

Las competencias digitales en el ámbito organizacional: Desde la visión del liderazgo transformacional

Digital competences in the organizational field:
From the vision of transformational leadership

Compétences numériques dans le domaine organisationnel:
De la vision du leadership transformationnel

Jesús Eduardo Rodríguez Millán

jesusrodriguez23@gmail.com

Universidad Latinoamericana y del Caribe.
Venezuela.

Artículo recibido en agosto y aceptado en septiembre 2020

RESUMEN

Los nuevos paradigmas de gestión organizacional están enfilados hacia las mejoras de la organización, las cuales deben estar acordes con la realidad del mundo actual. Es indispensable un contexto tecnológico que nos proporcione la simplificación y sistematización de los procesos organizacionales, al incorporar la digitalización en estos. Sin embargo, es menester pensar en las competencias digitales del talento humano quien llevará a cargo esta tarea como uno de los principales retos en pos de la competitividad. Para ello es indefectible que esta travesía de capacitación tecnológica sea conducida desde un liderazgo transformacional, que parta de un líder capaz de generar cambios estructurales en la organización. Partiendo de esta inquietud, se realizó una revisión documental de las competencias digitales necesarias para capacitar al talento humano conducidos desde un liderazgo transformacional. Se efectuó un análisis crítico de la posición esgrimida por algunos autores, lo cual permitió resaltar la conveniencia del liderazgo transformacional.

Palabras Clave: competencias digitales; ámbito organizacional; liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The new paradigms of organizational management are directed towards the improvements of the organization, which must be in accordance with the reality of the current world. A technological context is essential that provides us with the simplification and systematization of organizational processes, by incorporating digitization into them. However, it is necessary to think about the digital skills of human talent who will carry out this task as one of the main challenges in pursuit of competitiveness. For this, it is unfailing that this technological training journey is conducted from a transformational leadership, which starts from a leader capable of generating structural changes in the organization. Based on this concern, a documentary review of the digital skills necessary to train human talent was carried out, led from a transformational leadership. A critical analysis of the position put forward by some authors was carried out, which made it possible to highlight the convenience of transformational leadership.

Key words: *digital competences; organizational scope; transformational leadership.*

RÉSUMÉ

Les nouveaux paradigmes de la gestion organisationnelle sont orientés vers les améliorations de l'organisation, qui doivent être en accord avec la réalité du monde actuel. Un contexte technologique est essentiel qui nous permet de simplifier et de systématiser les processus organisationnels, en y intégrant la numérisation. Cependant, il est nécessaire de penser aux compétences numériques des talents humains qui vont mener à bien cette tâche comme l'un des principaux enjeux de la recherche de la compétitivité. Pour cela, il est infaillible que ce parcours de formation technologique soit mené à partir d'un leadership transformationnel, qui part d'un leader capable de générer des changements structurels dans l'organisation. Partant de cette préoccupation, une revue documentaire des compétences numériques nécessaires à la formation des talents humains a été réalisée, menée à partir d'un leadership transformationnel. Une analyse critique de la position avancée par certains auteurs a été réalisée, ce qui a permis de mettre en évidence la commodité du leadership transformationnel.

Most-cles: *compétences numériques; portée organisationnelle; leadership transformationnel.*

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual cuando se trata del desarrollo institucional y organizacional, resulta fácil deducir los niveles de competencia en un espacio altamente competitivo, con solo ver cuáles son los instrumentos de que se dispone para el desarrollo eficaz de las organizaciones bien sea en el ámbito público o privado. La rapidez en los procesos, el nivel de respuesta, la planificación y ejecución de dichos procesos, se vislumbra en las organizaciones que poseen equipos tecnológicos y talento humano que usen y apliquen efectivamente las múltiples herramientas digitales que existen en la actualidad.

En tal sentido, es menester contar con personas en las organizaciones que manejen efectivamente el mundo digital. No obstante, las organizaciones cuentan con un grupo heterogéneo de equipo humano, los cuales responden laboralmente a sus competencias, basados a su vez en la capacitación profesional y a la generación a la cual pertenecen cuando de manejo de tecnologías se refiere.

Así como lo señalan Ogg y Bonvalet (2006) el termino generación está referido a “un grupo de edad que comparten a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (s/p). Sin lugar a dudas, las habilidades y competencias en el ámbito laboral se encuentran distinguidas por el grupo al cual pertenezca la generación del talento humano, esto dado a que finales del siglo XX y el tiempo que ha transcurrido del siglo XXI, la humanidad ha vivido los más notables y grandes avances en términos de tecnologías.

Es por ello que algunos autores han estudiado este fenómeno realizando una categorización de las generaciones con base en sus edades, la cual está atada a su formación profesional en lo que se refiere al manejo de las tecnologías en vista de que cada generación tiene características específicas que le permiten adaptarse al ambiente e incluso resolver situaciones de manera diferente. Por ello es necesario que la dirección de dichos equipos de trabajo esté dirigida por un líder que entienda estas diferencias obteniendo el mejor provecho de las habilidades profesionales de

cada uno de esos talentos, es decir, que ejerza un liderazgo transformacional, donde se vean las metas así como los desafíos en las competencias digitales de los colaboradores como un objetivo en colectivo y no individual, y a su vez se comprometa en la capacitación en herramientas digitales, respetando las diferencias generacionales así como los niveles de aprendizaje, motivándoles para la capacitación requerida en pro del desarrollo profesional y de la organización.

Un factor diferenciador para la organización, sin duda alguna, es contar con un líder transformacional, tal y como lo señala Villacreses (2013):

El liderazgo transformacional es un enfoque que no cuenta con suficientes evidencias para demostrar que sus efectos dentro una empresa son siempre certeros. Por lo tanto, analizar y estudiar tales efectos es crucial para que las organizaciones opten por un liderazgo que transforme el desempeño y forma de pensar de sus empleados que, a la vez, incrementa su productividad en las operaciones y el bienestar propio de cada uno (p.12).

Parafraseando al autor, el líder transformacional provee eminentes cambios a la institución, debido en gran parte a una visión de las metas a alcanzar para la conducción de la organización en nuevas direcciones. Creando con su estilo de liderazgo nuevas posibilidades que a su vez promueven una visión de futuro, al poseer una fuerte característica de guiar en sentido de propósitos.

En concordancia con lo antes señalado, el liderazgo transformacional es un enfoque directivo idóneo para la capacitación requerida en las organizaciones en cuanto a las competencias digitales. Tal y como lo señalan Uribe y Molina (2013) al afirmar que “existe una relación muy cercana entre el líder y lo que busca de su equipo, el desarrollo de las capacidades de los miembros del staff, siguen siendo responsabilidad del líder” (p.23)

Partiendo de lo referido previamente cabe destacar lo señalado por Chirinos (2009):

Las organizaciones y el mundo requieren personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general y/o comunidad que les rodea. En estas circunstancias en el proceso de

reclutar y retener ese tipo de personas es una condición necesaria a cumplir exitosamente por los gestores de recursos humanos para garantizar la continuidad de cualquier organización y/o institución; por lo que la gerencia de gente debe asumir criterios de prácticas arraigadas y consideradas validas (p.136).

Tomando esto en consideración conviene entonces señalar que es parte de la responsabilidad de la organización responder como aporte al desarrollo y éxito de la misma, la capacitación del personal en competencias digitales conducidas por un liderazgo transformacional que entienda las demandas de un mercado competitivo, así como la creación de conciencia colectiva en la necesidad de formación tecnológica digital. Por todo lo antes expuesto, esta investigación se planteó identificar las competencias digitales en el ámbito organizacional y su incidencia en la competitividad institucional; y por otro lado analizar el papel del líder transformacional en la capacitación en competencias digitales en la organización.

METODOLOGÍA

La investigación es un estudio bibliográfico descriptivo fundamentado en la revisión de textos especializados en los que se incluyen teorías, artículos científicos, de revisión y reflexión y trabajos de investigación sobre el tema del liderazgo transformacional, las competencias digitales y la caracterización de las generaciones.

Durante el desarrollo de esta investigación se consultaron como teorías primarias o principales: Multifactor Leadership Questionnaire, Avolio y Bass (2004); Transformación Digital, Moreno (2018); Competencias Digitales, Ferrari (2013); Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones Ocho Competencias Digitales para el Éxito Profesional, Magro (2014). Así mismo, se revisó Entendiendo a las Generaciones, Díaz, López y Roncallo (2017); Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento, Pico (2018); Brecha de Liderazgo, Gilburg (2007) y Efectos del liderazgo transformacional en las empresas, Villacreces (2013); entre otros.

La revisión de literatura realizada para el presente artículo se desarrolló con base en lo propuesto por Balestrini (2001), quien expone que en los diseños bibliográficos los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos y/o a través de las diversas fuentes documentales (p.132).

Para ello se realizaron exploraciones con el propósito de analizar de manera crítica la información que otros investigadores han obtenido en sus trabajos (datos secundarios), el análisis de las teorías involucradas en esta investigación en cuanto a ordenación y evaluación de la información teórica y práctica existente sobre las competencias digitales, la importancia de estas para la organización, el papel que juega la caracterización teórica acerca de los arquetipos generacionales y la influencia en el proceso de capacitación bajo un enfoque de liderazgo transformacional.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Competencias digitales en el ámbito organizacional

En las organizaciones modernas y exitosas sus objetivos estratégicos se centran en desarrollar y fortalecer sus flancos débiles, lo cual les permitirá optimizar el nivel de competitividad que se requiere en el mercado productivo, los cuales están dados por la adquisición de tecnología de punta, mejoras en las estructuras e infraestructuras, apalancamiento financiero, inversiones entre otros. No obstante, fundamentalmente es a través de la gestión del talento humano que se puede llegar a cristalizar en buenos términos todo lo anteriormente señalado, en virtud de que son el capital humano los que logran posicionar a la institución en rangos de capacidad de respuesta para sus usuarios.

En este sentido, y parafraseando a Mc Gregor (1960), lo planteado en su libro titulado “El lado humano de las organizaciones”, las teorías Y y X refieren básicamente dos dimensiones que tienen los gerentes acerca de su personal, estas pueden ser (tradicionales o modernas) las cuales se asumen dependiendo el tipo

de entidad, bien sea pública o privada. Las organizaciones innovadoras tienen como influencias las teorías humanistas Tayloriana, donde se reconoce al empleado como un talento humano, capaz de desarrollarse eficientemente en las competencias que posee. Dichas organizaciones modernas deben procurar seleccionar y captar un talento humano con competencias que le permitan ser eficientes y eficaces en la labor que cumplen. Cabe entonces detenerse en este aspecto para definir qué se entiende por competencia y por qué se ha convertido en la bandera de las últimas teorías de la gestión humana.

Según la Real Academia Española (2014), define la competencia como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (s/p). Por otro lado, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación Española en su portal web, definen la competencia como;

El conjunto de conocimiento habilidades y actitudes, que se adquieren o desarrollan mediante experiencias formativas coordinadas, las cuales tienen el propósito de lograr conocimientos funcionales que den respuestas de una manera eficiente a una tarea o problema de vida cotidiana y profesional que requiera un proceso de enseñanza y aprendizaje (s/p).

Una competencia es algo que se adquiere a través del aprendizaje continuo, por lo que no solo es poseer conocimiento sobre alguna actividad o tarea en particular, sino dominarla a tal punto de ser capaz de dar solución a problemas en el área de las tecnologías. Es por ello, que cuando se habla de competencias digitales en las organizaciones se entiende que estas deben estar vinculadas con el conocimiento de las tecnologías de información y comunicación, y además estima el dominio de aplicación, actitudes, habilidades y destrezas las cuales son indispensables para el uso de los medios digitales.

Con relación a ello, señala la *European Parliament and the Council* (2006), en sus reportes que “la competencia digital se apoya en las habilidades del uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de

Internet” (s/p). Ampliando esta definición Ferrari (2013) presenta en el reporte titulado “Un marco para desarrollar y comprender la competencia digital en Europa”, presentado a la European Commission donde plantea algunas competencias claves necesarias para ser competentes en el perfeccionamiento de conocimientos, destrezas en la formación digital, las cuales el autor desarrolla en cinco grandes áreas:

- **Información, alfabetización informacional y el tratamiento de datos:** lo cual supone del individuo identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar información digital, evaluar su finalidad y relevancia.
- **Comunicación y colaboración:** es la capacidad para comunicar en entornos digitales, compartir recursos en línea, conectar y colaborar con otras personas mediante herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes; conciencia intercultural.
- **Creación de contenido digital:** crear y editar nuevos contenidos (textos, imágenes, videos...), integrar conocimientos y reelaborar contenidos previos, realizar producciones artísticas, contenidos multimedia y programación informática, saber aplicar los derechos.
- **La seguridad:** plantea la protección personal, protección de datos y de la identidad digital, uso de seguridad, uso seguro y sostenible.
- **Resolución de problemas:** identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones para seleccionar las herramientas digitales apropiadas según la necesidad o finalidad, resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales y uso creativo de la tecnología, actualizar la competencia propia y la de otros.

DIMENSIONES CLAVES PARA LAS COMPETENCIAS DIGITALES



Figura 1
Dimensiones Claves para las competencias Digitales

La organización entonces requiere de un capital humano capacitado para enfrentar el mundo moderno y demandante. Con relación a ello Kiernan, citado por Chiavenato (2009), plantea que las organizaciones se encuentran en un permanente vórtice el cual lo produce la emanación de las tendencias globales extremas, como lo son la influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información, la cual nos permite no solo estar comunicados, sino la expansión sin limitaciones de espacio y tiempo.

Las organizaciones requieren de un talento humano altamente calificado, para enfrentar los propios desafíos que impone el avance vertiginoso de las tecnologías, pues estamos en un mundo globalizado e hiperconectado que exige arquitecturas tecnológicas que den respuesta a la velocidad de las demandas del campo productivo, lo que significa que las organizaciones que tengan un equipo humano capacitado en competencias digitales podrán alcanzar sus objetivos estratégicos.

Magro (2014) afirma "...que el reto de la transformación tecnológica digital para las organizaciones también se convierte en el reto para la transformación tecnológica digital del talento humano" (p.8). Partiendo de esta postura, propone ocho competencias digitales que deben poseer el equipo humano en las instituciones, tal y como se puede apreciar en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Competencias Digitales en el ámbito organizacional

Conocimiento digital	Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
Gestión de la información	Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
Comunicación digital	Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales
Trabajo en red	Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales
Aprendizaje continuo	Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
Visión estratégica	Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
Liderazgo en red	Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales
Orientación al cliente	Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

Tomado de: Magro (2014)

También destaca Magro (op. cit) que el desarrollo de las competencias digitales en la organización depende en gran medida del desempeño efectivo de un liderazgo que promueva el apoyo de la transformación tecnológica con un impulso inicial y uno posterior asegurándose de mantener dicha transformación, ya que la misma debe ser una acción compartida.

Desafíos de las características generacionales antes las competencias digitales en la organización

La naturaleza humana de quienes laboran en las organizaciones es un punto de interés que debe ser visto con mucha atención. En la actualidad, el problema generacional existe y los diferentes paradigmas que poseen cada uno crean posibilidades de poner barreras a los procesos de desarrollo en las organizaciones. Esto dado por el avance y la globalización de la información ha ido en incremento al pasar del tiempo y con ello el cambio caracterizado de una generación a otra, la cual requiere de un liderazgo generacional del talento humano, teniendo como desafío inducirlos al trabajo en equipo colaborativo, entender sus características generacionales y finalmente potenciarlo en función del diagnóstico hecho en pro de una cultura común donde todos se puedan reconocer.

En cualquier organización sin importar su nivel, el valor del talento humano es lo que constituye su marca institucional determinando el éxito o fracaso. Es por ello que merecen tener un trato digno que considere la justicia y los valores frente a una transformación digital.

En este sentido Moreno (2018) señala que:

En definitiva, se busca que la organización del futuro se parezca en medida de lo posible a nuestras casas, humanizando al máximo los procesos y relaciones empresariales. Incluso nuestros propios espacios de trabajo. De cara a este nuevo sistema digital la nueva organización de sus nuevos modelos es uno de los ejes alrededor de los cuales giran todo lo demás (p.22).

Agrega el autor que la tecnología y la evolución de la conciencia humana conllevaran a que el modelo de las organizaciones pase a ser más desafiantes y los esquemas rígidos y pocos arriesgados vigentes entren en desuso, por lo que hay que darle la bienvenida al nuevo ecosistema digital, compuesto por nuevos individuos, nuevos comportamientos y nuevas organizaciones que reconocen las diferencias generacionales, tal y como se señala en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Características Generacionales

Generación	Características
Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacidos aproximadamente entre 1941-1960 ▪ Lo cual los aleja bastante de los medios digitales siendo sus principales medios de comunicación, la prensa, la televisión y la radio. ▪ Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. ▪ Viven bajo el paradigma y el esfuerzo para la consecución de los objetivos, abogan por la estabilidad, evitando todo el riesgo en la medida de lo posible. ▪ Su máxima es el bienestar y suelen preocuparse por la salud y el bienestar de la familia.
Generación X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacidos aproximadamente entre 1961-1981 ▪ Impulsan de cierto modo las tecnologías ya que son aquellos que viven la aparición de Internet y la famosa burbuja de las .com de la década de los 90. ▪ Aboga por tener una familia feliz rodeada de amigos. ▪ Sin embargo, se manejan en altas tasa de divorcios. ▪ Exceptivos, pragmáticos y altamente independientes. ▪ Mucha afinidad con las tecnologías y usuarios asiduos de canales digitales.
Generación Y (Millenials)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacidos aproximadamente entre 1982-2000. ▪ Están hiperconectados además tienen valores y ética. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Pensamiento social y activo. ▪ Respeto por el otro. ▪ Orientado al logro. ▪ Estructurado. ▪ Búsqueda de la mejor oferta. ▪ Hemisferio derecho más ▪ Desarrollado (creativo).
Generación Z (centennials)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son aquellos nacidos a partir del 2000. ▪ Fuerte dependencia a la tecnología. ▪ Llamados nativos digitales. ▪ Multidispositivos y multitareas.

Tomado de: Moreno (2018)

Tal y como lo señala el autor las características generacionales permiten reconocer la personalidad y tendencias del talento humano, las cuales serán de gran utilidad a la hora de hacerse una idea al momento de diferenciar los desiguales tipos de conductas y actitudes de las generaciones frente a la actividad de trabajo que se le asigne.

Señala Moreno (2018) que en las organizaciones está claro que el hecho de un cambio generacional siempre trae resistencia, pero que se debe aceptar las diferencias extrayendo el mejor provecho a cada uno, y lo que pueda aportar a la organización, pues toda generación tiene un elemento que le diferencia y que le permite adaptarse y dar solución de manera diferente.

Cabe destacar que de las cuatro generaciones caracterizadas, los **Boomers** y los **X** son los que se encuentran en posiciones de poder directivo en las organizaciones en la actualidad, son la materia prima disponible actualmente en el mercado laboral con una visión muy direccionada acerca de lo que es liderazgo y el uso de las tecnologías, son personas a las que les agrada que otro lleve su agenda, son muy organizados y prefieren enviar un memo, y aun ven el correo electrónico como impersonal, aman las fotocopias y les gusta que le llamen de usted.

Al extremo de ellos se encuentran los **milenials**, los que aproximadamente en el 2025, serán los que ya estén ocupando puestos de trabajo en un nivel gerencial, con su avasallante control de las tecnologías, personas que no creen en las organizaciones verticales, los multidispositivos son su mejor aliado, se sienten realizados con un “like”, (me gusta) en sus redes, quieren todo rápido y no ven sino lo digitalizado, recibirán lluvias de ofertas de trabajo a través de twitter y de snapchat, el primer acercamiento laboral será a través de videos curriculum y videos entrevistas. Por lo que la gestión del talento humano de las organizaciones debe prepararse para formular prácticas disruptivas con mayor apoyo de la gestión de carrera, así como crear programas de formación para ellos en pro de educar y acompañar pues hay mucho que aprender de ellos.

Se ha hablado durante todo este artículo de las diferencias generacionales de los arquetipos definidos por los autores. Ahora bien, es interesante resaltar las marcadas diferencias en el ámbito laboral que presentan las dos últimas generaciones reseñadas, a saber, los *Boomers* y los *Millennials*, las cuales representan los extremos en los niveles temporales que han sido clasificados. Para ello se presenta una caracterización según lo planteado por Díaz, López y Roncallo (2017) en su estudio acerca de “Entendiendo a las Generaciones”, donde se aprecia las diferencias generacionales investigadas en el campo laboral; definidas en el siguiente cuadro.

Cuadro 3

Diferencias generacionales en el campo de trabajo de los Boomers y los Milenials

	BABY BOOMER	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).	Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arcibo, 2009)

Tomado de: Díaz, López y Roncallo (2017)

Las citadas autoras señalan que, en el plano laboral, administrar la diversidad que ofrecen las mencionadas generaciones es un verdadero desafío para las organizaciones bien sea por la propia dificultad de la gestión del talento humano así como los procesos que hay que incorporar para la promoción y fidelización de los mismos.

En este sentido, como resultado de la investigación de García (citado por Pico, 2018, p. 32) presenta la importancia de acotar que la incorporación de dichos cambios depende en gran medida del liderazgo, establecido a través de un proceso con una influencia al cambio. A través del estudio elaborado por la citada autora se puede establecer la correlación entre los factores de cambio y el líder transformacional, comprobándose lo siguiente:

- Proveedores de responsabilidades y prioridades claras, en un marco de comunicación constante y libertad para la improvisación. Los líderes crean estructuras que promueven la creatividad de sus seguidores.
- Exploradores del futuro mediante la experimentación, con una gran variedad de pruebas de bajo costo, lo cual permite el aprendizaje organizacional.
- Vinculadores del presente con el futuro, con la secuencia de los proyectos y procedimientos transicionales poco a poco se van haciendo familiares para todos los miembros de la organización.

En concordancia con lo expuesto las características que provee el enfoque del liderazgo transformacional permite la transición necesaria para afrontar la diversidad del cambio generacional que convive en una organización.

Papel del líder transformacional en la capacitación digital en la organización

Numerosos artículos hablan acerca de la importancia del liderazgo para los procesos de aprendizaje en la organización. Por ejemplo, Senge (1990) cita que el liderazgo transformacional es necesario para facilitar el aprendizaje organizativo y

la innovación, lo que hace incuestionable el rol que desempeña el líder en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Asimismo, se ha vinculado el liderazgo transformacional con el bienestar laboral, partiendo de las definiciones que señalan la prestancia a las necesidades de sus colaboradores y el perfeccionamiento continuo para que estos alcancen sus mayores aspiraciones. Con base en este contexto, la capacitación en competencias digitales requerida en estos tiempos modernos para el óptimo desarrollo de la organización, sin duda alguna, debe estar bajo un liderazgo transformacional que asuma la tarea con una meta colectiva tratando la diversidad generacional.

El desafío competitivo de las organizaciones acerca de las demandas de los trabajadores en las competencias digitales, hace necesario que estos dominen además de su especialidad académica, las herramientas esenciales para el desarrollo óptimo de las tecnologías.

En este orden de ideas, el último informe de la Comisión Europea, *International Digital Economy and Society Index (I-DESI 2018)*, señala que el 80,5% de los australianos, el 80,2% de los islandeses y el 79,3% de los neozelandeses cuentan con competencias digitales, seguidos de Corea del Sur con un 75,6%. A la cola se sitúan China, con un 40,5%, y Brasil, con un 39,2%. En este *ranking*, Estados Unidos alcanza el 56% y la Unión Europea el 58% de ciudadanos con competencias digitales. Lo que conlleva a afirmar que existe una estrecha relación entre el desarrollo y competitividad en el mundo moderno y las competencias digitales. Por otro lado, también se aprecia que la digitalización conduce a una demanda creciente de trabajadores con altas capacidades, que deben ser atendidos por las organizaciones para su formación.

La tecnología debe ayudar a superar los desafíos y las adversidades descubriendo nuevas oportunidades; nunca debe ser motivo de exclusión laboral, sino más bien, una herramienta que abra un mundo de oportunidades para la formación y capacitación en competencias digitales.

Partiendo de ello, la organización debe actuar en la procura del desafío que no solo implica el uso eficiente de las tecnologías para el logro de los objetivos organizacionales sino el de liderizar dicha capacitación para el logro de las metas, pero en colectivo. Con base en ello, Avolio y Bass (2004, p.128) presentan un modelo de eficacia y su interrelación con el liderazgo transformacional, exponen que todo líder combina dosis de liderazgo *laissez-faire*, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos despliegan más conductas activas que pasivas.

En este sentido, el modelo de liderazgo transformacional de los mencionados autores es presentado en cuatro aspectos:

- El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.
- La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
- El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Dichos aspectos son los que destacan la diferencia entre un liderazgo tradicional con el objetivo de la capacitación en la organización y un liderazgo transformacional que busca la satisfacción de necesidades de sus colaboradores. Bajo esta premisa los mencionados autores (ob.cit), destacan lo que el llamó combinaciones de las dimensiones del liderazgo, resultando las siguientes:

- **Sostenibilidad o viabilidad:** Siendo esta la capacidad que se tiene para adaptarse estructuralmente a los distintos cambios que puedan surgir del entorno, para lo cual actúa el liderazgo transformacional a través del efecto cascada contribuyendo al desarrollo de sus colaboradores.
- **Contribución al desempeño de la organización:** entendida como indicadores de gestión, de carácter cuantitativo que evalúan las medidas de desempeño económico y operacional entre los cuales se encuentran el rendimiento sobre la inversión y la productividad de los recursos utilizados e indicadores cualitativos

que miden el nivel de compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización.

- **Motivación y nivel de compromiso de los colaboradores:** Estos responden en parte a la Teoría de la Acción de Argyris y Shon, plantea la armonización entre lo que se dice y lo que se hace y es la manifestación o variable de resultado del ejercicio del liderazgo transformacional a través de las dimensiones de motivación e inspiración e influencia idealizada o carisma.
- **Percepción que tiene el equipo sobre el líder:** Plantea una suerte de mezcla de estilos de liderazgo aplicados y las áreas que se deben fortalecer, en una visión de 360 grados.



Figura 2

Capacitación en competencias digitales en la organización conducidos por un liderazgo transformacional

COMENTARIOS FINALES

La investigación permitió conocer y comprender las expectativas de las organizaciones, de su desarrollo y competitividad a través del dominio de las tecnologías, evidenciándose que el desarrollo tecnológico ha acaparado el mercado laboral y haciendo la diferencia entre la evolución e involución en los procesos de productividad.

Igualmente contribuyó a verificar que el recurso humano activo hoy en día es de una gran diversidad, que el aspecto generacional permite contrastar el arquetipo de conductas y actitudes de las diversas generaciones que participan en el seno laboral dentro de las organizaciones, así como las maneras en que pueden ser motivadas para obtener un óptimo desempeño y como están preparadas para enfrentar los desafíos que generen las tecnologías atendiendo a las competencias digitales.

También permitió establecer que la influencia del líder sobre el equipo genera un ambiente de visión compartida, que hace más afable y coordinado el trabajo con decisiones compartidas, siendo el liderazgo transformacional una forma de dirigir grupos de trabajo con incidencia directa en el rendimiento de los equipos, motivándoles y creando un vínculo muy cercano con los colaboradores, basado en resultados con indicadores en responsabilidad mutua y objetivos en colectivo, pues el objetivo final de este tipo de liderazgo es transformar la organización.

Finalmente, la investigación realizada permite estructurar futuras líneas de investigación vinculadas con el tema, resaltando la conveniencia de la importancia de los enfoques de liderazgos más humanos como lo es el transformacional así como el aprovechamiento a la riqueza heterogénea que brindan las diferencias competitivas de las generaciones.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación Española (2012). Guía de Apoyo para la elaboración de las Memorias de Verificación de Títulos Oficiales Universitarios (Grado y Master). Disponible en: http://www.aneca.es/content/download/12155/136031/file/verifica_guia_v04_1_20116.pdf. [Consultado: 2020, agosto 19].
- Avolio, B. y Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. California, Palo Alto: Mind Garden, Inc.
- Balestrini, M. (2001) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral Observatorio Laboral. *Revista Venezolana*, p. 136, vol. 2. Venezuela: Universidad de Carabobo Valencia.
- Comisión Europea, International Digital Economy and Society Index (2018). [Documento en línea] Disponible en: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018> [Consultado: 2020, agosto 19]
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. doi: 10.21676/ 23 89 7848.2440
- European Parliament and the Council* (2006). *Recommendation of the European Parliament and the Council of 18 Decembe on key competencias for lifelong learning*. Brussels: *Official Journal of the European Union*, 30(12)
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. European Commission Joint Research España: Centre Institute for Prospective Technological Studies.
- Magro, C. (2014) *Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones Ocho competencias Digitales para el éxito profesional*. Barcelona – España: Ediciones Roca Salvatella.
- Mc Gregor, D. (1966) *El Lado Humano de las Organizaciones*. Colombia. McGraw/Interamericana Editores S.A.

- Moreno, J. (2018). Transformación Digital. España: Editorial Elearnig S.I.
- Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945- 1954; a European perspective. Disponible en <https://www.youngfoundation.org/publications/the-baby-boomer-generation-and-the-birth-cohort-of-1945-1954-a-european-perspective/> [Consultado: 2020, Agosto 19]
- Pico, L. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *Revista INNOVA Research Journal*, Volumen 3, número 12, pp. 28-37. ISSN-2477.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). <http://dle.rae.es/competencia> [Consultado: 2020, Agosto 19]
- Senge, P. (1990). *Leading Learning Organizations*. Training and Development: New York
- Uribe, A., y Molina, J. (2013). *Rosario*. Colombia: Repositorio Universidad del Rosario.
- Villacreses, A. (2013). *Efectos del liderazgo transformacional en las empresas*. Quito: Repositorio Digital Universidad San Francisco de Quito - Colegio de Administración para el Desarrollo.