buscan por sobre todo el autoempleo. En caso de no ser así, les importa que la organización esté comprometida y alineada con sus valores y pasión, por lo que empresas con estrategias innovadoras que faciliten la sostenibilidad de tal forma que puedan contribuir a la comunidad y sociedad, se transforman en focos para ellos.

Hasta el momento, en el espacio laboral no tienen grandes diferencias con las generaciones anteriores, no obstante, con el pasar de los años, es probable que las diferencias de ideas, habilidades, expectativas y valores propios se acentúe.

Resumen de características de Generación Z⁵

- ✓ Nativos digitales
- ✓ Aprendizaje anclado en las tecnologías y en la estimulación visual
- ✓ La división entre la vida online y offline es difusa
- ✓ Youtubers son referentes para esta generación
- ✓ Sus capacidades de socialización se desarrollan más en el mundo online
- ✓ Escépticos con los sistemas políticos
- ✓ Sus conceptos de espacio público y privado son diferentes a los de generaciones anteriores
- ✓ Buscan gratificación instantánea (Igual que Millennials)
- ✓ Primera generación nacida en un mundo dominado por la tecnología
- ✓ Buscan empleos priorizando la calidad de vida y el impacto social de éste
- ✓ Autodidactas
- ✓ Su tiempo de atención es mucho más breve
- ✓ La justicia es su valor

La caracterización anterior da cuenta de cómo hoy deben convivir al menos 4 generaciones en el lugar de trabajo (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z). Conocer las circunstancias en las que crecieron las demás generaciones, sus experiencias y sus interpretaciones, permiten entender mejor las situaciones conflictivas que se dan en el contexto laboral. Pues, como anteriormente se menciona, si bien son personas que pueden tener los mismos pilares en relación al trabajo, la verdad es que su manera de concebirlos o la forma de lograrlos puede llegar a ser muy diferente, generando conflictos intergeneracionales, desmotivación, poco compromiso y una alta rotación laboral.

Si bien en el capítulo de **“Tendencias y recomendaciones para potenciar la gestión y desarrollo de talento en nuevos entornos”** se profundiza en las recomendaciones para lograr una mejor gestión de estas nuevas

generaciones, al menos se deben tener los siguientes puntos muy presentes:

- **Nº1** Atraer, retener y desarrollar a estas nuevas generaciones no es tarea fácil, pues han redefinido la relación colaborador-empleador, y por tanto, están obligando a repensar la estructura y cultura organizacional. Si bien la organización no debe actuar como “padres” de quienes son parte de esta generación, es esencial considerar nuevas prácticas para convertirse en “lugares” más atractivos para estas generaciones, ofreciendo una propuesta de valor.
- **Nº 02** Conocer las competencias, necesidades, valores y motivaciones de cada generación permitirá transformar la multi-generacionalidad en un activo para la organización.
- **Nº 03** Y no solo el líder debe estar al tanto de las diferencias, sino que también, los cola-

boradores. Así se contribuirá a una mayor tolerancia y resolución de conflictos. Ver una situación desde cada una de las diferentes posiciones puede ayudar a avanzar, a entender las situaciones y a crear nuevas oportunidades.

Muchos se quejan de la nueva forma de ser y pensar de estas generaciones, hay quienes dicen que son desleales y perezosos, mientras que otros afirman que se trata de una generación de emprendedores digitales e innovadores. Existen puntos divergentes y consensos, lo cual se da principalmente porque la constitución de la generación se conforma de

inmune. Las empresas que operan en el actual mundo digital o que están en el proceso de transformación requieren de un tipo diferente de trabajador, con conocimientos, habilidades y actitudes que respondan a los cambios del entorno tecnológico exigente, cambiante y veloz. Hoy se requiere de un nuevo talento digital y parte importante de la solución es la gestión de las generaciones más jóvenes, en aquello recae la importancia de desarrollar una cultura organizacional atractiva y acorde a sus expectativas, en donde predominen las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, el trabajo significativo, así como la conciliación de la vida personal y laboral, pues su potencial

El impacto de las tecnologías digitales se siente ahora no solo en el departamento de TI, sino en toda la organización, creando una gran demanda de competencias digitales

seres humanos con personalidades y vivencias diferentes. Sin embargo, en términos generales tienen un contexto social, histórico, cultural y económico en común que los condiciona. Si bien la segmentación de generaciones para algunos es una visión reduccionista, en lo que sí hay una opinión y diagnóstico común es en que la transformación digital y desarrollo de la economía está trazando un nuevo escenario que obliga a reformular la definición de talento, pues la tecnología no sólo está cambiando modelos de negocio, formas de trabajo o procesos, también afecta y requiere de capital humano, y a pesar de la resistencia de algunos, la realidad es que ningún sector es

tecnológico, sus habilidades colaborativas en red, su adaptación al cambio, su mentalidad innovadora y agilidad resolutiva son esenciales para el proceso transformacional.

Sin embargo, no necesariamente por ser Millennial o Z se es competente para trabajar en actual entorno laboral, tanto ellos como las demás generaciones que conviven en contexto laboral, requieren de capacitación y aprendizaje constante para ser competentes. Es por eso, que en la próxima sección, se hizo un esfuerzo por conceptualizar y cuantificar las competencias digitales que hoy requieren gran parte de los colaboradores para el nuevo escenario digital, permitiendo contribuir hacia un marco

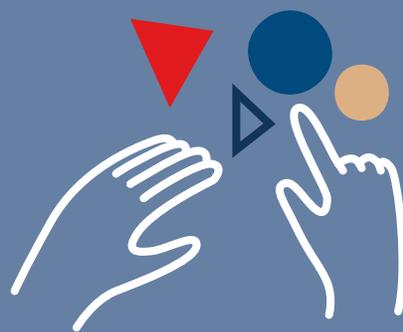
global de competencias que demandan los colaboradores para hacer frente al mundo laboral, en el cual se incluyen competencias digitales que consideramos transversales para desenvolverse en el mundo tecnológico de hoy, pero también de una serie de habilidades que permiten al sujeto responder de la mejor manera ante situaciones colaborativas, de adaptación o de negociación, entre otras. Sabemos que sería un esfuerzo inútil ir al detalle de las capacidades técnicas, puesto que cada industria y organización requiere perfiles particulares acorde a tecnologías específicas. Sin embargo, realizar un conocimiento real de las brechas entre el dominio de competencias digitales, por una parte, y la relevancia de éstas para el desarrollo laboral en sus propias organizaciones, por otra, permitirá identificar

los puntos críticos para una mejor gestión e inversión del desarrollo de talento acorde al nuevo contexto laboral.

En síntesis, tenemos por una parte que las empresas se están enfrentando a una generación que prácticamente desde su nacimiento se ha expuesto a lo digital, naturalizando y haciéndolo parte de su vida cotidiana, y, en consecuencia, exigiendo una cultura organizacional digital, que se ajuste a sus necesidades y a sus expectativas sobre cuándo, dónde y cómo debería organizarse el trabajo. Pero al mismo tiempo, las empresas requieren de nuevos talentos y competencias, que, si bien las nuevas generaciones tienen un mayor acercamiento a este ideal, también se requiere del desarrollo de habilidades de las demás generaciones.

**Todos tendremos
que ser capaces de
reinventarnos, cada
nuevo ciclo tecnológico
da lugar a nuevos
requisitos, y estos ciclos
son cada vez más corto**

¿CUÁLES SON



**LAS COMPETENCIAS
DIGITALES LABORALES**

CLAVES

PARA SOBREVIVIR AL MUNDO DE HOY?

Como anteriormente se menciona, la incorporación y asimilación de tecnologías en el ámbito laboral debe estar acompañada del desarrollo de competencias en los colaboradores. Sin embargo, para lograrlo es fundamental comprender en primer lugar cuáles son y en segundo lugar qué implica tener cada una de ellas.

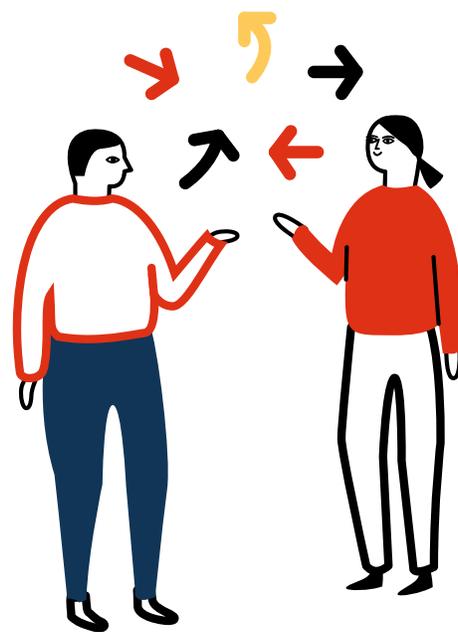
Sabemos que las tecnologías evolucionan rápidamente, exigiendo nuevas habilidades y dejando obsoletas otras. Tal como confirman investigaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el mayor uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) no solo ha incrementado la demanda de especialistas, sino que también el desarrollo de competencias conocidas comúnmente como “blandas”. Y la razón es simple: hoy las empresas requieren que los colaboradores tengan mayor interacción con compañeros en un entorno más colaborativo, mayor sentido de la responsabilidad para responder a las nuevas exigencias laborales, y un pensamiento más innovador, estratégico y creativo para la resolución de problemas en entornos de experimentación. Y al mismo tiempo, debido a que la tecnología ha derribado barreras geográficas y de tiempo-espacio, necesitan individuos que tengan respeto por la diversidad y multiculturalidad en los espacios laborales.

Pero pese a lo anterior, no es fácil definir las competencias digitales básicas o esenciales que se requieren para enfrentar al mundo laboral. Esta dificultad radica principalmente en la fluidez del concepto, que se expande y cambia continuamente como consecuencia de la rápida evolución de la información y el entorno digital (Ala-Mutka, 2011). De este modo, no es sorprendente que algunos argumenten que “una definición más precisa de estas nuevas alfabetizaciones nunca será posible de lograr, porque su característica más importante es que cambian regularmente” (Leu, Kinzer, Coiro, & Cammack, 2004, p.1572).

Sin embargo, en el último tiempo la literatura ha utilizado con mucha más frecuencia el tér-

mino “competencia” que el de habilidades, lo que responde a la necesidad de un contenido más amplio. De hecho, existe cierto consenso respecto a la definición de “competencias”, pues éstas no sólo se basan en conocimientos y destrezas, sino que incluyen actitudes y valores que son necesarios para el desarrollo profesional. Es decir, los conocimientos técnicos y formales serían condición forzosa, pero no suficiente, para lograr el máximo desempeño profesional, pues existe algo más que el solo saber y comprender.

Una persona es competente cuando sabe movilizar sus recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, incluyendo los procedimientos formales e informales, por lo que se constituyen como un capital para la actuación vinculado a la capacidad de movilizarse y ponerse en acción (Pérez, 2001).



“Las competencias son las respuestas a los requerimientos de una actividad o tarea, sean éstas un objetivo de trabajo, una actividad cotidiana o un contexto social, político o económico en particular”

En base a la definición anterior y a una revisión de la literatura del área, se siguieron tres pasos para conceptualizar y sistematizar las principales competencias digitales: primero se consideraron las competencias reconocidas por bibliografía especializada que incluyó la revisión de 1.592 artículos académicos (ej. Van Laar, Van Deursen, Van Dijk, & De Haan 2017). Luego se incorporaron las clasificaciones propuestas por otros organismos, como la Comisión Europea (DigComp 2.1, 2017) y la OCDE (2016). Finalmente se construyó un panel de expertos chilenos compuesto por académicos y profesionales de la industria para validar las competencias en nuestro país. En total participaron 15 personas. En

este proceso se identificaron tres categorías principales de competencias digitales, que tras ser operacionalizadas, se incluyeron en una encuesta para cuantificarse, junto a sus respectivas subdimensiones, en una muestra de 6.650 trabajadores a lo largo del país. Es importante establecer que además de cuantificar qué porcentaje de la población laboral percibe que tiene estas competencias, se les consultó cuán necesarias creen que son para su desarrollo profesional en las respectivas empresas y organizaciones en las que trabajan. A continuación, se muestra una ilustración con las principales competencias digitales del mundo laboral, ordenadas por áreas y con una breve descripción de cada una.



COMPETENCIAS CONTEXTUALES Y COMPLEMENTARIAS

No están relacionadas propiamente con la capacidad de usar la tecnología de manera efectiva, sino que implican la comprensión y concientización de la existencia de un nuevo entorno para la realización del trabajo, el cumplimiento de tareas y el despliegue de un buen desempeño.

7. Conciencia ética y social para el uso de la tecnología
8. Pensamiento crítico
9. Creatividad e innovación
10. Predisposición al cambio
11. Compromiso, proactividad y responsabilidad (accountability)
12. Aprendizaje continuo
13. Visión estratégica digital
14. Pensamiento computacional

Dimensión
02

Dimensión
01

COMPETENCIAS GENÉRICAS DIGITALES

Todo ciudadano y trabajador debe poseer para un uso básico y transversal de las tecnologías de la información y la comunicación.

1. Funcional- operativa de la tecnología
2. Gestión de información
3. Comunicación digital efectiva
4. Creación de contenido
5. Trabajo de equipo en red (colaboración)
6. Participación segura de los espacios digitales

Dimensión
03

COMPETENCIAS DIGITALES ESPECIALIZADAS

Refieren a las necesidades básicas de los nuevos perfiles laborales que implican el uso de tecnología, principalmente asociados a la estrategia de venta online.

15. Visión e-commerce
16. Gestión y desarrollo de contenidos digitales
17. Gestión de comunidades online
18. Orientación al cliente y servicio
19. Análisis de data digital
20. Liderazgo para la economía digital

10

dimensión

Competencias genéricas digitales

refiere a las competencias comunes que todo ciudadano y trabajador debe poseer para un uso básico y transversal de las tecnologías de información y comunicación. Implica habilidades y conocimiento técnico-operacional, estratégico y comunicacional.

1. Funcional operativa de la tecnología

> Definición

Responde al conocimiento y habilidades necesarias para hacer uso de TICs como: notebook, pc de escritorio, smartphone, software y/o aplicaciones. Esta competencia reconoce cuando los usuarios entienden la lógica de funcionamiento de dispositivos, identificando los diversos sistemas operativos y resolviendo problemas básicos ante imprevistos operativos de las mismas herramientas.

De los 6.653 encuestados, un 91,4% declaró poder conectarse a una red Wifi sin problemas, mientras que casi un 96% indicó ser capaz de comunicarse con otras personas mediante correo electrónico con gran dominio, independiente del dispositivo tecnológico utilizado.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

1.1 Hacer uso sin mayor dificultad de dispositivos tecnológicos cotidianos, tales como computador, notebook, tablet, smartphone, etc.

1.2 Resolver problemas básicos que se presentan al utilizarlos

En relación a la relevancia de esta competencia para **el desarrollo laboral**, un **92%** percibe que el **dominio de la comunicación con otras personas mediante correo electrónico** es relevante para participar de la actual fuerza laboral. Ello puede explicarse porque para gran parte de las empresas es el canal oficial de comunicación, por tanto, tener un buen manejo, ya sea técnico como comunicacional, es clave para trabajar.

> Aspectos más destacados

La competencia funcional-operativa obtuvo el mayor porcentaje de dominio entre los participantes de la encuesta. Esto puede ser atribuido a la conectividad alcanzada en estos últimos años, que según el último informe de la SUBTEL (2017) un 87,4% de los hogares tiene acceso a Internet. Producto de lo anterior existe un mayor acercamiento a la tecnología, que se manifiesta aún más en el uso de teléfonos móviles, lo que podría impactar positivamente en el conocimiento y desarrollo de habilidades para lograr el funcionamiento básico también en otras tecnologías.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Conectarse a una red Wifi independiente del dispositivo que esté utilizando (Ej: Smartphone)	1,0%	7,6%	91,4%	91,4%	91,4%	70,9%	-20,5%
Lograr comunicarse con otras personas mediante correo electrónico, independiente del dispositivo tecnológico utilizado	0,5%	3,6%	95,8%	95,8%	95,8%	95,8%	-3,8%
Recuperar una contraseña cuando la ha olvidado	1,3%	9,5%	89,3%	89,3%	89,3%	89,3%	-18,8%
Actualizar una aplicación en su smartphone	1,8%	13,2%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	-3,8%



2. Gestión de información

> Definición

Responde al conocimiento y habilidades necesarias para usar las tecnologías de la información y la comunicación con el objetivo de buscar, seleccionar, evaluar y organizar (Catts & Lau, 2008) de manera eficiente información y contenido online que permita tomar mejores decisiones para una tarea determinada.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

2.1 Navegar y realizar búsquedas de información en motores de Internet o en base de datos en línea

2.2 Seleccionar y organizar la información derivada del criterio de búsqueda

2.3 Guardar, recuperar y gestionar información digital en diferentes formatos digitales

> Aspectos más destacados

Un **83%** declaró tener mucho dominio para cotizar y comparar el precio de productos y servicios en Internet, práctica que para concretarse requiere utilizar motores de búsqueda, seleccionar, evaluar y organizar la información según un criterio en específico.

Este es un dato interesante para el comercio electrónico en Chile, ya

que es coherente con el crecimiento de las ventas por Internet, canal que en los últimos años se ha transformado en una de las opciones por excelencia para “vitriear” productos antes de comprar y/o acudir a la tienda física, fenómeno conocido como ROPO, por sus siglas en inglés “Research Online, Purchase Offline”.

Por otra parte, frente a situaciones como realizar una compra por Internet sin ayuda de terceros, práctica que requiere movilizar un conjunto de recursos, conocimientos y habilidades de gestión de información, un 86% de los participantes indicó dominar muy bien este aspecto, cifras que hablan de nuevos hábitos de consumo. Si bien hay muchas razones para explicar este alto porcentaje, este resultado puede responder a la mayor adopción e intensidad del uso del móvil en la población, tecnología que ha ayudado a impulsar la democratización del acceso a Internet, llegando a distintos segmentos etarios y socioeconómicos del país.

Ambas cifras invitan a reflexionar a quienes no estén pensando en un mediano plazo la reformulación de su negocio, pues las tendencias de consumo indican que hoy existe una sinergia entre el espacio virtual y el espacio físico, y por lo tanto, se requiere de un modelo de venta mixta integrado, en que se complemente lo

online con lo presencial. Sin embargo, para ello es necesario transformar los canales de ventas pasando de un modelo multicanalidad a otro omnicanal, dado que no se trata de tener dos canales de venta independientes, sino de que ambos se retroalimenten y ofrezcan una experiencia al usuario integrada, que permita fidelizar a los clientes

Casi un 40% de los participantes no considera muy relevante dominar los servicios “Cloud” para su desarrollo laboral, cifra que puede resultar un problema a mediano plazo, sobre todo cuando se visualiza que las industrias están transformando

sus formas y maneras de trabajar por la inserción de este tipo de infraestructura tecnológica.

Si bien la tecnología Cloud pareciera ser una tendencia solo para ciertas industrias, su desarrollo y usabilidad es transversal. Es una tecnología que representa una serie de beneficios a empresas de todos los tamaños, permitiendo mayor flexibilidad, escalabilidad y agilidad para el acceso, gestión y almacenamiento de datos a través de una red de servidores remotos alojados en Internet, en lugar de un servidor local o un computador personal (Capgemini Digital Transformation Institute, 2017).

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Cotizar y comparar el precio de un producto/servicio en Internet (vacaciones, ropa, etc.)	1,8%	14,3%	83,8%	14,9%	31,7%	53,4%	-30,4%
Utilizar palabras clave para realizar búsquedas en Internet	1,4%	11,9%	86,7%	5,6%	20,9%	73,5%	-13,2%
Guardar y recuperar información en servicios “cloud” (ej. Dropbox)	9,1%	28,7%	62,2%	10,8%	28,1%	61,1%	-1,1%

3. Comunicación digital efectiva

> Definición

Responde al conocimiento, habilidades y actitud para interactuar a través de diferentes dispositivos, aplicaciones y formatos digitales con el objetivo de transmitir información a otros, dentro o fuera de la empresa, asegurando que el significado se comprenda de manera efectiva en todos sus niveles, independiente del área o disciplina del colaborador.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

3.1 Comprender los medios de comunicación digital apropiados en función de contextos específicos

3.2 Interactuar y compartir datos, información y contenido digital (fotografías, vídeos, textos, documentos) con otros a través de tecnologías digitales

3.3 Participar en la sociedad digital mediante el uso de servicios digitales públicos y privados, buscando oportunidades y/o resolviendo problemas

3.4 Netiqueta: Estar al tanto de las normas conductuales y los protocolos de comunicación mientras se utilizan las tecnologías digitales

> Aspectos más destacados

Lograr transmitir y simplificar una idea compleja a otros colaboradores o conseguir una comunicación efectiva a través de canales

digitales, sin duda es un gran desafío en las organizaciones. Si bien casi un **94%** de las personas indica gran capacidad para seleccionar los canales de comunicación adecuados considerando el propósito del mensaje y destinatario, en la práctica, para muchas empresas la inserción de la tecnología, sobre todo móvil, se ha convertido en un problema, y en gran parte, por el uso masivo y ubicuo de ésta. La tecnología digital ha distorsionado los límites entre el hogar y el trabajo, lo que muchas veces lleva a los sujetos a una confusión para distinguir entre situaciones formales, divertidas, urgentes y/o controversiales.

Para combatir este fenómeno es fundamental internalizar dos aspectos. Por una parte, se requiere el desarrollo de protocolos que provengan desde la organización con la capacidad de regular la interacción de los colaboradores. Y, en segundo lugar, se necesita trabajar de manera personal en esta competencia, independiente al sector o industria, tomando conciencia sobre la relevancia que tiene el contexto antes de decidir comunicar, conociendo las normas comunes de las interacciones digitales y entendiendo las consecuencias de la conducta digital en el mundo offline. La dificultad es que ello solo se logra entendiendo los beneficios y carencias de los distintos medios de comunicación, y reconociendo su utilidad en función tanto de las situaciones laborales como sociales.

Un 87,2% participa sin problemas en entornos digitales de organizaciones públicas y/o privadas para consultar información de interés (Bancos, Registro Civil, SII, etc.). Si bien representa una cifra optimista, es fundamental seguir trabajando en mejorar la experiencia de usuario e infraestructura de los servicios digitales públicos y privados, sobre todo en sectores de baja alfabetización digital, que muchas veces desconocen cómo la tecnología facilita diferentes formas de participación ciudadana y resolución de problemas cotidianos.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Seleccionar el canal de comunicación más adecuado (Ej: whatsapp) considerando el propósito del mensaje y destinatario (Ej: jefe, familia)	0,7%	5,4%	93,9%	3,4%	17,2%	79,4%	-14,5%
Compartir con terceras personas contenidos (Ej: documentos o fotografías) almacenados en dispositivos móviles	1,9%	12,1%	86,0%	8,6%	28,2%	63,2%	-22,8%
Acceder a aplicaciones de organizaciones públicas y/o privadas para consultar información de interés (Bancos, Registro Civil, SII, etc.)	1,4%	11,4%	87,2%	7,0%	23,4%	69,6%	-17,6%

4. Creación de contenido

> Definición

Responde a las habilidades para producir, modificar y/o compartir contenido en diferentes formatos utilizando tecnologías digitales. Asimismo, responde a la capacidad de modificar o eliminar un contenido que ya ha sido publicado en diferentes plataformas, como a la gestión de los derechos de propiedad intelectual.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

4.1 Desarrollo de contenidos en diversos formatos (texto, audio, imagen, videos, etc.), para compartir en canales digitales (correo electrónico, Redes Sociales, foros, plataformas corporativas, etc.)

4.2 Edición de contenidos en diferentes formatos (texto, audio, imagen, videos, etc.), para compartir en canales digitales (correo electrónico, Redes Sociales, foros, plataformas corporativas, etc.)

4.3 Saber aplicar los derechos de propiedad intelectual y las licencias de uso.

➤ **Aspectos más destacados**

Los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para crear, editar y distribuir contenido en línea están en gran parte dominadas por la población encuestada, sin embargo, resulta alarmante que sólo un

64% indique que domina adecuadamente el realizar referencias al utilizar contenido de terceros. Pero más aún, que un **44%** no considere relevante entender cómo se aplican los derechos de autor y las licencias a los contenidos digitales para su desarrollo laboral. Esta habilidad, para gran parte de los estudios de competencias digitales realizados en el mundo es fundamental, tanto para un uso responsable y ético, como para conocer y explorar maneras de aprovechar los contenidos abiertos y disponibles en la web.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Crear y editar contenido utilizando herramientas de productividad (word, excel, etc.)	1,4%	11,9%	86,7%	3,0%	19,1%	87,9%	1,2%
Citar la fuente original al utilizar contenido digital de terceros	7,3%	28,3%	64,4%	14,1%	29,4%	56,5%	-7,9%

5. Trabajo de equipo en red

> Definición

Responde a las habilidades necesarias para interactuar en redes virtuales y utilizar las tecnologías de la información y la comunicación con el objetivo de trabajar en equipo intercambiando información, negociando acuerdos, colaborando y tomando decisiones con respeto mutuo para lograr un objetivo común. Trabajar en equipo no solamente significa trabajar todos juntos, sino más bien, trabajar con otros por una misión común, asumiendo responsabilidades y complementando competencias.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

5.1 Debatir, crear y colaborar en tareas y objetivos compartidos a través de medios digitales

5.2 Asumir responsabilidades y compromisos para concretar un objetivo común

5.3 Reconocer, integrar y valorar la opinión de los diferentes participantes del equipo de trabajo con respeto

5.4 Contactar con otros profesionales y/o participar proactivamente en redes sociales y espacios colaborativos de índole laboral

> Aspectos más destacados

Un 64% de los encuestados consideró relevante dominar la modalidad de trabajo online y simultánea con colaboradores en un mismo proyecto para el desarrollo laboral en su organización. Sin embargo, sólo un 27,4% declara tener competencias para asumir responsabilidades, tareas y plazos coordinados a través de herramientas digitales (Trello, Sharepoint, Flow, etc.).

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Trabajar online de forma simultánea y colaborativa (Drive, office 365, Skype, etc.) con colegas en un mismo proyecto	9,8%	27,8%	62,4%	12,4%	23,8%	63,8%	1,4%
Considerar tareas y plazos a través de herramientas digitales (Trello, Sharepoint, Flow, etc.)	34,0%	38,6%	27,4%	26,7%	32,4%	40,8%	13,4%
Escuchar ideas y críticas de otras personas de su equipo de trabajo, a pesar que tienen menos años de experiencia que usted	2,0%	14,9%	83,1%	5,0%	17,2%	77,8%	-5,3%
Participar en redes sociales y/o comunidades en línea (ej. LinkedIn, foros) para compartir conocimiento	5,1%	24,7%	70,1%	16,6%	35,6%	47,8%	-22,3%

6. Participación

segura de los espacios digitales

> Definición

Responde a los conocimientos, habilidades y actitud necesaria para un uso seguro de los datos y dispositivos tecnológicos disponibles de uso personal y laboral.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

6.1 Proteger dispositivos de riesgos y amenazas en entornos digitales

6.2 Proteger datos y privacidad

6.3 Gestionar identidad digital

6.4 Evitar riesgos de salud y amenazas para el bienestar físico y psicológico al usar tecnologías digitales

> Aspectos más destacados

Si bien realizar operaciones de protección de los dispositivos para prevenir los riesgos de los entornos digitales presenta más de un **50%** de dominio, **1/3** de los participantes no consideró relevante tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización.

Por otra parte, existe un gran dominio de los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar adecuadamente el contenido compartido y la privacidad en diferentes perfiles online, sin embargo, casi un **25%** de la población encuestada tiene **poco o ningún conocimiento** de los riesgos y aspectos adictivos asociados al uso prolongado de las tecnologías y de aplicaciones en línea, tales como: una vida más sedentaria, trastornos de sueño, ansiedad, problemas de autoestima, ciberacoso, etc.

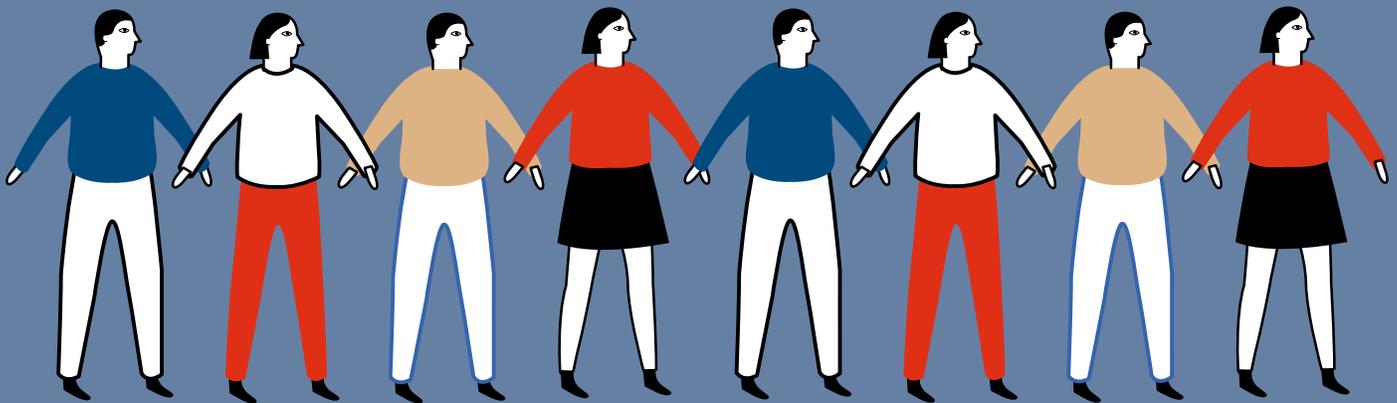
Fuentes utilizadas para el levantamiento de competencias genéricas digitales:

Carretero, Vuorikari, & Punie, 2017; Siddiq, Scherer, & Tondeur, 2016; Mengual-Andrés, Roig-Vila, & Mira, 2016; European Commission, 2016; Van Deursen, Helsper, & Eynon, 2016; Lee, Parsons, Kwon, Kim, Petrova, Jeong, & Ryu, 2016; SkillsUsa, 2016; Magro, Salvatella, Álvarez, Herrero, Paredes, & Vélez, 2014; Hinrichsen & Coombs, 2013; Greiff, Wüstenberg, Holt, Goldhammer & Funke, 2013; Helsper & Eynon, 2013; Claro, Preiss, San Martín, Jara, Hinostroza, Valenzuela, & Nussbaum, 2012; Ng, 2012; ECDL Foundation, 2011; Ala-Mutka, 2011; Snow & Katz, 2009; Eshet-Alkalai, 2004.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Trabajar online de forma simultánea y colaborativa (Drive, office 365, Skype, etc.) con colegas en un mismo proyecto	5,4%	26,0%	68,6%	9,9%	23,1%	66,9%	-1,7%
Considerar tareas y plazos a través de herramientas digitales (Trello, Sharepoint, Flow, etc.)	3,7%	17,4%	78,9%	19,7%	28,4%	51,9%	-27,0%
Escuchar ideas y críticas de otras personas de su equipo de trabajo, a pesar que tienen menos años de experiencia que usted	5,9%	21,8%	72,3%	20,5%	27,8%	51,7%	-20,6%
Participar en redes sociales y/o comunidades en línea (ej. LinkedIn, foros) para compartir conocimiento	3,0%	20,3%	76,7%	17,9%	30,8%	51,2%	-25,5%



¿Cómo potenciamos las competencias genéricas digitales?



➤ TRABAJO DE EQUIPO EN RED

El trabajo de equipo en red (colaboración) es la competencia de la dimensión genérica digital que presenta la mayor brecha entre lo que los individuos dominan y lo relevante que consideran que es esta competencia para su desarrollo laboral en su actual organización. Este resultado creemos que se debe en gran parte a la digitalización de procesos y a las diversas iniciativas de transformación digital que están llevando a cabo actualmente las empresas chilenas, y que requieren de este tipo de competencia, pero que sin embargo, no han realizado un gran trabajo en materia de desarrollo del capital humano.

Actualmente las organizaciones están dan-

do un giro hacia un modelo organizacional y cultural más horizontal, en donde la forma de trabajar se basa en la colaboración, es decir, fomentando el trabajo en equipo para alcanzar objetivos y el bien común. Una cultura laboral basada en el trabajo colaborativo permite mayor simetría de información, lo cual rompe silos de conocimiento y fomenta el aprendizaje continuo, permitiendo un ambiente de confianza, más creativo y con una visión más integral de los problemas y soluciones –debido a los equipos multidisciplinares–, permitiendo responder de manera más eficiente y ágil a los cambios vertiginosos a los cuales están sometidas las empresas de hoy, pero también, impactando en la motivación de los colaboradores, mejorando el sentido de pertenencia y reteniendo el talento.

“El trabajo en equipo no solo significa trabajar todos juntos, sino más bien, que ese grupo de trabajo sea capaz de colaborar para lograr un objetivo común”

“Interdisciplinariedad, integralidad, buena comunicación y disposición de colaboración son las claves para sobrevivir al entorno digital”

Si bien el trabajo en equipo no es algo exclusivo de la era digital, sin duda, la infraestructura y posibilidades tecnológicas disponibles han modificado la manera de concebirlo. Esa colaboración tan anhelada en algunas culturas organizacionales hoy no solo se acota a un espacio de trabajo físico en común, pues gracias a la tecnología se puede trabajar de forma simultánea con compañeros en un mismo proyecto, sin la necesidad de estar frente a frente, fenómeno que se conoce como **virtualización del trabajo**, es decir, trabajar con equipos de manera remota y de manera colaborativa a través de medios digitales.

Diversas investigaciones sugieren que el uso de tecnologías de la comunicación y la información fortalecen y aumentan las posibilida-

des de comunicación, reforzando el desarrollo de habilidades de coordinación y colaboración entre pares (Claro et. al., 2012). Por tanto, el trabajo colaborativo se vería beneficiado por el uso de nuevas herramientas digitales, pues los resultados tienen mayor difusión, la información está más visibilizada, aumenta la transparencia, la interacción es más fluida, mejora la gestión del conocimiento y le otorga mayor flexibilidad y autonomía al trabajador. Sin embargo, no por el mero hecho de saber utilizar la tecnología o por trabajar con un grupo de personas, la consecución de los objetivos será más sencilla.

El desafío actual es trasladar las habilidades de colaboración al entorno digital, para simplificar los procesos, favorecer la creación de grupos heterogéneos y enriquecer los resultados de los proyectos. Pero este panorama requiere mucho más que la contratación de soluciones digitales colaborativas por parte de la empresa, pues para desarrollar la competencia es necesario **tener conocimiento digital** (uso de herramientas digitales), **gestionar correctamente la información** (buscar, seleccionar, guardar, recuperar, etc.) y al mismo tiempo, una **comunicación digital** efectiva (asegurando que el significado se comprenda de manera efectiva en todos sus niveles).

Pero más allá de las competencias digitales y de las soluciones en la nube de gestión de proyectos que permiten debatir, crear y colaborar en línea, para poder **disminuir la brecha entre lo que dominan los colaboradores y lo que creen necesitar para su desarrollo laboral**, es clave la disposición a colaborar, asumiendo un compromiso y responsabilidad con las tareas designadas en el proyecto. Por lo tanto, así como las oportunidades y beneficios se multiplican con el uso de la tecnología para el trabajo colaborativo, los desafíos también.

¿Cómo fomentar el trabajo de equipo en red (colaborativo)?

- Identificar y reconocer las habilidades de cada integrante del equipo para una mejor sinergia
- Formar grupos en donde exista interdependencia
- Asignar tareas de acuerdo a las competencias y destrezas de cada miembro del equipo
- Trabajar por objetivos, y definir con anterioridad
- Coordinación y planificación de los tiempos de entrega
- Hacer responsable a cada participante de su labor en el proyecto en común
- Otorgar autonomía para la agilidad en la toma de decisiones
- Retroalimentación constante
- Mostrar reconocimiento y valorar opiniones de otros
- Acordar protocolos de resolución de conflictos con anterioridad
- Contribuir al desarrollo de espacios de confianza que permitan la expresión y participación activa de todos los integrantes del equipo
- Formación continua en herramientas digitales que se van incorporando a la empresa
- Tomar decisiones en equipo
- Mantener informados a los demás
- Liderazgo que potencie lo mejor de cada integrante para alcanzar el objetivo en común

Aspectos técnicos mínimos para dominar el trabajo de equipo en red (Colaboración):

- Identificar y manejar las herramientas de colaboración (aplicaciones de productividad, aplicaciones de almacenamiento, medios sociales, sistemas de reuniones y conferencias virtuales, sitios de aprendizaje en línea etc.)
- Identificar y manejar las posibilidades de acción (sincronización de archivos, calendarios compartidos, gestión de proyectos, reuniones virtuales, etc.)
- Identificar las características clave de las herramientas de colaboración en línea (usuarios múltiples, tiempo real, alcance, acceso, etc.)
- Conocer los riesgos asociados al uso de herramientas de colaboración: acceso no autorizado a archivos compartidos, versiones de trabajo diferente, amenazas de malware, robo de datos e identidad, interrupciones del servicio, etc.

Recursos para trabajar en red de manera colaborativa:

- [Symbaloo](#)
- [Google Drive](#)
- [IdeaFlip](#)
- [Mindmeister](#)
- [Skype](#)
- [Asana](#)
- [Trello](#)
- [Sharepoint](#)
- [Flow](#)
- [Evernote](#)
- [Huddle](#)
- Y muchos otros más

2a

dimensión

Competencias digitales contextuales y complementarias

Se refiere a las habilidades, conocimientos y actitudes que no están relacionadas propiamente con la capacidad de usar la tecnología de manera efectiva, sino que implican la comprensión y concientización de la existencia de un nuevo entorno para la realización del trabajo, el cumplimiento de tareas y el despliegue de un buen desempeño. Involucra una nueva manera de habitar los diferentes ámbitos sociales, así como también, la capacidad de aprendizaje continuo y la toma de iniciativa, que ayudan a lidiar con las impredecibles trayectorias profesionales de hoy en día.

7. Conciencia ética y social para el uso de la tecnología

➤ Definición

Responde a las habilidades necesarias para comportarse de una manera socialmente responsable con las demás personas, actuando con conciencia de los aspectos legales y éticos al usar las tecnologías digitales en diferentes entornos sociales (personal, laboral, etc.). Y al mismo tiempo, apunta hacia las habilidades necesarias para evaluar el uso responsable de las tecnologías digitales respetando los diferentes entornos sociales, culturales y generacionales.

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

7.1 Entender los potenciales riesgos que el uso de las tecnologías digitales tiene con el entorno

7.2 Comprender y evaluar aspectos legales de las tecnologías digitales para un uso responsable

7.3 Conocer el impacto que el uso de una tecnología puede tener en diferentes contextos sociales, económicos y culturales

7.4 Operar de manera respetuosa y responsable en diferentes entornos disciplinares, geográficos, culturales y generacionales

➤ Aspectos más destacados

Solo un 50% de los participantes declaró dominar aspectos legales de las tecnologías digitales para un uso responsable, como por ejemplo, manejar los términos y condiciones de uso de programas y sitios web. No obstante, las personas que consideran esta habilidad relevante para su desarrollo laboral es un 4% más alto.

Por otra parte, un 43% de los encuestados indicó tener poco o nada dominio sobre criterios para determinar la credibilidad de otros usuarios en plataformas sociales.

Conciencia ética y social para el uso de la tecnología se encuentra entre las competencias menos dominadas, junto con el pensamiento computacional.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Los términos y condiciones de uso de programas y sitios web	5,7%	42,4%	51,9%	11,4%	33,2%	55,4%	3,5%
Los derechos de propiedad intelectual y licencias que aplican al contenido en línea (ej. Copyright)	11,4%	37,5%	51,1%	13,5%	27,3%	59,2%	8,1%
Criterios de uso seguro y responsable de tecnologías (Ej: en Redes Sociales)	1,7%	17,4%	80,9%	9,1%	24,2%	66,7%	-14,2%
Criterios para determinar la credibilidad de otros usuarios en plataformas sociales	6,0%	37,0%	57,0%	15,5%	31,5%	53,0%	-4,0%



8. Pensamiento crítico

➤ Definición

Es la disposición y habilidad para participar en una actividad con escepticismo reflexivo, centrado en decidir qué creer o hacer (Fasko, 2003). Responde a la destreza de analizar con objetividad experiencias e información, para ser capaz de llegar a conclusiones propias sobre la realidad. Una persona que posee un pensamiento crítico se pregunta, diagnostica, investiga y no acepta las cosas en forma crédula. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, descomponiendo y simplificando situaciones complejas para reconocer sus detalles. Además, involucra realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, estableciendo prioridades para realizar mejoras o prever situaciones futuras.

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

8.1 Desglosar situaciones complejas para lograr un propósito, demostrar una idea o hipótesis

8.2 Discriminar información obtenida a través de herramientas digitales, y generar propias soluciones a los problemas planteados

8.3 Juzgar la idoneidad, calidad y validez de las fuentes de información en línea utilizadas

8.4 Actitud crítica, reflexiva y analítica al evaluar argumentos

➤ Aspectos más destacados

Un 71% de los participantes considera muy relevante para su desarrollo laboral aplicar mecanismos para contrastar la información de diferentes fuentes en línea, y así identificar fuentes fidedignas que permitan analizar y tomar mejores decisiones. Este ejercicio, además del requisito técnico para lograr navegar de una a otra fuente, requiere ser crítico y consciente de los algoritmos imparciales que sostienen a los diferentes motores de búsqueda.

Usar más de una fuente al buscar información, comprobar su credibilidad antes de emitir juicios, y recolectar diferentes datos que permitan evaluar, inferir y fortalecer los argumentos para generar nuevos significados, son aspectos claves de un pensamiento crítico.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Contrastar la información de diferentes fuentes para decidir si es fidedigna	4,0%	21,5%	74,4%	8,8%	20,1%	71,2%	-3,2%
El manejo de información diversa para generar soluciones propias a problemas	1,6%	15,8%	82,6%	4,1%	16,4%	79,5%	-3,1%

9. Creatividad e innovación

➤ Definición

Responde a las habilidades necesarias para usar las tecnologías con el objetivo de descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas (creatividad⁶), e implementar dichas ideas de un modo diferente (innovación⁷) con la finalidad de superar situaciones existentes, para lo cual es necesario romper las fronteras de lo conocido y transitar hacia enfoques distintos que demandan capacidad de adaptación a los cambios del contexto.

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

9.1 Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación como apoyo para generar ideas, desarrollar nuevas formas de hacer las cosas y resolver problemas

9.2 Comprender el potencial de la tecnología y medios digitales para la generación de conocimiento y desarrollo profesional

9.3 Pensamiento asociativo y experimental

9.4 Evaluar la viabilidad de las soluciones o mejoras propuestas

9.5 Saber cómo explorar en Internet, el mercado, o su red de contactos en línea a la hora de buscar soluciones

➤ Aspectos más destacados

Un 70,6 % comprende el potencial y uso de la tecnología para implementar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Sin embargo, existe una brecha del 6,1% entre lo que creen dominar los colaboradores y la relevancia que es tener esta competencia para su desarrollo laboral en la empresa.

(6) Ordóñez, R. (2010). *El cambio, creatividad e innovación*. México: Ediciones Granica S. A.

(7) Hernández, I., Alvarado, J., & Luna, S. (2015). *Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (44)

Un 62% cree dominar muy bien los procesos de transformación de ideas en productos y soluciones viables apoyándose en tecnología. Sin embargo, la brecha asciende a un 10% entre lo que creen dominar los colaboradores y la relevancia que es tener esta competencia para su desarrollo en el contexto laboral actual.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
El uso de tecnologías para desarrollar nuevas formas de hacer las cosas	2,4%	27,0%	70,6%	5,0%	18,3%	76,7%	6,1%
La transformación de ideas en productos o soluciones reales	4,3%	33,5%	62,2%	7,2%	21,4%	71,3%	9,1%

10. Predisposición al cambio

› Definición

Responde a las habilidades para adaptar el pensamiento, la actitud y el comportamiento en entornos cambiantes y de incertidumbre. El cambio dentro de las organizaciones se da con frecuencia en la actual revolución digital. La manera en cómo los colaboradores asuman estas modificaciones para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, es considerado por la literatura como uno de los principales factores de éxito.

› ¿Qué implica tener esta competencia?

10.1 Iniciativa para aprender y aplicar nuevos conocimientos que contribuyan a un cambio organizacional frente a cambios tecnológicos

10.2 Apertura y disposición para reconocer y aceptar algunos cambios en la organización

➤ Aspectos más destacados

Un 81,6% consideró tener un buen dominio de habilidades para adaptarse a nuevas maneras de hacer su trabajo en un contexto de cambios tecnológicos, mientras que un 79,1%, afirmó entender el porqué de los cambios organizacionales antes de mostrar resistencia. Si bien estas cifras dan indicios de una masa crítica de trabajadores bastante flexible y dispuestos a los cambios que se están generando con el advenimiento de la transformación digital, no deja de ser interesante que un 25% de los colaboradores considera nada o poco relevante tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
El adaptarse a nuevas maneras de hacer su trabajo en un contexto de cambios tecnológicos	1,5%	16,8%	81,6%	4,2%	15,6%	80,2%	-1,4%
Entender el por qué de los cambios organizacionales antes de mostrar resistencia	2,0%	18,9%	79,1%	5,6%	19,8%	74,5%	-4,6%

11. Compromiso,

proactividad y responsabilidad (accountability)

➤ Definición

Responde a las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para establecer metas propias, fijar objetivos y gestionar la progresión de manera autónoma. Implica una disciplina interna para cumplir con los compromisos personales y del equipo.

Accountability es una competencia que influye directamente en la consecución de objetivos. Si bien puede entenderse como el cumplir con lo que se dice que se realizará, también implica una comunicación abierta y proactiva con el equipo de trabajo al construir confianza respondiendo a las responsabilidades compartidas, uno de los pilares centrales en un equipo de trabajo.

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

11.1 Actuar de manera responsable para conseguir los objetivos

11.2 Definir prioridades y planes de acción

11.3 Prevenir los obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos, así como también, buscar soluciones a las circunstancias que se presenten

➤ 11.4 Actitud proactiva y de mejora constante

11.5 Capacidad de tomar decisiones y asumir, como propias, las consecuencias de dichas decisiones

Aspectos más destacados

La relevancia que le otorgan los colaboradores al dominio y gestión del tiempo en el trabajo sin la necesidad de supervisión para el desarrollo laboral es importante. Alcanza niveles por sobre el 80%, de la misma manera que la habilidad de encontrar soluciones de forma autónoma ante imprevistos.

Según los datos recolectados, entre las competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral de hoy y que no tienen que ver estrictamente con el uso de la tecnología, **accountability** es una de la más valoradas y **relevantes para el desarrollo laboral**, lo cual invita a pensar en su **protagonismo, pero a la vez desafío para la cultura laboral**.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Velocidad de trabajo sin la necesidad de supervisión	0,9%	10,7%	88,3%	2,8%	12,4%	84,8%	-3,5%
Encontrar soluciones de forma autónoma ante imprevistos	0,8%	11,0%	88,2%	2,5%	11,4%	86,1%	-2,1%

12. Aprendizaje continuo

➤ Definición

Hoy la palabra “cambio” es una constante en el contexto laboral, convirtiendo el aprendizaje continuo en una condición básica para responder al entorno. Es por ello que el aprendizaje continuo, más que ser una competencia a dominar, es un proceso que responde a las habilidades y disposición para explorar de forma constante nuevas oportunidades de formación. La nueva información a su vez, al ser integrada, permite mejorar continuamente las propias capacidades. El principio es el siguiente: a medida que aumenta la demanda de nuevas habilidades, las tecnologías digitales también crean nuevas oportunidades de desarrollo. El ejemplo quizás más claro es que el aprendizaje sea en red y social, permitiendo trabajar en todo momento y lugar, lo que permite aprender con y de los demás, sin importar la distancia a la cual se encuentre.

Independiente de la actividad o sector industrial, es fundamental que los individuos al menos conozcan y asimilen las transformaciones y retos que se están generando en su campo y/o práctica profesional.

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

12.1 Gestionar de manera autónoma las instancias de aprendizaje en temáticas de interés y/o necesidad.

12.2 Emplear recursos digitales y comunidades de aprendizaje en línea para mantenerse actualizado respecto a su campo de conocimiento

12.3 Contribuir al aprendizaje entre pares en entornos digitales

12.4 Detectar lagunas y ausencia de competencias digitales

➤ Aspectos más destacados

Solo un 52,1% de los participantes declaró un dominio alto de conocimientos y habilidades para lograr comprender las necesidades de mejora y actualización de las propias competencias, generando una brecha del 6,6% con respecto a la relevancia otorgada a esta competencia para su desarrollo laboral en la organización (58,7%).

Inverso es el caso para la autogestión de las instancias de aprendizaje, pues casi un 80% declara tener un adecuado dominio, sin embargo, el porcentaje que considera que es una competencia relevante para el desarrollo laboral en su organización actual es inferior.

Una de las claves del futuro del aprendizaje en entornos laborales será la experiencia de ir “**aprendiendo en el flujo de trabajo**”. Esta situación sin duda requerirá de un gran compromiso por parte de los trabajadores, pero al mismo tiempo, la cultura de la empresa será fundamental para vincular y fomentar el desarrollo y adquisición de habilidades. Según expertos, esta situación facilitará el intercambio de información e innovación en la empresa a largo plazo.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Autogestión de un plan de aprendizaje en temáticas de interés	1,9%	19,1%	79,0%	5,7%	21,3%	73,0%	-6,0%
Soluciones para cubrir sus falencias digitales	7,7%	40,2%	52,1%	11,4%	30,0%	58,7%	6,6%



13. Visión estratégica digital

➤ Definición

Responde tanto al conocimiento como a las habilidades necesarias para comprender cómo el fenómeno digital puede afectar (positiva o negativamente) la propuesta de valor y modelo de negocio en una empresa, proyectándose también hacia el futuro. Si bien esta competencia tiene la ventaja de ampliar el abanico de posibilidades de acción ante la toma de decisiones de los proyectos de una organización, una parte importante de su dominio implica enfocar a la organización en esas oportunidades a través de una estrategia realista y con planes de acción específicos. Es una competencia vital para desarrollar y ejercer liderazgo (Magro, Salvatella, Álvarez, Herrero, Paredes & Vélez, 2014).

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

13.1 Observar el entorno y actualizarse de las tendencias digitales, previniendo los cambios del mercado

13.2 Comprender la influencia de las nuevas lógicas digitales en la estrategia de los proyectos de su organización

13.3 Buscar e identificar las oportunidades de negocio que crea en el contexto digital

13.4 Comprender la dinámica de la colaboración y así promover constantemente estrategias para buscar socios, cooperación y alianzas

➤ Aspectos más destacados

Si bien un **75%** de los colaboradores considera **muy relevante** tener una visión del impacto que las nuevas tecnologías están teniendo en la organización y/o industria del área laboral para su desarrollo profesional, casi un **40%** indicó **dominar poco o nada** las tendencias digitales para mantenerse informado sobre los cambios del futuro.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
El impacto que las nuevas tecnologías están teniendo en la organización y/o industria del área laboral	2,3%	22,6%	75,1%	5,8%	19,7%	74,5%	-0,6%
Las tendencias digitales para mantenerse informado sobre los cambios del futuro	5,2%	32,8%	61,9%	10,4%	25,0%	64,6%	2,7%

14. Pensamiento computacional

➤ Definición

Hace referencia a distintas dimensiones de un mismo fenómeno: la creación de soluciones, el diseño de sistemas y la comprensión del comportamiento humano haciendo uso de técnicas informáticas para resolver problemáticas (Wing, 2006; García-Peñalvo & Cruz-Benito, 2016). El pensamiento computacional es esencial para el desarrollo de aplicaciones informáticas, pero también puede ser utilizado para apoyar la resolución de problemas en todas las disciplinas, incluidas las matemáticas, las ciencias y las humanidades (Quitério, 2017). Responde a la familiarización de los conceptos básicos para comprender la lógica del lenguaje de códigos, pero más allá del valor intrínseco de la creación de software, aplicaciones y sitios web, implica la capacidad de traducir grandes cantidades de datos en conceptos concretos. De forma similar, busca dar sentido a esa información, impulsando formas de pensar resolutivas, creativas, lógicas, críticas e innovadoras. En un nivel avanzado, se espera el uso de lenguajes de programación.

➤ ¿Qué implica tener esta competencia?

14.1 Resolver problemas pensando de manera divergente

14.2 Reconocer y descifrar patrones mediante la observación de tendencias y regularidades en los datos

14.3 Automatizar soluciones mediante pensamiento algorítmico (una serie de pasos ordenados)

14.4 Codifica

➤ Aspectos más destacados

Un **71,9%** indicó tener la capacidad de reducir la complejidad de una idea, manteniendo el orden para lograr un fin particular.

Un **45,6%** considera que dominar la programación computacional es relevante para el desarrollo laboral en su organización, sin embargo, solo un **29,4%** indica poseer un buen dominio de esta competencia.

Existen innumerables esfuerzos por fomentar el estudio generalizado de lenguajes de programación (o incluso considerarlo como un idioma extranjero). Y si bien no todos pueden o deben crear aplicaciones o ganarse la vida haciendo programación, lo importante es que el pensamiento computacional no se limita al estudio específico de los computadores, sino que es una competencia que permite mejorar la capacidad de descubrimiento, de análisis y de resolución de problemas, posicionándose como una piedra angular de las habilidades del siglo XXI (Kurshan & McManus, 2017).

Fuentes utilizadas para el levantamiento de competencias digitales contextuales y complementarias:

Carretero, Vuorikari, & Punie, 2017; Intef, 2017; Quieng, Lim, & Lucas, 2015; Magro, Salvatella, Álvarez, Herrero, Paredes & Vélez, 2014; Litt, 2013; Claro et. al., 2012; Uzunboylu & Hürsen, 2011; Osman, Hamid, & Hassan, 2009.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
La aplicación de diversas perspectivas para explorar soluciones tecnológicas frente a problemas	1,9%	21,4%	76,7%	4,6%	19,5%	76,0%	-0,7%
La reducción de la complejidad de una idea, manteniendo el orden para lograr un fin particular	2,7%	25,4%	71,9%	5,6%	21,9%	72,5%	0,6%
Programación computacional	28,9%	41,8%	29,4%	22,0%	32,4%	45,6%	16,2%

¿Cómo potenciamos las competencias contextuales y complementarias?

> APRENDIZAJE CONTINUO

El proceso de globalización ha forzado a que las empresas mejoren su capacidad de adaptación a los rápidos cambios que impone el mercado laboral. De manera similar los colaboradores, independiente de la generación a la que pertenezcan, han debido fomentar y trabajar por el **aprendizaje continuo para satisfacer las cambiantes demandas laborales**. Un estudio realizado por de PwC (2017) “Workforce of the future: the competing forces shaping 2030”, mostró que solo un 60% cree que las personas tendrán un empleo estable y de largo plazo en el futuro. Esta proyección que ha acentuado la preocupación por desarrollar habilidades, panorama que coincide con nuestro estudio, pues los participantes otorgan gran relevancia a la **autogestión de un plan de aprendizaje en temáticas de interés**, así como a la **detección de lagunas y ausencia de competencias digitales para su desarrollo laboral**.

Si bien el paso inicial es la **disposición para adquirir nuevos conocimientos**; es decir, que las personas muestren **interés, motivación y entusiasmo por el aprendizaje y para adaptarse a situaciones**; Internet ha cambiado la forma en que los profesionales aprenden y tienen acceso a la capacitación, siendo cada vez más común la desintermediación institucional en el aprendizaje (Magro, Salvatella, Álvarez, Herrero, Paredes & Vélez, 2014).

Las posibilidades que otorgan las nuevas tecnologías facilita el que cada persona construya su propio itinerario de formación y seleccione su propia red de aprendizaje en función de sus necesidades, su disponibilidad y sus habilidades previas, aprovechando el contenido de Internet y la interacción con otros profesionales en las redes.

“aprender a aprender, se ha convertido en prioridad del siglo XXI”

Recomendaciones para los colaboradores:

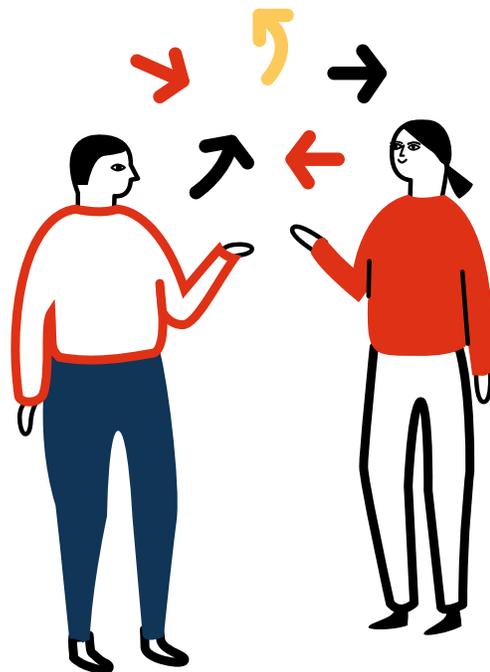
- > Iniciativa para aprovechar oportunidades de aprendizaje
- > Apertura a la experiencia
- > Reconocer la obsolescencia de conocimiento
Compromiso para crear un hábito de aprendizaje continuo
- > Participar de comunidades online de expertos
Revisar tutoriales en YouTube
- > Revisar cursos abiertos online (Ej: [Mooc](#)) o cursos en línea cerrados con acceso restringido a un pago previo
- > Utilizar Internet para mantenerse actualizado respecto a su industria o campo de conocimiento

Si bien el trabajo individual es muy importante en este fenómeno, el papel y protagonismo de las organizaciones no deja de ser menor. Es más, el aprendizaje continuo se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad de las empresas, pues el cambio tecnológico ha propiciado un ecosistema que exige mayor agilidad e innovación, realidad que hace indispensable propagar en la empresa una mentalidad de perfeccionamiento, en la que cada individuo autogestione su aprendizaje (BYOL -Bring Your Own Learning) y sea responsable de su propio desarrollo. Esta idea debe verse reflejada en que la misma empresa implemente nuevas metodologías de aprendizaje, que escapen de los mecanismos más tradicionales de capacitación única, sustentados sobre todo en una mayor flexibilidad y una experiencia más significativa para el colaborador.



Estrategias de aprendizaje en entornos laborales:

- Analizar las necesidades de las competencias actuales y futuras de la organización
- Las organizaciones deben ocupar el rol de conectores y promotores de comunidades y redes de aprendizaje internas y externas. Su principal tarea es garantizar que existan los entornos que propicien el aprendizaje, en el que se valore la confianza, la comunicación abierta y la transparencia de las decisiones.
- Promover comportamientos que favorezcan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- Permitir que los trabajadores accedan al contenido desde una amplia gama de fuentes internas y externas para crear aprendizaje individual.
- Las instancias de aprendizaje corporativo deben combinar formatos educativos innovadores con los ya conocidos formales, abordando la necesidad de aprendizaje experiencial.
- Customizar el aprendizaje. Muchas capacitaciones no necesariamente están enfocadas en lo que realmente necesita el trabajador, ni en la forma en que más interés y motivación le generan.
- E-learning corporativo, plataformas virtuales que fomentan el aprendizaje colaborativo y social, permitiendo gestionar y conservar el conocimiento de una organización, pero, asimismo, otorgando una mayor flexibilidad para el aprendizaje de los colaboradores. Este tipo de mecanismos facilita el seguimiento, evaluación y gestión de los resultados.
- Construir programas internos de intercambio de conocimientos, desarrollando portales fáciles de usar y sistemas de intercambio de videos, que promuevan experiencias que ayudan a las personas a aprender y compartir conocimiento constantemente.
- Establecer expectativas y alinear la cultura corporativa con el objetivo de permitirles a los colaboradores obtener el aprendizaje que necesitan, cuando lo necesitan, en cada etapa de sus carreras.



Repensar el “aprendizaje” y “desarrollo” es un gran desafío. Empresas de alto rendimiento están focalizando todos sus esfuerzos en promover una nueva cultura de aprendizaje, en donde los colaboradores son el centro de esta visión que trata el aprendizaje como un proceso continuo y no como un evento episódico. Esta nueva concepción sitúa la responsabilidad del aprendizaje en la empresa, no la limita solo a recursos humanos (Deloitte, 2016). Un artículo publicado en Harvard Business Review (Gino & Staats, 2015), realiza un análisis para explicar por qué las empresas no aprenden y muestra algunas de las tendencias que interfieren con el aprendizaje en las organizaciones:

- **Nº1:** Presencia de liderazgos excesivamente preocupados por el éxito, institucionalizando el miedo al fracaso. Este tipo de prácticas reduce al mínimo el riesgo y no deja espacio a la experimentación o el desarrollo de habilidades, que muchas veces trae un sinnúmero de beneficios para todos.
- **Nº2:** Tener una mentalidad fija y no de crecimiento, limitando las capacidades a lo que se

posee, lo que hace que los individuos se concentran demasiado en desempeñarse bien, por medio a parecer incompetentes. Este aspecto imposibilita el desarrollar una mentalidad de crecimiento, en donde el fracaso es signo de inadecuación y los colaboradores dejan de asumir riesgos para mejorar.

- **Nº3:** Exceso de confianza en el rendimiento pasado, enfocándose más en el rendimiento de cada persona que en el potencial de aprendizaje al momento de una posible contratación o ascenso.
- **Nº4:** El no asumir errores en fracasos, también imposibilita aprender y crecer.
- **Nº5:** Agotamiento, lo que hace que los trabajadores estén exhaustos y sin disposición para aprender cosas nuevas o aplicar lo que ya saben.
- **Nº6:** Falta de reflexión. Estar “siempre conectado” no permite reflexionar sobre lo que se hace bien y mal.

“Cuando a las personas se les enseña una mentalidad de crecimiento, se vuelven más conscientes de las oportunidades de superación personal, están más dispuestas a aceptar los desafíos y es más probable que persistan cuando enfrentan obstáculos”

En síntesis, hoy las empresas no solo deberían considerar el aprendizaje que ya posee un candidato, sino también su capacidad para adquirir nuevos conocimientos de forma rápida y ágil de acuerdo con las necesidades de los proyectos y desafíos propuestos por la organización. Además, deben considerar que mayores oportunidades y herramientas de aprendizaje en el lugar de trabajo son factores que los colaboradores consideran para su permanencia en la empresa, sobre todo, en las generaciones más jóvenes, convirtiéndose en una herramienta valiosa para aumentar el compromiso y la retención.

➤ **DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La gestión del cambio en las organizaciones tradicionalmente ha sido un aspecto relevante para los administrativos, sobre todo cuando deben gestionar diversidad generacional en

una empresa. Sin embargo, con la adopción de las nuevas tecnologías y las metodologías de trabajo asociadas a su asimilación, han generado que ese cambio sea mucho más frecuente, además de disruptivo.

La manera en que los colaboradores asumen estas modificaciones es clave, desencadenando una serie de reacciones, tales como: negación, defensa, aceptación, y en el mejor de los casos adaptación, siendo esta última difícil de conseguir, para lo cual los líderes deben trabajar arduamente.

Al ser una competencia que requiere en gran parte **DISPOSICIÓN** y **ACTITUD**, es compleja su adopción, pues finalmente depende de cada trabajador. Sin embargo, es fundamental que los líderes apliquen una serie de prácticas para fomentar una mejor adhesión:

- Comunicar con claridad las modificaciones que se van a implementar



- Dar cuenta de los motivos de las decisiones
- Explicar a los trabajadores el cómo afectará a su labor, dando cuenta de las ventajas y desventajas del cambio que está por venir
Aclarar mitos que se generan internamente
- Capacidad de negociación para llegar a acuerdos en casos de alta resistencia
- Facilitar oportunidades y espacios de aprendizaje para desarrollar las competencias necesarias que permitan responder de mejor manera al nuevo contexto, sean éstas de tipo más técnicas como contextuales (pensamiento crítico, pensamiento computacional, visión estratégica, accountability, etc.)

La transparencia y comunicación eficaz es clave para aportar seguridad y disminuir el grado de ansiedad que puede provocar la situación.

➤ CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Si el objetivo es fomentar una cultura de innovación en la organización, además de los espacios de descanso y recreativos que exigen sobre todo las nuevas generaciones, fomentar la sensación de desafío también lo es (Harvard Business Review, 2017):

- Destinar proyectos exigentes, asegurando de que las tareas coinciden con sus habilidades y recursos.
- No asignar proyectos a quien tenga tiempo libre o pueda terminarlo más fácilmente. Antes de delegar, es esencial cuestionarse: “¿Quién se sentiría desafiado por este proyecto y tiene la capacidad de enfrentar el desafío?”
- Objetivo cumplido al 70% de éxito. Exigir la tarea con un 100% de éxito, hace improbable que los individuos corran riesgos, lo cual es un factor de innovación. Hacerles saber que el 70% de éxito está bien, garantizará los espacios de experimentación

Recursos digitales de recomendaciones de competencias contextuales y complementarias:

- [Pensamiento Computacional](#)
- [Aprendizaje continuo](#)
- [Creatividad e innovación \(Individual\)](#)
- [Creatividad e innovación \(Para la empresa\)](#)

3a

dimensión

Competencias digitales especializadas (no requeridas por todos)

Se refiere a las habilidades, conocimientos y actitudes básicas de los nuevos perfiles laborales que implican el uso de tecnología, principalmente asociados a la estrategia de venta online.

15. Visión e-commerce

> Definición

Responde a los conocimientos y habilidades requeridas para comprender e interactuar con usuarios/clientes y satisfacer sus necesidades a través de medios digitales y/o estrategias omnicanales. También implica la capacidad de relacionarse con proveedores, proyectos, y socios a través de herramientas digitales.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

15.1 1 Visualizar un sitio web de e-commerce como un potencial de ventas

15.2 Dirigir una estrategia corporativa para que, tanto la gestión comercial como la gestión del almacén y logística, se apoyen en soluciones tecnológicas que permitan un funcionamiento integral

15.3 Promover que toda la organización (independiente del tamaño) desarrolle mejores experiencias para los clientes

15.4 Apostar por herramientas que permitan responder a las necesidades de omnicanalidad que plantean los nuevos usuarios de la era digital

> Aspectos más destacados

Un 74,3% de los colaboradores consideran que conocer y dominar las oportunidades que brinda la digitalización para transformar a la organización es una competencia muy relevante para su desarrollo laboral en su organización.

Sin embargo, **más de la mitad (53,4%) de los colaboradores** encuestados declaró tener **poco o nada dominio de las necesidades y prioridades de los clientes** considerando el nuevo contexto digital, lo cual se suma a que solo un **45,8% indicó tener un buen manejo de herramientas digitales** que permiten responder a las necesidades de omnicanalidad de los usuarios.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Herramientas digitales que permiten responder a las necesidades de omnicanalidad de los usuarios	12,0%	42,2%	45,8%	12,0%	30,0%	58,0%	12,2%
Las necesidades y prioridades de los clientes considerando el nuevo contexto digital	15,3%	38,3%	46,4%	14,2%	22,9%	62,9%	16,5%
Las oportunidades que brinda la digitalización para transformar a la organización	3,8%	26,3%	70,0%	6,4%	19,3%	74,3%	4,3%

16. Gestión

y desarrollo de contenidos digitales

> Definición

Responde a las habilidades y conocimientos requeridas para utilizar diferentes herramientas y recursos digitales profesionales, con el fin de gestionar y diseñar contenido online en pos de la interacción y conversión con usuarios. Además del dominio de la tecnología en sí, requiere de habilidades comunicacionales para traducir temas densos en ideas sencillas y atractivas, además de un uso estratégico del lenguaje, lo cual en conjunto permita transmitir la identidad y atributos de una organización.

Un 18,1% domina sistemas de gestión de contenido o CMS (WordPress, PrestaShop, Shopify, etc.), mientras que un 39% considera que es relevante para su desarrollo laboral en su organización, surgiendo una brecha del 20% entre lo que los individuos dominan y lo que creen que deberían dominar.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

16.1 Manejar sistemas de gestión de contenido o CMS (Wordpress)

16.2 Manejar herramientas de métricas

16.3 Traducir temas densos o complejos en ideas simples

16.4 Conocer y aplicar conceptos básicos de marketing digital, UX y canales de distribución de contenido online (Google, Redes Sociales, etc.)

Situación similar ocurre con el manejo de **herramientas de métricas digitales** (Google Analytics, Hootsuite, Socialbakers o similares), registrando una **brecha del 24%**, una de las más pronunciadas de la totalidad de competencias digitales para enfrentar el entorno laboral. Esta situación podría en gran parte explicarse por la importancia que se le está otorgando a la gestión de datos en las empresas. Sin embargo, aún es escaso el desarrollo de talento en esta área.

> Aspectos más destacados

Un porcentaje importante (**40,4%**) de los encuestados cree tener **dominio de conceptos básicos de marketing digital**, UX y canales de distribución de contenido online (Google, Redes Sociales, etc.) para crear una estrategia digital.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Traducir temas complejos en ideas simples y atractivas para comunicarlas	2,8%	25,1%	72,1%	5,1%	18,4%	76,5%	4,4%
Sistemas de gestión de contenido o CMS (WordPress, PrestaShop, Shopify, etc.)	39,2%	42,7%	18,1%	27,0%	35,0%	37,9%	19,8%
Herramientas de métricas digitales (Google Analytics, Hootsuite, Socialbakers o similares)	36,1%	42,6%	21,3%	24,4%	30,7%	44,9%	23,6%
Conceptos básicos de marketing digital, UX y canales de distribución de contenido online (Google, Redes Sociales, etc.) para crear una estrategia digital	18,4%	41,2%	40,4%	18,5%	26,3%	55,1%	14,7%



17. Gestión de comunidades online

> Definición

Responde al conocimiento, habilidades y actitud que hoy se requieren para difundir el contenido de una marca y gestionar su reputación online, respondiendo a una estrategia comunicacional.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

17.1 Capacidad de organización, resolución y de trabajo en equipo

17.2 Identificar necesidades del cliente y gestionar el camino hacia la venta en medios digitales

17.3 Formular estrategia de social media marketing y gestión de la reputación en canales digitales.

> Aspectos más destacados

Un 55% de los encuestados consideró muy relevante para su desarrollo laboral dominar la gestión de reputación de la organización en canales digitales, sin embargo, sólo un 34,4% indica tener un buen dominio.

Un 63% de los encuestados dijo que era muy relevante para su desarrollo laboral manejar las necesidades y prioridades de los clientes considerando el nuevo contexto digital, sin embargo, un 53,6% indicó tener nada o poco dominio sobre esta competencia.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
La gestión de reputación de la organización en canales digitales	22,8%	42,8%	34,4%	18,0%	27,1%	54,9%	20,5%
Las necesidades y prioridades de los clientes considerando el nuevo contexto digital	15,3%	38,3%	46,4%	14,2%	22,9%	62,9%	16,5%

18. Orientación al cliente y el servicio

> Definición

Responde al conocimiento, habilidades y actitud para comprender y saber interactuar con los diferentes clientes, diagnosticando y monitoreando sus necesidades con el objetivo de satisfacer sus expectativas presentes y futuras, logrando establecer confianza, y al mismo tiempo, desarrollo del propio negocio.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

18.1 Actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades, expectativas y prioridades de los clientes

18.2 Escucha activa y empatía

18.3 Capacidad de gestionar y resolver conflictos.

18.4 Establecer relaciones con los clientes, más allá de una relación transaccional

> Aspectos más destacados

A pesar de que un 89,4% señaló poseer los atributos para la resolución de problemas de los clientes, solo un 50,9% considera desempeñarse con dominio en la construcción de relaciones personalizadas con los clientes a través de canales digitales.

Es esencial tener en cuenta que el consumidor hoy es mucho más exigente e impaciente, y además la mayoría de las veces está muy informado sobre lo que está a punto de adquirir. Este panorama obliga a **construir experiencias de compra más rápidas y cómodas**, que le signifiquen también al cliente **valor y exclusividad**. De esta manera, estudiar y entender la conducta del consumidor es esencial para estar más cerca de la construcción de un mensaje apropiado y personalizado, y que además se adapte a sus intereses para cubrir de forma individualizada sus necesidades.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
Construcción de relaciones personalizadas con los clientes a través de canales digitales	13,8%	35,3%	50,9%	13,2%	23,3%	63,6%	12,7%

19. Análisis de data digital

> Definición

Responde al conocimiento y habilidades para medir y comprender mejor el comportamiento online de los usuarios/clientes, con el objetivo de conducirlos hacia acciones específicas. Uno de los principales beneficios para una empresa que utiliza medios digitales es que todo se puede medir.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

19.1 Otorgar sentido a grandes cantidades de datos

19.2 Predecir tendencias y generar modelos predictivos

19.3 Agilizar la toma de decisiones de manera más inteligente

19.4 Rigurosidad y habilidad para comunicar bien los resultados

> Aspectos más destacados

Un 71,1% consideró muy relevante, para su desarrollo laboral en su actual organización, tener un buen manejo del análisis de datos digitales para agilizar la toma de decisiones, no obstante, más del 40% señala poco o nada de manejo sobre esta competencia.

Asimismo, un 67,1% considera muy relevante tener la capacidad para analizar datos digitales que permitan predecir tendencias y anteponerse a obstáculos en sus organizaciones, sin embargo, un 50,5 % de los colaboradores no domina la competencia.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
El análisis de datos digitales para agilizar la toma de decisiones	6,3%	34,8%	58,9%	7,3%	21,6%	71,1%	12,2%
El análisis de datos digitales para predecir tendencias y anteponerse a obstáculos	9,9%	40,6%	49,6%	10,1%	22,8%	67,1%	17,5%

20. Liderazgo

para la economía digital

> Definición

Responde al conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para desenvolverse en el nuevo contexto digital, desempeñando un rol de líder en ecosistemas empresariales y favoreciendo el desarrollo económico digital. Es decir, desarrollar esta competencia permite orientar la acción de un grupo y transmitir una visión inspiradora a un equipo de trabajo en un contexto abierto y participativo, delegando y desarrollando sus funciones desde la confianza, y resolviendo conflictos. Asimismo, responde a la capacidad de dirigir, gestionar y coordinar equipos distribuidos geográficamente, promoviendo el diálogo, tanto de manera presencial como online.

> ¿Qué implica tener esta competencia?

20.1 Capacidad de negociación y resolución

20.2 Visión para comprender hacia dónde va la industria

20.3 Versatilidad profesional

20.4 Inspirar a otros para la transformación digital

20.5 Habilidades de gestión de talento y de cambio

20.6 Actitud abierta y flexible

20.7 Desarrollar resiliencia

20.8 Ser promotor de estructuras organizacionales que fomentan y faciliten la circulación de la información en su equipo y el trabajo autónomo (para una interacción más horizontal)

> Aspectos más destacados

Un 81% de los participantes señaló que era muy relevante para su desarrollo laboral tener la capacidad de promover estructuras organizacionales que fomenten y faciliten la circulación de la información en el equipo de trabajo, pues de esta manera los colaboradores disponen de lo necesario para realizar su labor, evitando los silos que dificultan los flujos de información, y asimismo, agilizando la toma de decisiones y consecución de objetivos del equipo de trabajo.

Por otra parte, un 91,8% considera tener una actitud abierta y flexible ante los cambios tecnológicos, siendo uno de los atributos más presente entre los colaboradores. Sin embargo, la capacidad de inspirar a otros para la transformación digital sólo alcanza un 44,2% de la población estudiada, siendo esta última una habilidad crucial para ejercer liderazgo que permita impulsar el cambio y fomentar la economía digital.

Pregunta	¿En qué grado domina...?			¿Cuán relevante es tener esta competencia para su desarrollo laboral en su organización?			Diferencia de mucho
	Nada	Poco	Mucho	Nada	Poco	Mucho	
El fomento de herramientas digitales para agilizar la toma de decisiones y consecución de objetivos en el equipo de trabajo	6,8%	34,3%	59,0%	8,5%	22,4%	69,2%	10,2%
Asegurar que el equipo de trabajo dispone de la información necesaria para realizar su labor	2,7%	18,1%	79,2%	4,6%	14,4%	81,0%	1,8%

Fuentes utilizadas para el levantamiento de competencias especializadas: Lombardero, 2015; Magro, Salvatella, Álvarez, Herrera, Paredes, & Vélez, 2014; Farren & González, 2014.



¿Cómo potenciamos las competencias contextuales y complementarias?

➤ LIDERAZGO PARA LA ECONOMÍA DIGITAL

El líder es el impulsor del cambio. Las empresas que están en proceso de transformación digital o nacieron en esta era dominada por la tecnología, saben que un buen liderazgo es imprescindible, pues no solo se trata de una ruptura con el pasado, sino de una evolución en entornos cada vez más inciertos y con respuestas desconocidas a los problemas, lo que obliga a que algunas personas estén varios pasos adelante con el objetivo de conducir, dar soporte e inspirar a los demás.

Recomendaciones para aspirar al liderazgo en la era digital:

- Entender cómo el mundo digital transforma su negocio y cómo pueden implementar las oportunidades que trae consigo
- Los líderes deben realizar las explicaciones de los cambios a los trabajadores, dando cuenta de las ventajas y desventajas asociadas
- Aprendizaje constante
- Visualizar la contribución que cada integrante del equipo tiene en el objetivo en común
- Versatilidad profesional. El estilo de liderazgo necesita ser abierto, ágil, flexible, multidisciplinar y multicultural, es la única manera de conducir ante nuevas necesidades y en un entorno cada vez más diverso
- Asegurar que el equipo de trabajo dispone de la información necesaria para realizar su labor
- Adoptar una mentalidad de experimentación, fomentando una cultura ágil, donde el error esté permitido para aprender
- Actuar con transparencia
- Fomentar una cultura de cambio y colaboración

- Desarrollar perspectiva estratégica
- Contagiar a la organización de inspiración para la transformación digital
- Desarrollar capacidad de resiliencia para superar fracasos
- Crear un entorno dinámico y de confianza para los colaboradores
- Comprender la influencia de las nuevas lógicas digitales en la estrategia de los proyectos de su organización
- Observar el entorno y actualizarse de las tendencias digitales, previniendo los cambios del mercado
- Focalizar objetivos. Muchas veces el exceso de información y de oportunidades hace perder la perspectiva. De esta manera, crear una ruta para conseguir aquellos objetivos es esencial, aunque siempre se debe dejar espacio para el error y la experimentación
- Liderar no por jerarquía y poder, sino por la capacidad de armonizar y combinar las habilidades de cada colaborador para sacar lo mejor de cada uno
- Si bien muchas veces se debe avanzar de manera ágil, rápida y experimental, los detalles marcan la diferencia para conseguir excelencia
- Trabajar la empatía y escucha para aceptar la opinión de otros, sean clientes o colaboradores
- Conseguir el compromiso de su equipo a pesar de que no estén presencialmente en el lugar de trabajo
- Alentar a los colaboradores a trabajar con autonomía y accountability

Recursos digitales de recomendaciones de competencias digitales especializadas:

- [Guía para la digitalización de Pymes](#) (Visión e-commerce, Gestión de Desarrollo de Contenidos, Gestión de Comunidades online, Contenidos de comunidad, Análisis de data digital)

“Experimentar para
aprender y actuar
con transparencia
son claves en el
liderazgo de hoy”



ESPIRITUALIDAD CORPORATIVA

HACIA UN NUEVO MARCO
DE VALORES ORGANIZACIONALES



La espiritualidad corporativa es un paradigma emergente en las ciencias sociales que goza de amplio interés, representando una visión del mundo en la que se enfatiza que el **trabajo debe ser significativo** (Fourie, 2014) y **satisfactorio** (Naidoo, 2014), para lo cual se requiere de un sentimiento de propósito en común entre miembros del equipo de trabajo, así como una conexión con los valores y objetivos organizacionales.

En la economía actual, la ventaja competitiva de una empresa reside en gran parte en sus recursos humanos, es decir, del compromiso, responsabilidad, creatividad e incluso de la energía depositada que los colaboradores tienen para la realización de objetivos (Ashar & Lane-Maher 2004). De este modo es que los modelos de gestión de talento comienzan a transformarse en una herramienta estratégica necesaria para lograr el crecimiento económico, y sobre todo, para gestionar a las nuevas generaciones, para quienes el **sentido del trabajo es lo que hace la diferencia**, en la manera en que el colaborador entiende la contribución a la cadena de valor, pero también, y sobre todo, el cómo su trabajo impacta en tanto en desarrollo como en la sociedad.

Algunas de las transformaciones sociales de las últimas décadas, tales como la globalización, el declive de instituciones como las iglesias, la baja en la confianza de instituciones gubernamentales, una mayor individualización, y por supuesto, el crecimiento exponencial de la tecnología digital en diferentes ámbitos sociales, si bien han permitido una sensación de libertad y mayor autonomía, han fomentado que las organizaciones y empresas en donde las personas trabajan se estén convirtiendo en un sustituto de comunidad (Van Tonder & Ramdass 2009). En este sentido han llegado incluso a reemplazar muchas veces a su familia, círculos de amistad y grupos sociales, lo que se debe en gran parte a estos cambios socioculturales, a las diferencias de expectativas, pero también, a que los límites

entre el trabajo y la vida personal son cada vez más difusos (Albertini & Smith, 2008).

Independiente del juicio normativo sobre la situación anterior, es relevante entender que es una realidad. Los trabajadores están hiperconectados en todo momento y lugar, lo que si bien ha democratizado el acceso a la información, también ha generado mayores sentimientos de depresión, agotamiento, fracaso, insatisfacción, infelicidad y estrés en ellos. Bajo este contexto, hace un par de años se desarrolló el concepto de “espiritualidad corporativa”, un concepto que vino a plantear la forma de re-valorizar el trabajo personal y de equipo, de manera de palear el desencantamiento que se ha incrustado en la estructura laboral.

Para comprender este concepto, es fundamental en primer lugar diferencia los términos **espiritualidad y religión**. La espiritualidad se refiere a una condición humana común y parte integral de la vida (Hick, 2003), y hace referencia al sentimiento básico de estar conectado con uno mismo, con los demás y con el universo, lo que está muy ligado a que todo y todos tienen un propósito (Mitroff & Denton, 1999). Mientras que la religión se refiere a la política, prácticas y credos de una denominación particular o cuerpo de fe (Phipps, 2012).

“La espiritualidad puede ser considerada como una fuerza unificadora en el lugar de trabajo, no así la religión, que puede transformarse muchas veces en un tema de disociación”

Si bien no existe una definición universal de espiritualidad corporativa, para efectos de este estudio se entenderá como “un marco de valores organizacionales evidenciado en la cultura que promueve la experiencia de trascendencia de los empleados a través del proceso de trabajo, facilitando su sentido de estar conectado de una manera que proporciona sentimientos de plenitud y alegría” (Giacalone & Jurkiewicz, 2003, p. 13). Esta definición interpreta la espiritualidad del lugar de trabajo como un estado organizacional y, por lo tanto, como una construcción colectiva, lo que hace necesario para una definición más completa, incluir por una parte el trabajo de Phipps (2012), quien define la espiritualidad como “el deseo humano de conexión con lo trascendente, el deseo de integración del yo en un todo significativo y la realización del potencial de uno” (p. 179).

Pero además, la espiritualidad corporativa trata tanto de darle significado y propósito a

lo que se hace en el trabajo como a sentirse conectado con la comunidad laboral, en una suerte de estar trabajando en equipo en pos del bien común, en donde el todo es más que la suma de las partes (Prabhu, Rodrigues & Ramana, 2017), para lo que se requiere de un sentimiento de conexión e identificación con las metas de la organización, y por supuesto, conformidad con la relación organizacional (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003).

Es así entonces, que bajo este paradigma, la valoración de la persona en el trabajo no se remite solamente a su desempeño físico o mental, sino que a la oportunidad de expresar los muchos aspectos que caracterizan a cada persona en particular y que además puedan ser un aporte real en el trabajo (Ashmos & Duchon, 2000). De la revisión anterior se desprende una operacionalización que debe al menos contener el concepto de trabajo **significativo, sentido de comunidad y alineación con los valores organizacionales.**

Dimensiones espiritualidad corporativa	Aspectos a destacar	Beneficios individuales y colectivos
Trabajo significativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. La persona disfruta su trabajo 2. La persona se siente vigorizada por el trabajo 3. El trabajo le otorga un sentido y propósito a su vida personal 4. La persona siente que contribuye con su trabajo a un bien social mayor como es el de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intuición ✓ Alegría ✓ Plenitud ✓ Creatividad ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad ✓ Confianza ✓ Realización personal ✓ Mejor desempeño laboral ✓ Adaptabilidad ✓ Compromiso ✓ Altas tasas de retención ✓ Mayor productividad ✓ Menores tasas de ausentismo laboral ✓ Satisfacción laboral
Sentido de comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentimiento de conexión con compañeros de trabajo 2. Cooperación y ayuda mutua entre miembros del equipo de trabajo 3. Sentimiento de propósito en común entre miembros del equipo de trabajo 	
Alineación con valores organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentirse conectado con los objetivos organizacionales 2. Identificarse con la misión y los valores de la organización 3. Sentimiento de que la organización se preocupa por sus trabajadores 	

> Beneficios de la espiritualidad corporativa

Acerca del impacto substancial de la espiritualidad en el lugar de trabajo a nivel personal, Houghton, Neck y Krishnakumar (2016) destacan que la espiritualidad en el lugar de trabajo tendría un influjo sobre la **intuición, creatividad, honestidad y confianza**; atributos fundamentales para la empresa en periodos de cambios, así como también para mantener la comunicación dentro de la organización (tanto colaboradores como gerentes), reducir el conflicto, fomentar la colaboración, y de esta manera permitir acelerar las decisiones importantes. Así también, se han hallado beneficios en cuanto a la **realización personal**, es decir, un sentimiento de logro y satisfacción con la labor que se está haciendo, que por supuesto conlleva a un **mejor desempeño laboral** por el gusto en lo que se trabaja.

Por otra parte, Jurkiewicz y Giacalone (2004) hablan de cambios conductuales en el trabajador referidos a la motivación, en el sentido en que los colaboradores se muestran más persistentes al momento de lograr sus metas propuestas tanto a nivel personal como de equipo.

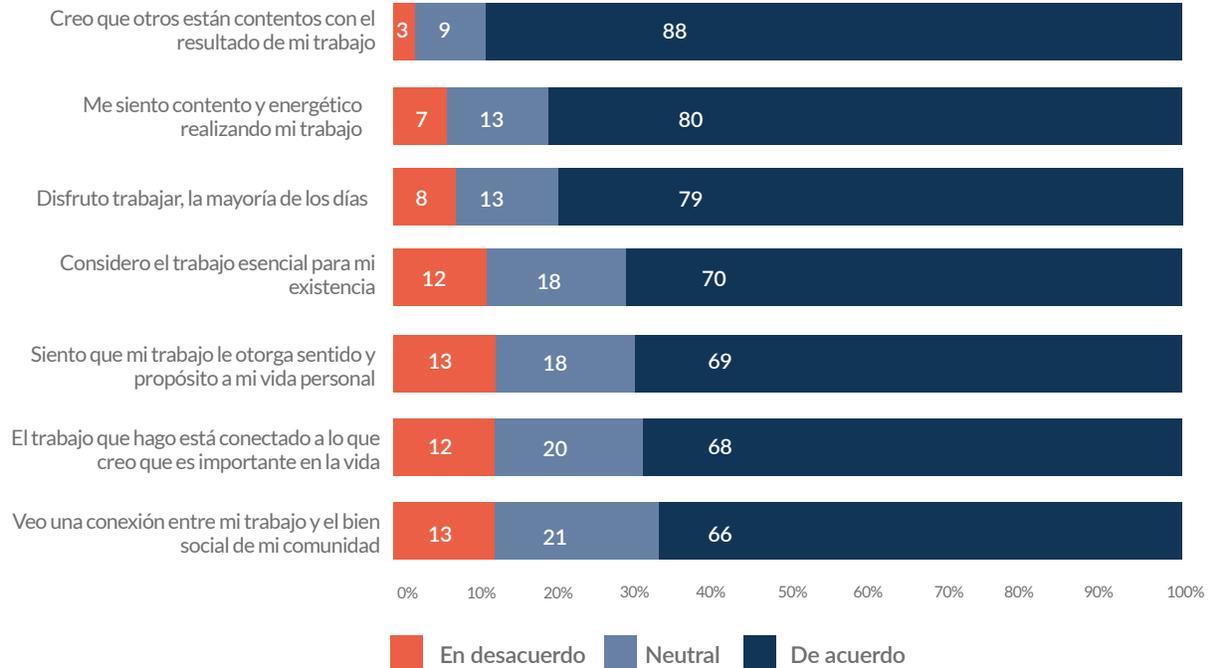
Así como también mencionan la relación de la espiritualidad corporativa con el atributo de **adaptabilidad**, pues al sentir que sirven a un propósito más allá de sólo estar haciendo algo, presentan mayor disposición a los cambios que deben enfrentar. Otro de los aspectos que destacan es el **compromiso**, conducta que se traducen en **altas tasas de retención** (por tanto, bajas de rotación), **mayor productividad, y menores tasas de ausentismo laboral**.

Por otra parte, aunque la evidencia empírica aún no lo comprueba, académicos suponen que la espiritualidad corporativa también tendría cierta relación con un mejor ejercicio de liderazgo y el desarrollo de competencias (Schutte, 2016).

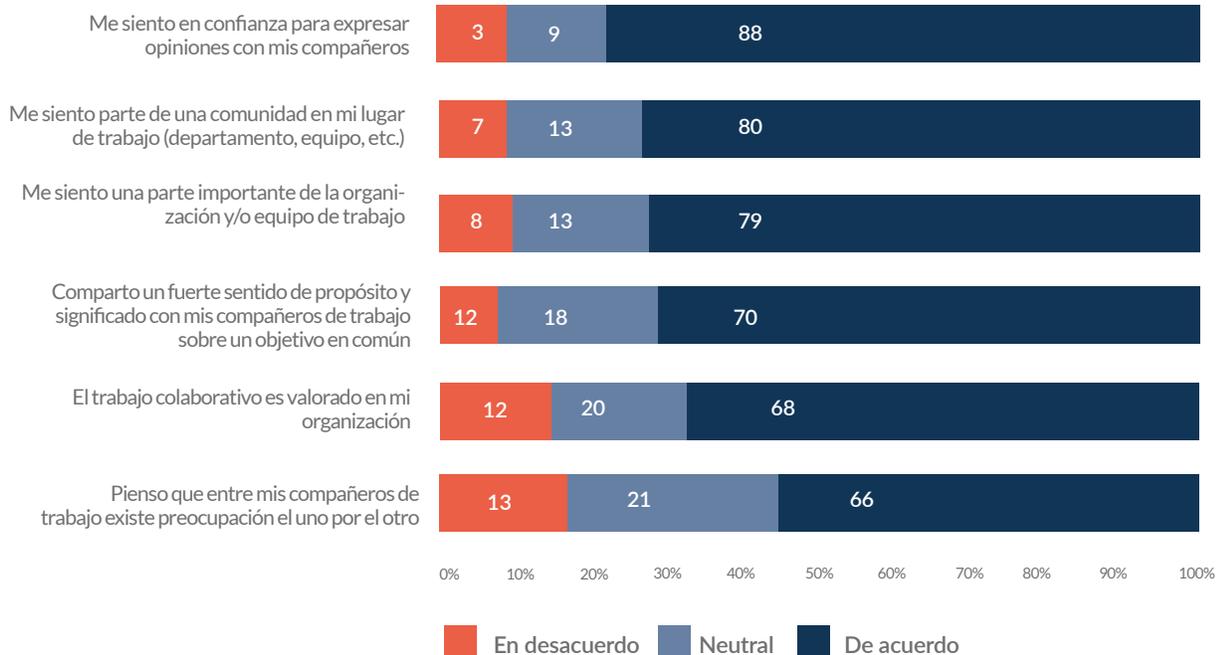
A continuación, los resultados obtenidos de la **cuantificación del concepto de espiritualidad corporativa** en 6653 colaboradores. Para una mejor visualización se combinó el nivel muy en desacuerdo y de acuerdo, y por otra parte, de acuerdo con muy de acuerdo⁸.

(8) Los totales están en porcentajes (%).

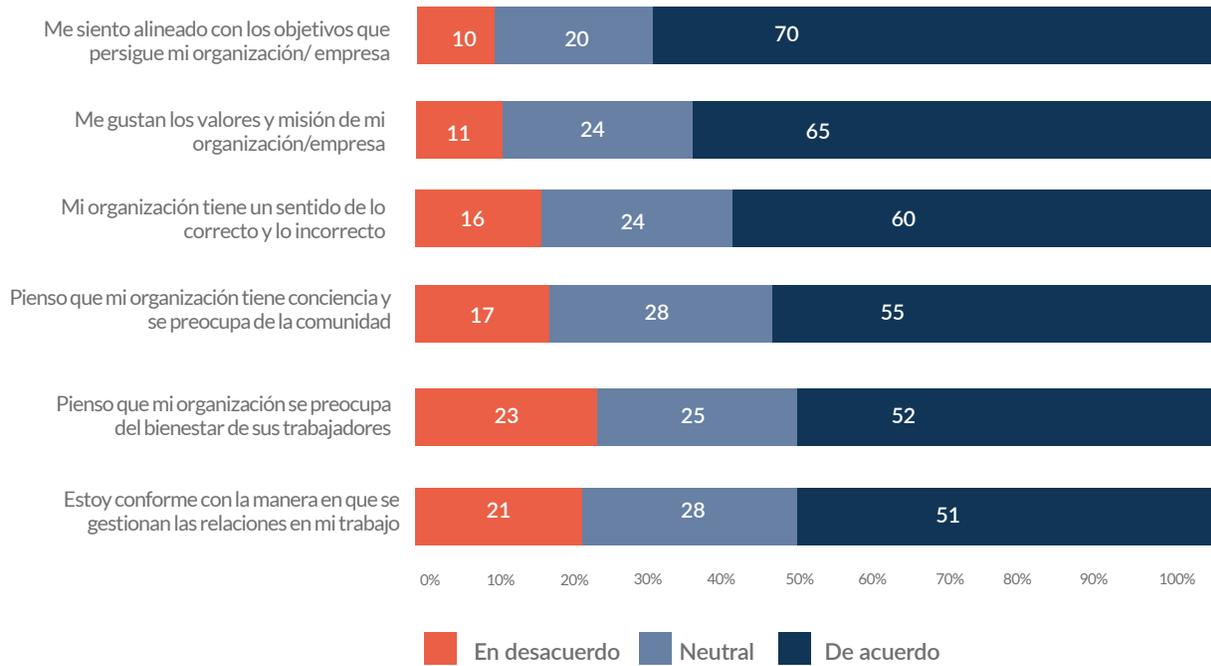
TRABAJO SIGNIFICATIVO



SENTIDO DE COMUNIDAD



ALINEACIÓN CON VALORES ORGANIZACIONALES





ANÁLISIS MULTIVARIABLE

EL IMPACTO DE LAS BRECHAS
EN ESPIRITUALIDAD CORPORATIVA

En la siguiente sección se cruzarán las variables que se vieron en la primera y segunda parte de este informe, con el objeto de medir el impacto en Espiritualidad Corporativa de las brechas o diferencias percibidas en los trabajadores, entre las competencias que dicen tener y lo que sus organizaciones requieren de ellos. Y esta brecha, de acuerdo a la literatura, es esencial en el “sentido” que un colaborador ve en su trabajo, ya que de acuerdo a diversos estudios (ver por ejemplo toda la línea investigativa que desarrolló Mihaly Csikszentmihalyi) cuando los trabajadores en una organización sienten que no tienen las competencias para responder a las exigencias planteadas por su organización terminan sobre exigiéndose, lo que lleva a frustrarse frente a demandas que son incapaces de responder. Un resultado similar puede observarse en sentido inverso, cuando los colaboradores sienten que sus competencias son mucho mayores a lo que sus organizaciones requieren de ellos. En esos casos, la literatura establece que los colaboradores terminarán aburriéndose al considerar que no están siendo correctamente utilizados para conseguir los objetivos organizacionales.

Es más, Csikszentmihalyi ha demostrado consistentemente cómo el disfrute en una actividad llega a su punto máximo cuando los desafíos están en justo equilibrio con las habilidades personales. De la misma forma en que un tenista hábil se aburriría frente a uno menos diestro, mientras que el segundo se sentirá ansioso y frustrado, el disfrute frente a una actividad solo aparece cuando se logra el punto medio entre el aburrimiento y la inquietud. Y esto justamente explica, de acuerdo a Csikszentmihalyi, por qué las actividades donde se fluye en un estado en que el desafío es similar al conjunto de habilidades y destrezas que de la persona se requiere para alcanzarlo, conducen al crecimiento y al descubrimiento; nadie puede disfrutar haciendo lo mismo durante mucho tiempo.

Para corroborar si los trabajadores que indi-

caron tener brechas mayores en sus trabajos presentan menores niveles de espiritualidad corporativa, se realizó el siguiente procedimiento. En primer lugar se calculó la diferencia entre la percepción de las competencias de cada trabajador con lo que su organización requiere de ellos. Este cálculo se realizó en cada ítem y se agruparon por sub dimensiones. Para este informe solo se presentarán los resultados de las “Competencias digitales contextuales y complementarias”, ya que éstas se refieren a las habilidades, conocimientos y actitudes que no están relacionadas propiamente con la capacidad de usar la tecnología de manera efectiva, sino que implican la comprensión y concientización de la existencia de un nuevo entorno para la realización del trabajo, el cumplimiento de tareas y el despliegue de un buen desempeño. De esta forma se consideró:

- 1) Conciencia ética y social para el uso de la tecnología;
- 2) Pensamiento crítico;
- 3) Creatividad e innovación;
- 4) Compromiso, proactividad y responsabilidad (accountability);
- 5) Aprendizaje continuo;
- 6) Visión estratégica digital;
- 7) Pensamiento computacional.

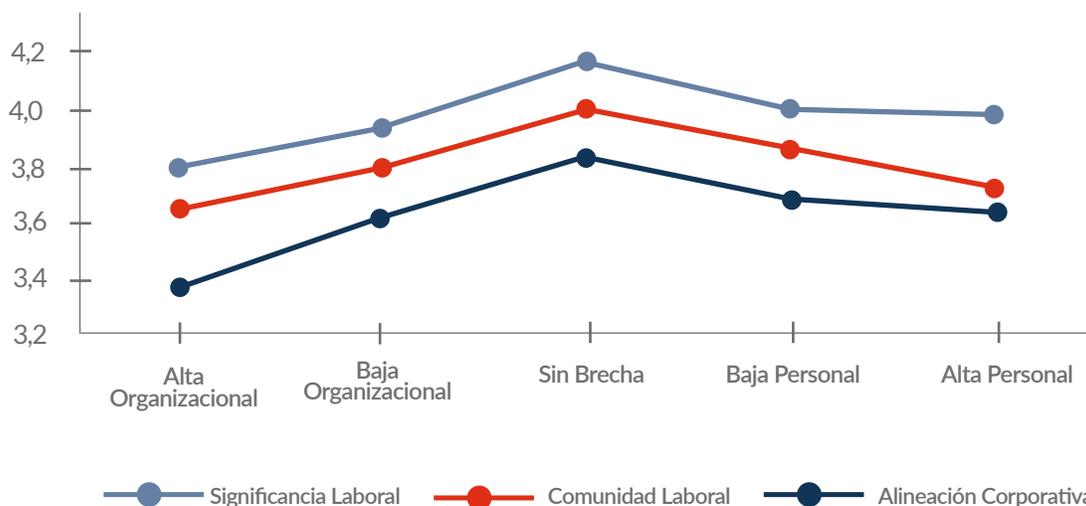
Luego se estandarizaron las diferencias o brechas en cada uno de estos valores, con el objetivo de llevar a que la media de estas diferencias sea cero y mostrar que en ella casi no existirían diferencias, mientras que las diferencias negativas serían aquellas en que la persona siente que tiene menores competencias de las que le exige su empresa, y aquellas positivas cuando tienen más competencias que las exigidas. Posteriormente, estas diferencias se dividieron en 5 valores de acuerdo a la distribución estándar que presentaba cada dimensión: Entre el 10% y 15% de los valores inferiores como Brecha Personal Alta, entre el 10% y 15% posterior como Brecha Personal Baja, Entre el 30% y 60% de los valores

cercanos a la media como “Sin Brecha”, luego entre el 10% y 15% de los valores siguientes como Brecha Organizacional Baja, y entre el 10% y 15% posterior como Brecha Organizacional Alta. Finalmente, los 5 valores de cada dimensión –controlando por factores demográficos- se cruzaron con los aspectos estudiados de Espiritualidad Corporativa, incluyendo significancia laboral, el sentido de comunidad al interior de las organizaciones y

cuánto comparten los valores en sus respectivas empresas.

Los resultados muestran que en general hay una constante: mientras mayor es la brecha, menor son los niveles de espiritualidad corporativa en cada una de las dimensiones estudiadas. Lo interesante es que las brechas organizacionales tienen un impacto mucho más negativo que las individuales.

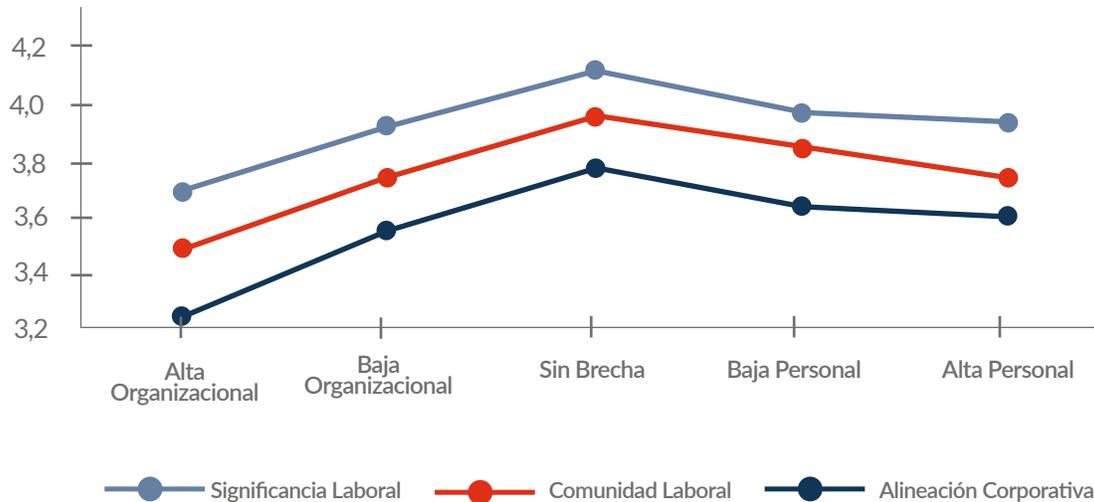
CONCIENCIA ÉTICA Y SOCIAL EN ESPIRITUALIDAD CORPORATIVA



Tanto en conciencia ética como pensamiento computacional puede observarse esta tendencia, donde las brechas organizacionales tienen un impacto mucho más negativo en las dimensiones de espiritualidad corporativa. Es decir, cuando el trabajador cree que tiene competencias más bajas que lo que la empresa requiere de ellos, mientras mayor es esa brecha, menor son los niveles de espiritualidad que presentan. De forma similar, cuando el tra-

bajador cree tener mayores competencias que lo que la empresa le exige, también muestra un menor nivel de espiritualidad corporativa.

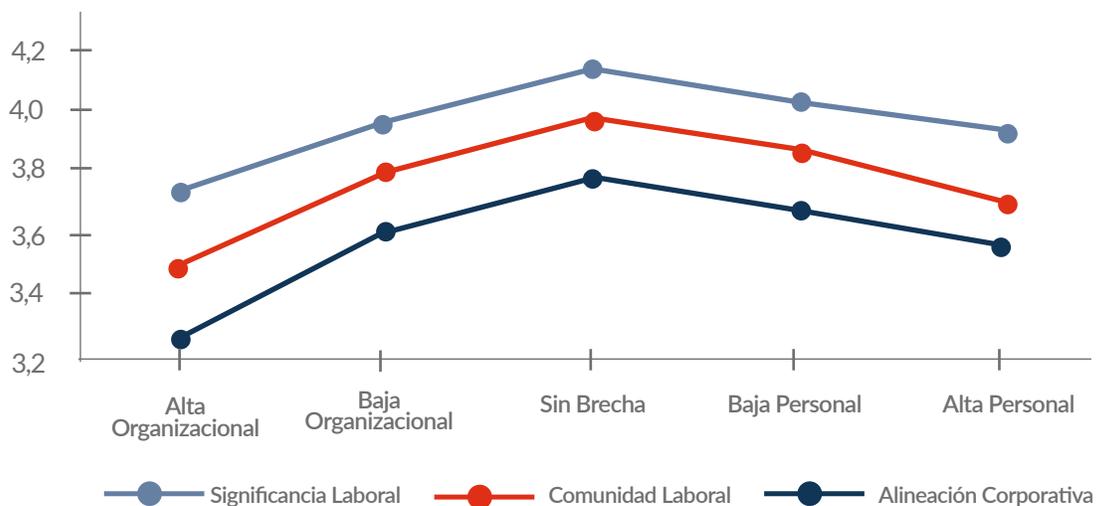
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN ESPIRITUALIDAD CORPORATIVA



Sin embargo, lo interesante es que cuando el requerimiento organizacional es mayor que lo que el trabajador cree que puede aportar, no tiene un impacto tan negativo como cuando es la organización la que exige muchas más competencias de lo que el trabajador dice tener. Si

bien esta tendencia se da en todas las dimensiones estudiadas, a modo de ejemplo en este informe solo se incluyen las de Creatividad e Innovación, Pensamiento Computacional y Conciencia Social.

PENSAMIENTO COMPUTACIONAL EN ESPIRITUALIDAD CORPORATIVA



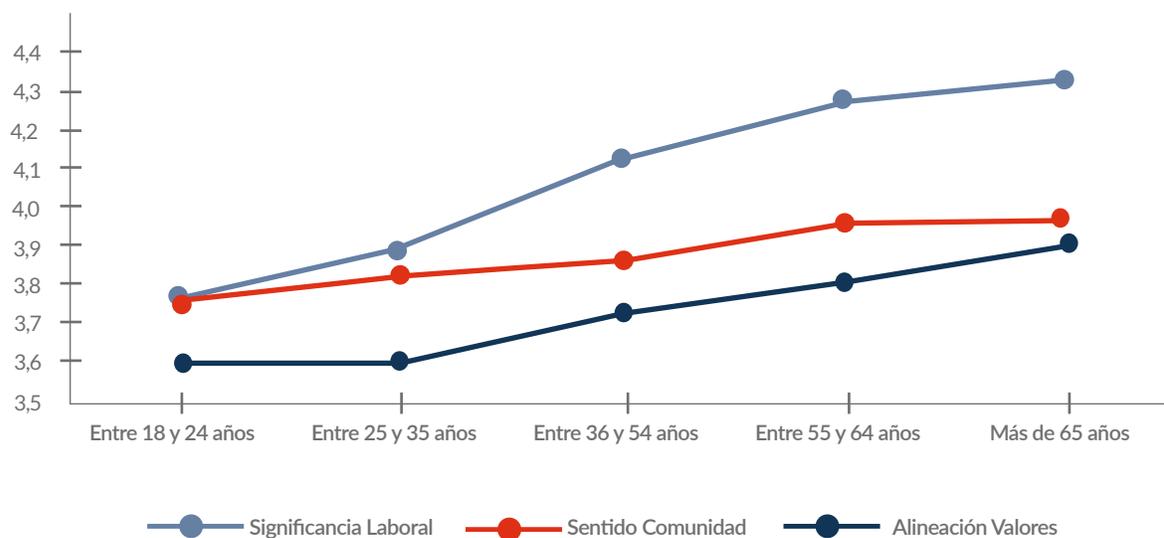
▶ Gap Generacional

La investigación mostró importantes diferencias al realizarse los cruces entre las distintas variables estudiadas. Unos de los aspectos más significativos en ese sentido, fueron las brechas existentes entre las generaciones que hoy conviven en el trabajo. En todas ellas se pudo observar un “gap” generacional, donde los Tradicionalistas (más de 65) y baby boomers (entre 55 y 64 años) mostraron mayores índices en las dimensiones de Espiritualidad Corporativa. Como se explicó en la sección anterior del informe, se midieron tres aspectos centrales: la significancia laboral, el sentido de comunidad al interior de las organizaciones y cuánto comparten los valores en sus respectivas empresas.

A los participantes del estudio se les consultó sobre su grado de acuerdo en una escala

donde 1 era “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo” en distintos ítems que conformaron estas variables. El siguiente gráfico muestra las diferencias en cada una de las dimensiones del concepto Espiritualidad Corporativa: en la de Significancia Laboral (que se construyó en base a 7 aspectos como “siento que el trabajo le entrega sentido y propósito a mi vida” o “me siento contento y energético realizando mi trabajo”) las generaciones más jóvenes -Z y Mille-nials- marcaron una media de 3,7, en circunstancias que los Tradicionalistas mostraron un nivel de acuerdo de 4,3. Es decir, hoy en Chile mientras menor es la edad de los trabajadores, menor es el grado de significancia laboral que encuentran en sus respectivas empresas.

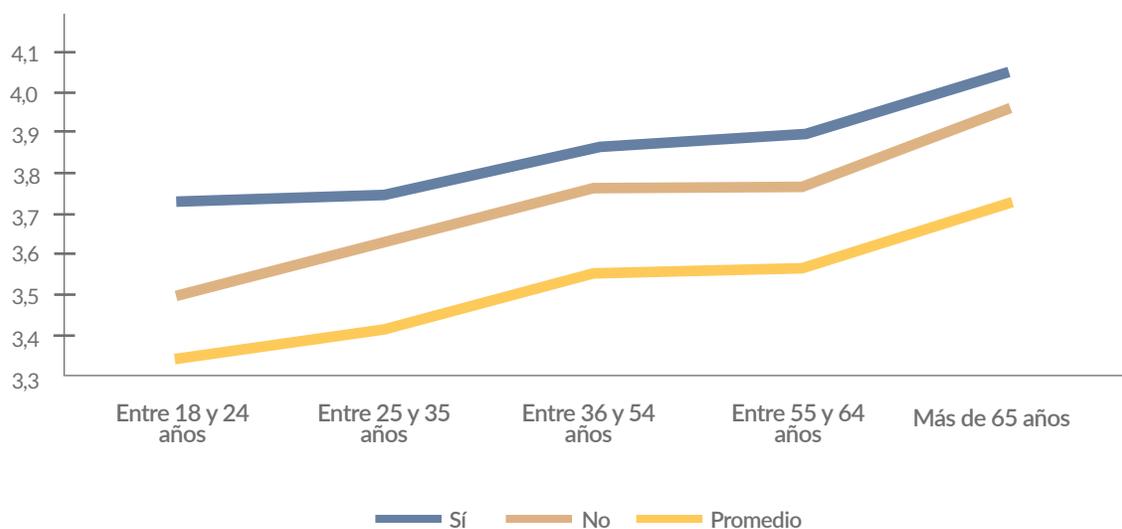
DIFERENCIAS GENERACIONALES ESPIRITUALIDAD CORPORATIVA



De forma similar, la media para la generación Z en la dimensión de Alineación de Valores (construida a partir de 6 preguntas como “me siento alineado con los objetivos que persigue mi empresa/organización” o “me gustan los valores y misión de mi empresa/organización”) fue de 3,5 en la escala, mientras que para la de los Tradicionalistas fue de 3,9. Es decir, nuevamente se observó que hay una relación negativa entre edad y la alineación con los valores de sus organizaciones que ven los trabajadores chilenos. Y por último, con respecto a la dimensión del Sentido de Comunidad que ven al interior de la organizaciones (conformado por preguntas como “Me siento en confianza para expresar mis opiniones con mis colegas” o “el trabajo colaborativo es valorado en mi organización”), también se vio una diferencia significativa por las edades de los participantes: mientras la media para la Generación Z fue de 3,7 en esta dimensión, los Tradicionalistas marcaron casi 4 (3,97).

Otro aspecto relevante que se midió y que mostró grandes diferencias entre las generaciones, fue la felicidad que mostraron en sus vidas. Para ello construimos un índice de felicidad en base a tres preguntas, en que tenían que señalar cuán de acuerdo estaban de 1 a 5, donde 1 era muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo: “Estoy satisfecho con mi vida”, “Las condiciones de mi vida son excelentes” y “En muchos aspectos, mi vida se acerca a mi ideal”. Lo interesante fue que aquellas personas que trabajan en lo que estudiaron mostraron índices mayores de felicidad que aquellos que no trabajan en lo que estudiaron, y que aún controlando por ingreso mensual, género y nivel educacional, los jóvenes muestran un grado de insatisfacción frente a su vida mucho mayor que las generaciones Baby Boomers y Tradicionalistas. De hecho, esta diferencia se mantiene incluso al diferenciar por si trabajan en lo que estudiaron.

ÍNDICE FELICIDAD PERSONAL (Diferenciado por si trabaja en lo que estudió)



TENDENCIAS Y RECOMENDACIONES

PARA POTENCIAR LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO EN NUEVOS ENTORNOS



Entre las **tendencias globales**⁹ relevantes en las empresas y que demuestran el impacto e influencia en la gestión y manejo corporativo que están impulsando las nuevas generaciones en las organizaciones, podemos encontrar:

- ▶▶ **Búsqueda de significado:** Trabajadores y las empresas buscan un mayor significado y relevancia en lo que hacen
- ▶▶ **Transparencia:** la información debe estar disponible, de lo contrario se pone en duda y es sospechoso. Sin asteriscos y letra chica
- ▶▶ **Movilidad y flexibilidad:** El trabajo ya no implica ir a la oficina, ni un lugar físico. Trabajar desde cualquier lugar. Sin embargo, también presenta consecuencias como tener que estar siempre disponible, y límites muy difusos entre el trabajo y la vida personal
- ▶▶ **Rapidez:** Cultura de la inmediatez y de lo global. Los procesos burocráticos, y por lo general lentos, no funcionan con las nuevas generaciones
- ▶▶ **Customización:** políticas personalizadas que reconozcan las singularidades de los colaboradores
- ▶▶ **Redes e interconexión:** Las relaciones son en redes, sin embargo, aún las empresas funcionan con sus viejas estructuras. Los jóvenes prefieren organizaciones orientadas a resultados y objetivos
- ▶▶ **Balance entre la vida personal-laboral:** Beneficios orientados al balance de la vida, debe existir una interconexión entre los intereses de las personas y las oportunidades de las empresas. El trabajo se debe disfrutar.
- ▶▶ **Diversidad como ventaja:** Se valoran las diferencias como una oportunidad para incorporar nuevas perspectivas a la empresa, y agregar valor
- ▶▶ **Sustentabilidad:** compromiso con la sustentabilidad es condición necesaria para la perdu-

ración de las empresas. Se exigen conductas responsables con el medio ambiente y la comunidad. Responsabilidad social como eje

- ▶▶ **Cultura del aprendizaje:** entre sus expectativas el desarrollo y crecimiento laboral y profesional es esencial, por lo que buscan empresas que contribuyan a aquello

Recomendaciones para conseguir un mayor compromiso, retención y atracción de los colaboradores, especialmente con las generaciones más jóvenes:

- ▶▶ **Considerar las expectativas que tienen los trabajadores, y ya no sólo las laborales**
Ofrecer prácticas de trabajo flexibles y móviles: Los jóvenes prefieren trabajar de diferentes lugares y en los horarios que más convenientes les parezca. Es fundamental si se trabaja con nuevas generaciones dar la oportunidad de operar desde el hogar o de compartir espacios de coworking. Algunos conciben que es la manera de impulsar su creatividad y productividad
- ▶▶ **Fomentar las tutorías con integrantes de otras generaciones.** Permitirá fomentar el trabajo en equipo, así como generar instancias de aprendizaje para ambos integrantes. Lo importante es que se base en una pequeña red, no es una relación asimétrica (Deloitte, 2016)
- ▶▶ **Trabajar con proyectos de corto y mediano plazo.** La adición a la satisfacción instantánea genera que proyectos o metas poco cuantificables los desmotive. Dividir un trabajo en varias etapas, permite que evalúen el proceso y resultados contantes
- ▶▶ **Feedback constante, principalmente con las generaciones más jóvenes.** Ven esta instancia como un momento de aprendizaje. Es fundamental mostrarles su contribución a la cadena de valor.

(9) Consideradas principalmente del análisis realizado en *Turbulencia Generacional* (Molinari, 2015).

- ▶ **Comunicación directa y digital**
Ofrecer y no prohibir el uso de tecnología. Lo contrario los desmotiva y construye una reputación de la empresa como poco innovadora. Es fundamental fomentar el uso positivo de herramientas tecnológicas para el trabajo.
- ▶ **Promover una cultura organizacional colaborativa y horizontal.** Espacios abiertos y de coworking pueden facilitar el trabajo en equipo y la agilidad para la toma de decisiones.
- ▶ **Ofrecer oportunidades para desarrollar liderazgo**
- ▶ **Fomentar el trabajo de experimentación e iteración:** en entornos digitales que cambian rápidamente se requiere más exploración y experimentación. La experimentación está en el corazón de la madurez digital (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron & Buckley, 2018)
- ▶ **Aprendizaje en la experiencia organizacional.** Un investigador que estudia organizaciones exitosas con madurez digital indica que una “combinación mágica” de experiencias individuales y capacidades conectadas con la cultura corporativa es el punto ideal para el aprendizaje. Si las organizaciones pueden identificar sus propias fortalezas, les ayudará a trabajar en todo su ecosistema (Kane et al., 2018)
- ▶ **Ofrecer oportunidades de crecimiento o apoyo financiero** para el aprendizaje basado en instituciones formales u otorgar tiempo para que los mismos colaboradores gestionen su tiempo
- ▶ **Ofrecer una cultura laboral dinámica y colectiva**



- ▶▶ **Proponer desafíos y nuevos retos** que les permita crecer como profesionales, ya sea con cursos, capacitaciones o proyectos a su cargo
- ▶▶ **Inculcar una cultura de trabajo** que respalde a la persona en su totalidad y proporcione un equilibrio adecuado entre trabajo y vida
- ▶▶ **Facilitar oportunidades** y diferentes instancias de autonomía para que el trabajo esté más alineado con sus pasiones
- ▶▶ **Promover espacios de trabajo** basados en la confianza
- ▶▶ **Contemplar el error** como parte del trabajo, esto permitirá mayor espacio a la experimentación, y en consecuencia mayor creatividad e innovación
- ▶▶ **Identificar, comprender y** alinearse con los valores que persiguen los colaboradores de las generaciones más jóvenes. Las organizaciones que “hacen lo correcto” tienen menos chances de rotación laboral
- ▶▶ **Apoyar las ambiciones** y el desarrollo profesional ofreciendo oportunidades de crecimiento: es uno de los atributos más valorados por los jóvenes al momento de seleccionar a un empleador, lo que parece lógico si están en las etapas iniciales de sus carreras
- ▶▶ **Apoyar activamente** a sus colaboradores tienden a un contexto laboral de mayor satisfacción laboral (Harrington, Van Deusen, Sabatini, & Morelock, 2015)
- ▶▶ **Implementar programas** de rotación laboral interna o externa
- ▶▶ **Gestión de talento basado en datos.** Construye puentes con datos. El análisis de personas ha ido ganando impulso en una amplia variedad de organizaciones, pero pocas han utilizado la investigación para comprender mejor a sus colaboradores más jóvenes
- ▶▶ **Crear espacios para los intraemprendimientos.** Escogen sus trabajos en relación a sus valores e intereses, lo que hace necesario estar en congruencia con los valores. De lo contrario ellos quieren cambios de trabajo porque lo ven como una oportunidad de crecer, mientras que otros quieren comenzar sus propios negocios (Bentley University, 2014)
- ▶▶ **Si es estrictamente necesario** una revisión de evaluación de desempeño, es esencial que ésta incluya una planificación de desarrollo
- ▶▶ **Apoyo financiero para asistir** a programas de capacitación o conferencias externas
- ▶▶ **Asesoramiento profesional ad hoc,** ya sea en instituciones formales como en la misma organización

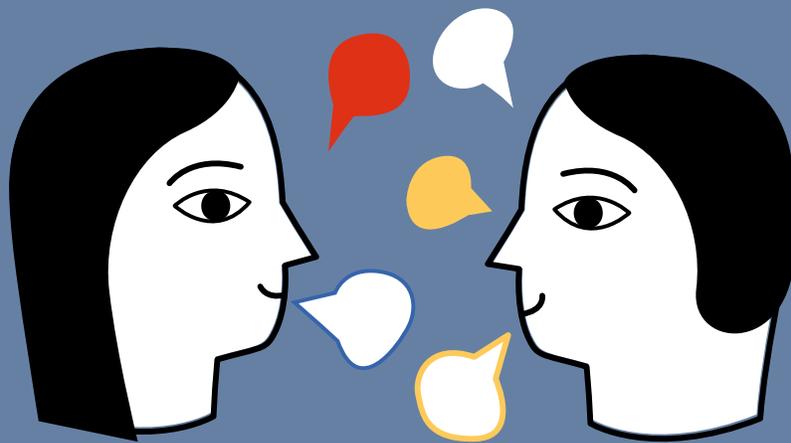
La metodología empleada en este estudio tuvo dos etapas. La primera, que se centró en la conceptualización y sistematización de las principales competencias digitales, comenzó con la revisión de las competencias reconocidas por la bibliografía especializada. Una vez incorporadas éstas, se validaron a través de un panel de expertos chilenos compuesto por académicos y profesionales de la industria.

El objetivo fue analizar si las competencias identificadas en la bibliografía podían aplicarse en la industria chilena. En total participaron 15 personas: 12 gerentes de recursos humanos, de personas y de desarrollo, más consultores asociados al área. Posteriormente se consultó la opinión de tres académicos nacionales. En este proceso de validación se identificaron tres categorías principales de competencias digitales, las que posteriormente fueron operacionalizadas y aplicadas en una encuesta a la que se invitó a participar a una muestra de trabajadores a nivel nacional. El instrumento fue enviado vía email al panel laboral de TrenDigital, que está compuesto por 22 mil profesionales nacionales, y a una muestra de la base de datos de la empresa Trabajando.com, compuesta por 150.000 trabajadores a nivel nacional. En total respondieron 6.650 trabajadores a lo largo del país.

La caracterización de la muestra fue la siguiente. En términos laborales, un 15% indicó que tiene una experiencia laboral de 2 o menos de 2 años, un 13,4% entre 3 y 5 años, un 17,4% entre 6 y 10 años, y un 54,2% de más de 10 años. El 68,7% dijo a su vez trabajar principalmente desde una oficina, un 4,7% desde el hogar, un 14,6% en régimen mixto (hogar y oficina), un 4,2% en espacios colaborativos y un 7,9% desde otros lugares. Con respecto al rol dentro de la empresa, un 8,9% indicó tener el rol de directivo, un 17,4% de manager o gerente, un 34,8% de rango medio en gerencias, un 17,6% de rango junior, un 3% practicante o similar, y un 18,4% dijo no sentirse identificado con ninguna de las opciones. En relación a las

características de la empresa, un 16,5% dijo ser del sector público, un 48,2% del sector privado nacional, un 6,5% mixto, un 21,4% privada multinacional, y un 7,9% otra.

Con respecto a los datos demográficos, un 9,8% dijo tener entre 18 y 24 años (Generación Z), un 34,6% entre 25 y 35 años (Millennial), un 44,6% entre 36 y 54 años (Generación X), un 9,6% entre 55 y 64 años (Generación X), y un 1,9% más de 65 años (Tradicionalistas). El 51,9% dijo ser de sexo femenino, y el 10,5% dijo tener solo educación básica-media cumplida, un 22,7% título técnico, 50,8% título universitario, 14,7% maestría y un 1,3% doctorado. En relación al ingreso mensual en el hogar, incluyendo a todas personas que trabajan o reciben algún salario, un 7,6% indicó percibir entre \$100.000 y \$300.000 mensual, 18,3% entre \$300.001 y \$600.000, 21,7% entre \$600.001 y \$1.000.000, un 18,4% entre \$1.000.001 y \$1.500.000, un 22,1% entre \$1.500.001 y \$3.000.000, y un 11,9% más de \$3.000.000. Un 59,7% en tanto indicó trabajar en la Región Metropolitana.



REFERENCIAS

- ▶▶ Ala-Mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding. Seville: JRC-IPTS. Obtenido desde: <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/publications/pub.cfm?id=4699>
- ▶▶ Albertini, E.D. & Smith, D.P.J., 2008, 'A spiritual audit of a retail branch of a South African bank', SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur 6(1), 10-21.
- ▶▶ Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. Journal of management inquiry, 13(3), 249-260.
- ▶▶ Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. Journal of management inquiry, 9(2), 134-145
- ▶▶ Bentley University (2014). The Millennial Mind Goes to Work. How Millennial Preferences Will Shape the Future of the Modern Workplace. A Bentley University- commissioned survey, October, 2014
- ▶▶ Berger T. and Frey C. B. (2016). Bridging the skills gap. In Dolphin T. (Ed) (2015) Technology, globalisation and the future of work in Europe. Essays on employment in a digitised economy. Institute for Public Policy Research.
- ▶▶ Capgemini Consulting. (2013). The digital talent gap: Developing skills for today's digital organizations. Disponible en: https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf
- ▶▶ Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN, doi:10.2760/38842
- ▶▶ Claro, M., Preiss, D. , San Martín, E., Jara, I., Hinostroza, J. E., Valenzuela, S., & Nussbaum, M. (2012). Assessment of 21st century ICT skills in Chile: Test design and results from high school level students. Computers & Education, 59(3), 1042-1053.
- ▶▶ Curtarelli, M., Gualtieri, V., Shater, M., & Donlevy, V. (2016). ICT for work: Digital skills in the workplace. By the European Commission, Directorate-General of Communications Networks, Content & Technology.
- ▶▶ Danish Technological Institute (2013) Væksttjek. A background analysis for the Danish Ministry of Business and Growth (internal policy document in preparation of new growth driver program in support of digital manufacturing in Danish).
- ▶▶ De Howe, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. Journal of business and psychology, 25(2), 293-302.
- ▶▶ Deloitte (2016). Creating a continuous learning environment. CFO Insights. [online] pp.1-5. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-insights-continuous-learning-environment.pdf>
- ▶▶ Deloitte (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. [online] Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- ▶▶ ECDL Foundation (2011). EqualSkills Syllabus Version 2.0. [online] Disponible en: http://ecdl.org/media/equalskills_syllabus_version_2.01.pdf
- ▶▶ Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. Journal of Educational Multimedia and Hypermedia, 13(1), 93.

- ▶ Espinoza, C. (2016). Los millennials ante el desafío profesional. Las 7 habilidades necesarias para alcanzar el éxito laboral. Madrid: Ediciones Palabra.
- ▶ European Commission (2016). Europe's digital progress report 2016.
- ▶ European Commission (2016). Skills for Key Enabling Technologies in Europe. State-of-Play, Supply and Demand, Strategy, Recommendations and Sectoral Pilot.
- ▶ Farren, N. & González, R. (2014). Tendencias en los requerimientos de competencias digitales - aportes de escuelas y centros de capacitación de todo el mundo. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires. Disponible en www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactej/468.pdf
- ▶ Fasko, D. (2003). Critical thinking: Origins, historical development, future direction. Critical thinking and reasoning: Current research, theory and practice, 3-20.
- ▶ Fourie, M., 2014, 'Spirituality in the workplace: An introductory overview', In die Skriflig 48(1), Art. #1769, 8 p. <http://dx.doi.org/10.4102/ids.v48i1.1769>
- ▶ Gandhi, P., Khanna, S. and Ramaswamy, S. (2016). Which Industries Are the Most Digital (and Why)? [online] Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2016/04/a-chart-that-shows-which-industries-are-the-most-digital-and-why>
- ▶ García-Peñalvo, F. J., & Cruz-Benito, J. (2016, November). Computational thinking in pre-university education. In Proceedings of the Fourth International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality (pp. 13-17). ACM.
- ▶ Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). "Toward a science of workplace spirituality", in Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (Eds.), The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, ME Sharpe, Armonk, NY, pp. 3-28.
- ▶ Gino, F. & Staats, B. (2015). Why Organizations Don't Learn. Harvard Business Review, [online] pp.110-118. Disponible en: <https://hbr.org/2015/11/why-organizations-dont-learn>
- ▶ Greiff, S., Wüstenberg, S., Holt, D. V., Goldhammer, F., & Funke, J. (2013). Computer-based assessment of complex problem solving: Concept, implementation, and application. Educational Technology Research & Development, 61(3), 407-421. <http://dx.doi.org/10.1007/s11423-013-9301-x>.
- ▶ Halpern, D. & Castro, C. (2017). Guía para la digitalización en pymes. Descargar en www.manualpyme.cl
- ▶ Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). Career management & work-life integration: Using self-assessment to navigate contemporary careers. Sage.
- ▶ Harrington, B., Van Deusen, F., Fraone, J. S., & Morelock, J. (2015). How millennials navigate their careers. Young Adult Views on Work, Life & Family. [Online] Retrieved June, 16, 2016.
- ▶ Helsper, E. J., & Eynon, R. (2013). Distinct skill pathways to digital engagement. European Journal of Communication, 28(6), 696-713. <http://dx.doi.org/10.1177/0267323113499113>.
- ▶ Hernández, I., Alvarado, J., & Luna, S. (2015). Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 44, 135-151.
- ▶ Hicks, D.A., 2003, Religion and the workplace

pluralism, spirituality, leadership, Cambridge University Press, Cambridge.

- ▶ Hinrichsen, J., & Coombs, A. (2013). The five resources of critical digital literacy: A framework for curriculum integration. *Research in Learning Technology*, 21, 1e16. <http://dx.doi.org/10.3402/rlt.v21.21334>.
- ▶ Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 177-205.
- ▶ Imber, A. (2016). Help Employees Innovate By Giving Them the Right Challenge. [Blog] Harvard Business Review. Disponible en: https://hbr.org/2016/10/help-employees-innovate-by-giving-them-the-right-challenge?referral=00203&utm_source=newsletter_management_tip&utm_medium=email&utm_campaign=tip_date
- ▶ INTEF (2017). Marco Común de Competencia Digital Docente. [online] España: Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del profesorado. Disponible en: <http://educalab.es/documents/10180/12809/Marco+competencia+digital+docente+2017/afb07987-1ad6-4b2d-bdc8-58e9faeccc>
- ▶ Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2), 129-142
- ▶ Kane, G., Palmer, D., Phillips, N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). "Aligning the Organization for its Digital Future" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July. Disponible en http://aechile.cl/wp-content/uploads/2016/09/2016_MIT_DeloitteAligningDigitalFuture.pdf
- ▶ Laboissiere, M. & Mourshed, M. (2017). Closing the skills gap: Creating workforce-development programs that work for everyone. [Blog] McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/closing-the-skills-gap-creating-workforce-development-programs-that-work-for-everyone>
- ▶ Lanvin, B., & Kralik, M. (2009). E-Skills: Who Made That Big Dent in My Flat World? *Information Technologies and International Development*, 5(2), pages 81-84.
- ▶ Lee, H., Parsons, D., Kwon, G., Kim, J., Petrova, K., Jeong, E., & Ryu, H. (2016). Cooperation begins: encouraging critical thinking skills through cooperative reciprocity using a mobile learning game. *Computers & Education*, 97, 97-115.
- ▶ Leu, D. J., Kinzer, C. K., Coiro, J. L., & Cammack, D. W. (2004). Toward a theory of new literacies emerging from the Internet and other information and communication technologies. *Theoretical models and processes of reading*, 5(1), 1570-1613.
- ▶ Lion Associates, h. (2016). SkillsUSA Framework - SkillsUSA. [online] SkillsUSA. Disponible: <https://www.skillsusa.org/about/skillsusa-framework/> [Acceso 10 Jun. 2018].
- ▶ Litt, E. (2013). Measuring users' internet skills: A review of past assessments and a look toward the future. *New Media & Society*, 15(4), 612-630.
- ▶ Lombardero, L. (2015). Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital. LID Editorial.
- ▶ Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. 8 competencias digitales para el éxito profesional. Barcelona: Roca Salvatella.
- ▶ ManpowerGroup (2011). Human Age.

- ▶ ManpowerGroup (2016). Las carreras de los Millennials: visión 2020. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos. [online] Available at: http://www.manpower.cl/manpower/site/artic/20160525/asocfile/20160525180250/millennials_vision2020.pdf
- ▶ Mengual-Andrés, S., Roig-Vila, R., & Mira, J. B. (2016). Delphi study for the design and validation of a questionnaire about digital competences in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(1), 12.
- ▶ Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
- ▶ Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83.
- ▶ Mora, D. (2017). *Cómo cazar a un millennial. Mitos y verdades sobre los jóvenes y su relación con el trabajo*. 1st ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones B Argentina.
- ▶ Naidoo, M., 2014, 'The potential of spiritual leadership in workplace spirituality', *Koers - Bulletin for Christian Scholarship* 79(2), Art. #2124, 8 p. <http://dx.doi.org/10.4102/koers.v79i2.2124>
- ▶ Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065-1078.
- ▶ OCDE (2016). OECD (2016), "Skills for a Digital World: 2016 Ministerial Meeting on the Digital Economy Background Report", OECD Digital Economy Papers, No. 250, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5j1wz83z3wnw-en>
- ▶ OECD (2015). *Digital Economy Outlook* 2015. Paris: OECD Publishing
- ▶ OECD (2016). Key ICT Indicators. <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/oecdkeyict-indicators.htm>
- ▶ Ordóñez, R. (2010). *El cambio, creatividad e innovación*. México: Ediciones Granica S. A. Phipps, K.A., 2012, 'Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making', *Journal of Business Ethics* 106, 177-189. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0988-5>
- ▶ Osman, K., Hamid, S. H. A., & Hassan, A. (2009). Standard setting: Inserting domain of the 21st century thinking skills into the existing science curriculum in Malaysia. *Procedia- Social & Behavioral Sciences*, 1(1), 2573e2577. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.454>.
- ▶ Osipowicz, J. (2013). The views of digital competence: Commonalities and differences. *Computers & Education*, 68, 473e481. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2013.06.008>.
- ▶ Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. *Journal of business ethics*, 106(2), 177-189.
- ▶ Prabhu, K. N., Rodrigues, L. L. R., & Kumar, K. R. (2017). Workplace Spirituality: A Review of Approaches to Conceptualization and Operationalization. *Purushartha: A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 9(2).
- ▶ PWC (2017). *Workforce of the future The competing forces shaping 2030*. [online] Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/legal-fiscal/assets/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- ▶ Pwc (2017). *Workforce of the future: The views of 10,000 workers*. [online] Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/services/>

people-organisation/workforce-of-the-future/
workforce-of-future-appendix.pdf

- ▶ Quieng, M. C., Lim, P. P., & Lucas, M. R. D. (2015). 21st Century-Based Soft Skills: Spotlight on Non-Cognitive Skills in a Cognitive-Laden Dentistry Program. *European Journal of Contemporary Education*, 11(1), 72-81.
- ▶ Quitério, J. (2017). Cómo mejorar el pensamiento computacional: un estudio de caso. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 18(4), 35-51.
- ▶ Schutte, P. (2016). Workplace spirituality: A tool or a trend? *HTS Theological Studies*, 72(4), 1-5. <https://dx.doi.org/10.4102/hts.v72i4.3294>
- ▶ Siddiq, F., Scherer, R., & Tondeur, J. (2016). Teachers' emphasis on developing students' digital information and communication skills (TEDDICS): A new construct in 21st century education. *Computers & Education*, 92, 1-14.
- ▶ Snow, E., & Katz, I. R. (2009). USING COGNITIVE INTERVIEWS TO VALIDATE AN INTERPRETIVE ARGUMENT FOR THE ETS ISKILLS ASSESSMENT. *Communications in Information Literacy*, 3(2).
- ▶ SUBTEL (2017). IX Encuesta Accesos y Usos de Internet. [online] Disponible en: http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt_usos_may2018.pdf
- ▶ Taylor, P., Parker, K., Morin, R., Patten, E., & Brown, A. (2014). Millennials in adulthood. Washington, DC: Pew Research Center <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-inadulthood/>
- ▶ Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center of community living*, 19, 1-13.
- ▶ Uzunboyu, H., & Hürsen, C. (2011). Lifelong learning competence scale (LILCs): The study of validity and reliability. *Hacettepe Egitim Dergisi*, 41(41), 449e460.
- ▶ Van Deursen, Helsper, & Eynon (2016). Development and validation of the internet skills scale (ISS). *Information Communication & Society*, 19(6), 804e823. <http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2015.1078834>.
- ▶ Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behaviour*, 72, 577-588.
- ▶ Van Tonder, C. L., & Ramdass, P. (2009). A spirited workplace: Employee perspectives on the meaning of workplace spirituality. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 230-241.
- ▶ Villa, R. A., Thousand, J. S., Stainback, W., & Stainback, S. (1992). *Restructuring for caring and effective education*. Baltimore: Paul H. Brookes.
- ▶ Wing, J.M. (2006). Computational Thinking. It represents a universally applicable attitude and skill set everyone, not just computer scientists, would be eager to learn and use. *COMMUNICATIONS OF THE ACM* /Vol. 49, No. 3.
- ▶ World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- ▶ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*.

EN LA ERA DIGITAL
REPENSANDO LAS
COMPETENCIAS
Y LA **GESTION** PARA LAS ORGANIZA
CIONES CHILE