



**Identificación del nivel de competencias esenciales para una cultura digital en
Ospino y asociados**

Elaborado por:

Andersson Mejía

Carlos Daniel Cardenas Ortiz

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Seminario de Investigación de Pregrado

Febrero, 2022

Bogotá, D.C.

Tabla De Contenido

Resumen	6
Problema de Investigación	7
Antecedentes del problema	7
Descripción del problema.....	8
Pregunta de investigación.....	9
Objetivos	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
Marco Teórico.....	13
Antecedentes de la investigación.....	13
Fundamentación teórica	15
Competencias en las empresas.	15
Era digital empresarial.....	16
Competencias para lo digital como requisito para el éxito profesional	17
Marco Institucional.....	19
Nombre de la empresa	19
Perfil estratégico	19
Misión	19
Visión.....	19
Valores corporativos.....	19
Ubicación	20
Productos de la empresa	20
Metodología.....	21
Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	21
Definición de variables.....	21
Población y muestra	22
Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	23
Técnicas de análisis de datos.....	23
Análisis y discusión de los resultados	24

Caracterización del perfil estratégico de la empresa Ospino y asociados	24
Nivel de competencias esenciales para una cultura digital desde la perspectiva de la gerencia y directivos	26
Evaluación del nivel de las competencias digitales desde la perspectiva de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa.	31
Nivel de competencias esenciales a nivel general a partir de la percepción de los gerentes y directivos, frente a los colaboradores administrativos y operativos para las propuestas de oportunidades de mejora de la empresa	38
Conclusiones	42
Lista de Referencias.....	44
Anexos	46

Lista de Figuras

Figura 1 Ubicación en mapa	20
Figura 2 organigrama de la empresa.....	26
Figura 3 La empresa a través de cada uno de sus colaboradores cuenta con una comunicación efectiva para cada una de las áreas y procesos.	27
Figura 4 Los colaboradores de cada área de la empresa cuentan con las habilidades necesarios para gestionar las herramientas ofimáticas más tradicionales.....	28
Figura 5 La empresa promueve el trabajo colaborativo y en equipo en la totalidad de los colaboradores de esta, y esto se identifican con la filosofía del trabajo en equipo.	28
Figura 6 Dentro de la cultura organizacional se evidencia un amplio sentido de la responsabilidad que se muestra en cada uno de los compromisos adquiridos y cumplidos con cada una de las áreas de la empresa.....	29
Figura 7 La puntualidad es uno de los principios de la empresa y se evidencia en todas las áreas de esta con la seguridad en que se cumplen y entregan las tareas.	30
Figura 8 Se evidencia un liderazgo activo en cada puesto de trabajo de la empresa como el liderazgo de los grupos de trabajo que se organizan para proyectos específicos.	30
Figura 9 En la empresa se evidencia la capacidad de los colaboradores para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital (conocimiento digital).	32
Figura 10 Los colaboradores cuentan con la capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales (gestión de la información)...	32
Figura 11 La empresa a través de sus colaboradores cuenta con la capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.....	33
Figura 12 Los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales (Trabajo en red).....	34
Figura 13 Los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje (aprendizaje continuo).	34

- Figura 14** La empresa a través de la gerencia cuenta con la capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de la organización (visión estratégica)..... 35
- Figura 15** La empresa cuenta con colaboradores en capacidad de dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en res y en entornos digitales (liderazgo en red) 36
- Figura 16** La empresa a través de su equipo de marketing y el personal en general cuenta con la capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales (orientación al cliente)..... 37

Resumen

La era digital llegó para cambiar el ritmo y rumbo de las cosas, las empresas enfrentan nuevos retos en lo relacionado con su propia gestión, las normas en materia de gestión de la información empresarial apuntan al uso de las tecnologías para la gestión de los procesos y los datos que estos generan, como ejemplo se puede citar los nuevos parámetros para la gestión de la facturación y la nómina, también se han desarrollado soluciones tecnológicas que ayudan a la gestión de la cadena logística y de valor de las empresas. Todo esto apunta a que las personas dentro de las organizaciones requieren nuevas competencias que les ayude a asumir esta nueva era con responsabilidad, productividad y diferenciación. Por ello, se presenta el estudio que tiene como objetivo de identificar el nivel de competencias esenciales para una cultura digital en Ospino y asociados, para ello se tomará como ejemplo el estudio desarrollado por Magro y Salvatella (2014) en el que describen las 8 competencias esenciales para la era digital en las empresas.

Palabras clave: era digital, revolución 4.0. competencias digitales, competitividad, innovación

Problema de Investigación

Antecedentes del problema

La gestión empresarial ha tomado nuevos rumbos a partir de la instalación disruptiva de la Revolución 4.0 que se enfoca en el análisis optimizado de la data. Por ello, la inteligencia artificial ha llegado a sus niveles máximos de eficiencia y esta tendencia ha establecido nuevos retos y necesidades en las empresas como lo es el establecimiento pleno de una cultura digital que determina la transformación de las organizaciones.

Así las cosas, una de las necesidades que se deben atender en las empresas es las necesidades de establecer una cultura digital lo suficientemente productiva y efectiva para que la empresa siga a la vanguardia frente al desarrollo que se experimenta a nivel general. La producción académica muestra como tal necesidad requiere un abordaje que plantee caminos de acción para las empresas.

En su trabajo titulado “El efecto de la inteligencia digital en el cambio de la cultura empresarial”, Polynova, Popova, & Potova (2021) plantean que la transformación digital interactúa con la cultura corporativa de la organización y se convierte en un mantra en el que se refleja la individualidad de la empresa (branding), la "pauta y programa espiritual" del negocio. Se demostró, que la inteligencia digital se apoya en los elementos de digitalización más necesarios en la era, entre los cuales se encuentra la cooperación virtual, la luz de los medios, la transdisciplinariedad, el pensamiento digital.

Se evidencia entonces como las nuevas tendencias pueden marcar la pauta para las empresas en su desarrollo constante, ahora es importante hablar de los imprevistos,

los mercados están sujetos a una serie de cambios que ponen en riesgo a las empresas, ejemplo más claro que el COVID-19, se cree no hay otro. Y ante este acontecimiento mundial, a las empresas se les demanda un grado alto de resiliencia no solo para resistir la crisis, sino para usarla como plataforma para escalar y aumentar su éxito.

Como bien lo plantean He, Huang, Choi, & Bilgihan (2022) en su estudio titulado “Construir la resiliencia de la organización con la transformación digital”: las empresas deben enfrentar los tiempos inciertos con creatividad, flexibilidad y resiliencia. Uno de los retos más imperantes en la flexibilidad es la atención al cliente, por ello, se hace una relación de la transformación digital con la capacidad de resiliencia, lo que significa es que las empresas deben contar con una capacidad de gestión y maniobra desde lo digital.

Finalmente, Popova, Maslova, Kotlova, & Mktchyan (2021) en su trabajo titulado “El papel del control en el aumento de la productividad laboral durante la transformación digital” plantean que a transformación digital garantiza a la empresa un crecimiento exponencial de la productividad y esto se relaciona con la capacidad de ser flexible, además atender a un mayor número de clientes internos y externos en el menor tiempo posible lo que garantiza mayores resultados de gestión en el menor tiempo posible.

El caso anterior centra el problema no en la necesidad de aumentar los resultados sino en el control de estos, lo que no se puede medir no se puede controlar, y ante la ausencia de control, se pueden generar nuevos problemas para abordar, así las cosas, la transformación y una cultura digital establecida en la empresa conlleva al éxito de esta.

Descripción del problema

La digitalización de la empresa es un reto que entrega valor a todas las áreas de esta, la gerencia, la administración, las operaciones, el marketing, la comercialización, la fidelización de clientes y proveedores, todo puede seguir generando los resultados que hasta ahora se conocen o pueden multiplicar los mismos de manera exponencial si se lleva a cabo un proceso de transformación digital hasta llegar a una cultura empresarial digitalizada que mejore la experiencia de cada uno de los usuarios.

La empresa Ospino y asociados, se dedica a la asesoría para la adquisición de soluciones habitacionales y finca raíz en general, también presta servicios adicionales de asesoría financiera en compañía de las diferentes entidades bancarias que apoyan su labor. Siendo que la empresa tiene relacionamiento con diferentes tipos de usuarios, es necesario que desarrolla una gestión de procesos cada día más óptima para satisfacer a sus clientes, esto como un factor diferenciador en su mercado. Una de las políticas promovidas por la empresa es reducir el tiempo de repuesta para cada requerimiento de los usuarios, esto lleva al reto de abordar los cuellos de botella dentro de la empresa por lo que se han venido desarrollando en los últimos dos años, la implementación de soluciones tecnológicas que ayuden a mejorar el problema de las demoras en los tiempos de respuesta.

Sin embargo, la empresa no cuenta con una identificación plena de las competencias que se requieren para garantizar el máximo resultado producto de las acciones de transformación digital que persigue, por otro lado, también desconoce las debilidades que pueden ayudar al éxito en cada uno de sus colaboradores lo que puede redundar en pérdidas considerables de inversión de recursos financieros en soluciones digitales que sus empleados no pueden explotar en su totalidad.

Pregunta de investigación

Todo lo expuesto apunta al siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de competencias esenciales para una cultura digital que mejore el desempeño en la empresa Ospino y asociados?

Objetivos

Objetivo General

Identificar el nivel de competencias esenciales para una cultura digital que mejore el desempeño en Ospino y asociados.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el perfil estratégico de la empresa Ospino y asociados para tener una contextualización del estado actual para una cultura digital.
- Establecer el nivel de competencias esenciales para una cultura digital desde la perspectiva de la gerencia y directivos.
- Evaluar el nivel de las competencias digitales desde las perspectivas de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa.
- Validar el nivel de competencias esenciales a nivel general a partir de la percepción de los gerentes y directivos, frente a los colaboradores administrativos y operativos para las propuestas de oportunidades de mejora de la empresa.

Justificación

En el marco de la Revolución 4.0 y la Industria 4.0, el estudio de las competencias digitales dentro de las empresas muestra un panorama real de las potencialidades que tienen las empresas para afrontar nuevos retos de gestión y negociación, de tal forma que se logren desarrollar modelos de negocios escalables que de manera flexible se adaptan a las nuevas directrices del mercado, siendo resilientes y optimizadores de recursos.

Esta situación muestra la pertinencia del estudio propuesto en la medida que puede presentar a la empresa objeto de estudio un insumo importante para plantear de manera estratégica las nuevas tácticas de la empresa para sobresalir en su mercado. Ello significa que es importante que las empresas tengan completa claridad sobre la capacidad que tiene el talento humano para desarrollar soluciones frente a una era digital que genera una gran cantidad de datos que deben ser analizados de manera estratégica.

El estudio permite a los investigadores desarrollar un espíritu crítico frente al uso de metodologías de investigación para conocer las principales situaciones adversas que las empresas experimentan y usar esta información como plataforma para diseñar soluciones empresariales que ayuden a convertir debilidades y amenazas en fortalezas y recursos estratégicos para el éxito.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

La producción investigativa sobre el tema objeto de este estudio, ha tenido alta competitividad en los últimos 5 años (2018-2022), en búsqueda general dentro de la base de datos Scopus y siguiendo la estrategia (Skills AND digital culture) se tuvieron resultados de 1.108 artículos de investigaciones desarrolladas, de los cuales 304 son de acceso abierto, 121 son de acceso cerrada, 45 son de acceso mixto. De estos se hizo un filtro más específico para la búsqueda de resultados aterrizados a las competencias necesarias para la cultura necesario en los negocios, modificándose la estrategia de búsqueda a (skills AND digital AND business AND culture) en el mismo periodo de tiempo encontrándose 150 resultados de los cuales 35 son de acceso abierto, 12 son de acceso cerrado y 5 son híbridos.

Lo anterior muestra la pertinencia del tema dentro del desarrollo empresarial, por ello, en la misma búsqueda se seleccionaron los siguientes aportes como los principales de impacto para esta investigación. Inicialmente es de mencionar el trabajo de Bozic & Dimovski (2019) titulado Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. En este se estudia la relación que existe entre la inteligencia de los negocios y el análisis (BI&A) aterrizando en las perspectivas de las capacidades dinámicas de las empresas para la digitalización como cultura.

Dentro de los resultados encontrados los autores explican cómo la capacidad de la empresa para desarrollar procesos de manera más inteligente y el análisis de datos que estos arrojan son cruciales para desarrollar una digitalización más adecuada,

además se expresa la existencia de unas competencias a nivel de talento humano y otras a nivel de organización que son necesarias para garantizar la digitalización que, una vez instalada, se vería representada en la cultura de la empresa.

Otro trabajo de gran valor es el desarrollado por Orth, Piller, & Rothlauf (2021) titulado *How Companies Develop a Culture for Digital Innovation: A Multiple-Case Study*, en este estudio se presentan los nuevos retos que enfrentan las empresas en materia de desarrollo digital. Dentro de las capacidades o competencias que los autores creen esenciales para la cultura digital se tiene la innovación y la capacidad dinámica que es la que permite llegar a una cultura digital a través de microfundamentos y actividades subyacentes.

También Belitski, Korosteleva, & Piscitello (2021) en su estudio titulado *Digital affordances and entrepreneurial dynamics: New evidence from European regions*. En este estudio los autores hablan de las potencialidades digitales y la dinámica empresarial desde la evidencia de las regiones europeas. Se destaca como los autores explican cómo lo digital, cultural y las posibilidades del talento humano se complementan para dar entrada empresarial en las regiones.

Finalmente, se tiene el trabajo desarrollado por Cahyadi & Magda (2021) desarrollaron el estudio titulado *Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research*. En el mismo estudian el nivel de liderazgo digital de las empresas, para ello, analizaron variables como la preparación digital, el índice de innovación global y el índice de competitividad global. Se logró identificar que el liderazgo digital de las empresas permite que estas logren una competitividad 4.0 enfocada a los nuevos retos de la industria 4.0.

Fundamentación teórica

Competencias en las empresas.

Hablar de competencias en las empresas implica dar una mirada a la gestión del talento humano, esto porque las máquinas, equipos e instrumentos y mucho menos los procesos y actividades tienen competencias. Es una característica propia de las personas, al respecto se conocen varios autores que hicieron aportes a las competencias de personal de la empresa llamándolas Competencias Laborales.

Algunas instituciones en representación de la academia han desarrollado su propia definición de competencia empresarial, es el caso de la Universidad ICESI (2021) que la define como cada atributo (motivación, actitud, valores, conocimientos y habilidades) que una persona adquiere para el ámbito profesional y que son perceptibles y medibles. Adicional a ello, estas competencias permiten llegar al desempeño superior de la organización en la que se incursiona.

Dentro de estas competencias se listan las siguientes:

- Toma de decisiones
- Construcción de redes empresariales
- Gestión de la empresa
- Orientación al mercado
- Pensamiento conceptual
- Empatía
- Flexibilidad
- Amplitud perceptual
- Autoconfianza

- Orientación a la acción
- Orientación al logro
- Sensibilidad social

Cada persona desarrolla estas competencias en un proceso de formación profesional para luego poner en acción en el campo laboral, garantizando así que las empresas cuenten con el talento humano habilitado y capacitado para enfrentar cada uno de los retos de la economía y la industria en al que se sitúa la empresa. El objetivo siempre será alcanzar el máximo desempeño de la empresa aprovechando cada uno de los recursos, y sobreponiéndose a cada una de las crisis que se presentan, entendiendo estas como una nueva posibilidad de elevar el nivel de impacto de la empresa en el mercado.

Era digital empresarial

La Revolución 4.0 consta de la era de los datos, se ha identificado la importancia de la data para la toma de decisiones, la creación de estrategias y tácticas para la gestión empresarial y el éxito en el mercado. De manera disruptiva la más reciente pandemia ayudó a que la digitalización fuera más acelerada. Las diferentes temporadas críticas han llevado a las empresas a hacer uso de diferentes herramientas informáticas que facilitan los resultados que persiguen.

De acuerdo con autores como Santos (2001) la era de la digitalización ha sido aceptada de manera paulatina, en países subdesarrollados aún se evidencia rezago tecnológico, y esto genera inconvenientes para que estos se relacionen con el mundo. La era digital llegó para facilitar y posibilitar la globalización y ello, afecta cada una de las

áreas de la sociedad, así las cosas, las empresas enfrentan nuevos retos que en materia de gestión se pueden evidenciar por ejemplo, en el uso institucionalizado de las tecnologías de la información lo que ha causado normas que llevan a las empresas a la facturación y nómina electrónica. La gestión de procesos y monitoreo en línea. Todas estas nuevas demandas para las empresas llevan a que estas desarrollen competencias necesarias para hacer frente a las nuevas tecnologías.

Las competencias para la era digital se deben reconocer en los colaboradores, la realidad es que todas las nuevas demandas y retos de la era digital en la empresa apuntan a que esta debe transformarse desde adentro, la mentalidad de los colaboradores debe ser ajustada a la nueva era de lo digital, el rezago tecnológico se da cuando las personas manifiestan una resistencia a la tecnología. Mientras las personas puedan garantizar su transformación generando nuevas competencias en las empresas, podrán estar listas para los nuevos retos que se acercan.

Competencias para lo digital como requisito para el éxito profesional

Se han desarrollado un sin número de estudios sobre las competencias esenciales para el éxito profesional en la era digital, todos estos apuntan a una serie de capacidades y habilidades que las personas deben tener y que les ayuda a garantizar un desarrollo ocupacional diferenciado, logrando así que las empresas puedan desarrollar sus procesos digitales de manera ordenada y eficiente.

Este apartado apunta a las diferentes competencias que diferentes autores han identificado como esenciales en la nueva era para la empresa, las mismas han sido condensadas en los estudios de Magro & Salvatella (2014) titulado Cultura digital y

transformación de las organizaciones: 8 competencias digitales para el éxito profesional. En este estudio los autores sostienen la premisa general de que el reto de la transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento humano. Y es que son las personas las que cuentan con las habilidades y capacidades para desarrollar los procesos de las empresas para garantizar su sostenibilidad y productividad.

Los autores han definido un compendio de 8 competencias, que se considera acertado por lo que se decide tomar como referencias para este estudio en la empresa de referencia, estas competencias son: Conocimiento digital, gestión de la información, comunicación digital, trabajo en red, aprendizaje continuo, visión estratégica, liderazgo en red y orientación al cliente.

Estas competencias apuntan a la satisfacción de unas cualidades específicas como son la realidad de un mundo digital, en el que las personas pueden acceder a muchos recursos a nivel mundial a la disponibilidad de un clic. La realidad de un mundo global e hiperconectado en el que las personas deben estar ajustadas a las nuevas tecnologías y hacerlas parte de su cotidianidad.

Marco Institucional

Nombre de la empresa

Ospinos y Asociados

Perfil estratégico

Misión

Brindar un servicio de asesoría para la selección de soluciones habitacionales que se ajusten a las expectativas de los clientes, sus capacidades económicas y su proyección social y familiar.

Visión

Para 2025, consolidarnos como una empresa líder en el mercado local de asesorías inmobiliarias para nuestros clientes.

Valores corporativos

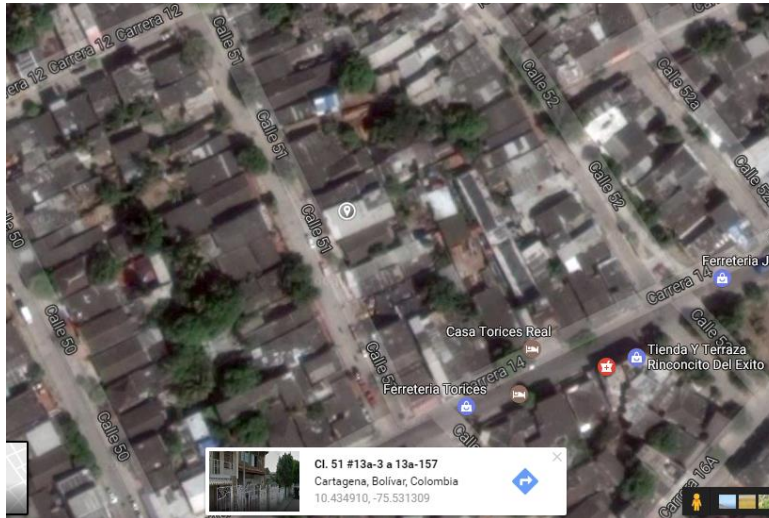
La empresa ha considera como valores que deben estar presentes tanto en los clientes internos como en los proveedores:

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Satisfacción
- Efectividad

Ubicación

En la figura 1 se presenta mapa de la ubicación de la empresa, cortesía de Google mapa, esta se ubica en un sector de la ciudad muy concurrido y cercano a diferentes industrias.

Figura 1 Ubicación en mapa



Fuente: Google maps

Productos de la empresa

En la tabla 1 se pueden observar los productos y servicios prestados en la empresa.

Tabla 1 Productos y servicios

Productos	Servicios
Simulador de crédito hipotecario	Asesoría financiera
	Asesoría legal en la adquisición de inmuebles
	Venta de inmuebles

Fuente: Autores con información de la empresa

Metodología

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Se llevará a cabo una investigación mixta, de enfoque descriptivo en el que se pueda establecer a través de técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de información, la situación real de la empresa en lo relacionado a las competencias esenciales para una cultura digital y el nivel de las competencias digitales dentro de la empresa. Para ello, el diseño de la investigación está caracterizado por tres etapas que son: la caracterización del perfil estratégico de la empresa para conocer el estado de la cultura digital en la misma. El nivel de competencias esenciales para la cultura digital desde las perspectivas de la gerencia y directivos. El nivel de las competencias digitales desde la perspectiva de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa. Propuestas de oportunidades de mejora para la empresa de acuerdo con lo encontrado.

Definición de variables

En la tabla 2 se pueden evidenciar las variables para el estudio.

Tabla 2 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Perfil estratégico de la empresa	En planeación estratégica un perfil estratégico es la ruta que traza la empresa para dirigir sus acciones y tácticas en pro de conseguir objetivos y beneficios trazados.	Las partes que integran la ruta de las acciones estratégicas de la empresa.	Misión Visión Principios Objetivos estratégicos Orden jerárquico
Competencias esenciales	Son las habilidades aprendidas por las personas a nivel técnico para	Se evalúan de acuerdo con la percepción por el gerente y directivo	Comunicación efectiva

	desarrollarse en el ámbito laboral.		Manejo de herramientas ofimáticas Trabajo en equipo Responsabilidad Puntualidad Autoliderazgo y liderazgo de equipos
Competencias digitales	Competencias que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar los nuevos retos de la era digital empresarial.	Se evalúa de acuerdo con la percepción de los colaboradores administrativos y operativos a través de una auto evaluación.	Conocimiento digital Gestión de la información Comunicación digital Trabajo en red Aprendizaje continuo Visión estratégica Liderazgo en red Orientación al cliente

Fuente: los autores

Población y muestra

La población está representada por la totalidad del personal de la empresa, que son 16 personas, por ser una población relativamente pequeña, se tomará la totalidad de esta como muestra para el estudio, en la tabla 3 se discriminan los colaboradores así:

Tabla 3 Muestra

Nivel	Cantidad
Gerencia	1
Directivo	5
Administrativos (auxiliares)	5

Operativos	4
Total	15

Fuente: los autores con información de la empresa

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para la recolección de la información requerida, se llevará a cabo revisión del manual estratégico de la empresa, con la meta de caracterizar el perfil estratégico, se aplicarán filtros a la redacción de la misión y la visión en aras de establecer el cumplimiento de los parámetros teóricos para su diseño. Para establecer el nivel de las competencias esenciales y digitales en directivos y operativos, se aplicará una encuesta basada en una escala de Likert que ayuda a establecer la percepción de cada uno de los participantes.

Técnicas de análisis de datos

Los datos serán evaluados de acuerdo con su naturaleza, de forma analítica se establecerá la caracterización estratégica de la empresa teniendo en cuenta los datos suministrados por los responsables, los resultados de las encuestas sobre competencias esenciales y digitales se procesarán usando técnicas de la estadística básica, se presentará en el capítulo de resultados tres apartados con la información analizada de acuerdo con el orden dictado por los objetivos específicos.

Análisis y discusión de los resultados

Los resultados de la investigación se presentan en tres partes y finalmente se emiten unas recomendaciones para la empresa.

Caracterización del perfil estratégico de la empresa Ospino y asociados

En esta primera parte se ha llevado un análisis de las características del perfil estratégico para ello, se han revisado de acuerdo con los planteamientos teóricos sobre planeación estratégica, las características de: Misión, Visión, Principios, Objetivos estratégicos y Orden jerárquico.

En la tabla x se muestra el análisis a través de un check list diligenciado por la gerencia, en la que se establecen las cualidades de la misión.

Tabla 4 Ficha de análisis de la misión

Misión	Características	Cumple	
		Si	No
Brindar un servicio de asesoría para la selección de soluciones habitacionales que se ajusten a las expectativas de los clientes, sus capacidades económicas y su proyección social y familiar.	Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende.	X	
	Debe estar dirigida al desarrollo y fomento de los valores de los miembros de la organización.		X
	Deber estar orientada hacia las necesidades de la sociedad, en general, y de las personas, en particular.	X	
	Debe estar orientada al largo plazo.	X	
	Debe ser creíble.	X	
	Debe ser simple, clara y directa.	X	
	Todos los miembros de la organización deben conocerla, comprenderla y compartirla.	X	
	Debe ser original y única.	X	
	Debe ser amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos.	X	
	Debe ser ambiciosa, pero alcanzable.	X	
Debe ser revisada, como mínimo, cada dos años y actualizada si fuese necesario.		X	

Fuente: Los autores

Como se puede ver en la tabla 4 la misión de la empresa cumple una serie de características sin embargo, no cuenta con la dirección a los valores de los miembros de

la empresa por lo que se sugiere hacer una revisión y edición de esta por parte de la gerencia teniendo en cuenta los aportes que puedan hacer todos los miembros del equipo de trabajo. otro aspecto importante tiene que ver con el periodo de actualización de la misión, se pudo establecer que desde su diseño esta no ha sido revisada ni actualizada a las nuevas ideas y perspectivas que tiene la gerencia, por ello, se hace necesario proponer un periodo mínimo de actualización para que las acciones de la empresa sean congruentes con la dirección que lleva.

Tabla 5 Ficha de análisis de la visión

Visión	Características	Cumple	
		Si	No
Para 2025, nos consolidarnos como una empresa líder en el mercado local de asesorías inmobiliarias para nuestros clientes.	Es un objetivo a largo plazo que engloba el resto de los objetivos estratégicos.	x	
	Proporciona una declaración fundamental de los valores y metas de la organización.		x
	Definir la visión es una de las tareas más importantes del líder.	x	
	Debe atraer la atención (un slogan, una imagen, etc.).	x	
	Debe responder a la pregunta de qué queremos ser.	x	

Fuente: Los autores

En la tabla 5 se puede ver la evaluación de la visión de la empresa, se evidencia que la visión no proporciona una declaración fundamental de los valores y metas de la organización. Sin embargo, si cumple con el resto de los requisitos.

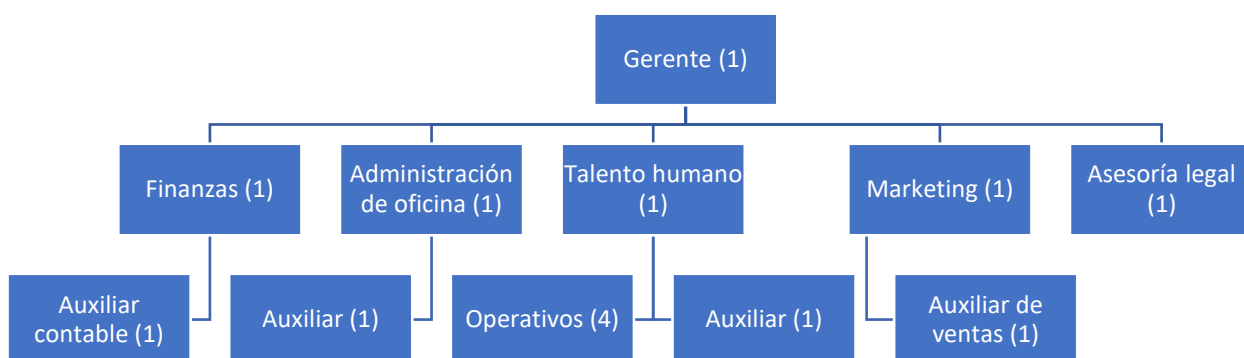
La empresa no cuenta con definición de principios ni objetivos estratégicos, solo presenta una lista de valores que han sido definidos por la gerencia, los mismos se listan a continuación:

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Satisfacción

- Efectividad

Sobre el Orden jerárquico se tiene el organigrama de la empresa que muestra un nivel de comunicación vertical cómo se evidencia a continuación (Ver figura 2).

Figura 2 organigrama de la empresa



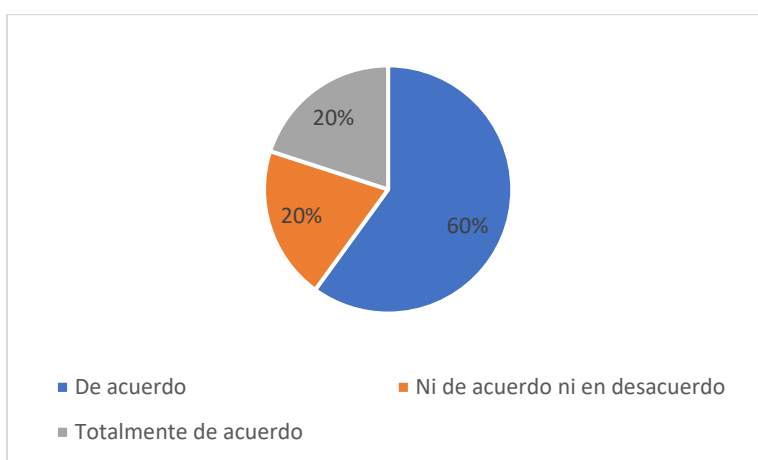
Fuente: la empresa

Nivel de competencias esenciales para una cultura digital desde la perspectiva de la gerencia y directivos

Esta segunda parte de los resultados permite establecer si la gerencia y los directivos evidencian dentro del equipo de trabajo las competencias esenciales para una cultura digital, estas competencias son definidas como las habilidades aprendidas por las personas a nivel técnico para desarrollarse en el ámbito laboral. El nivel de estas

competencias se evaluó a través de una encuesta con afirmaciones que son valoradas a través de una escala de likert que permite puntuar cada una de estas afirmaciones como: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo (Ver anexo A).

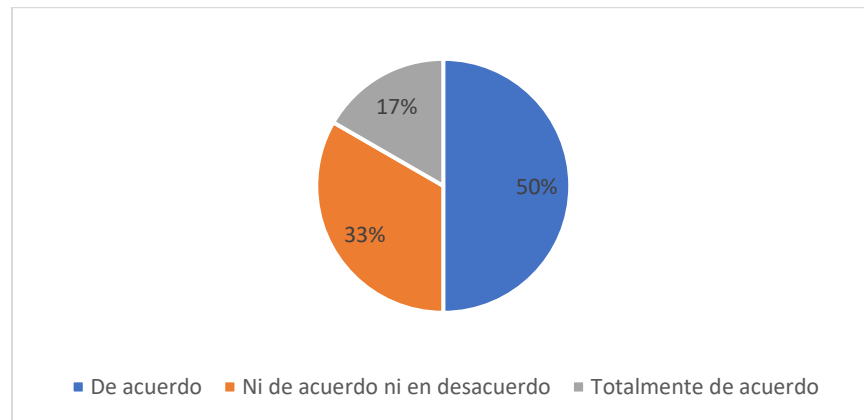
Figura 3 La empresa a través de cada uno de sus colaboradores cuenta con una comunicación efectiva para cada una de las áreas y procesos.



Fuente: Encuesta aplicada a Gerente y directivos

La figura 3 muestra el estado de la comunicación efectiva en la empresa, se puede ver que el 60% está de acuerdo y un 20% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

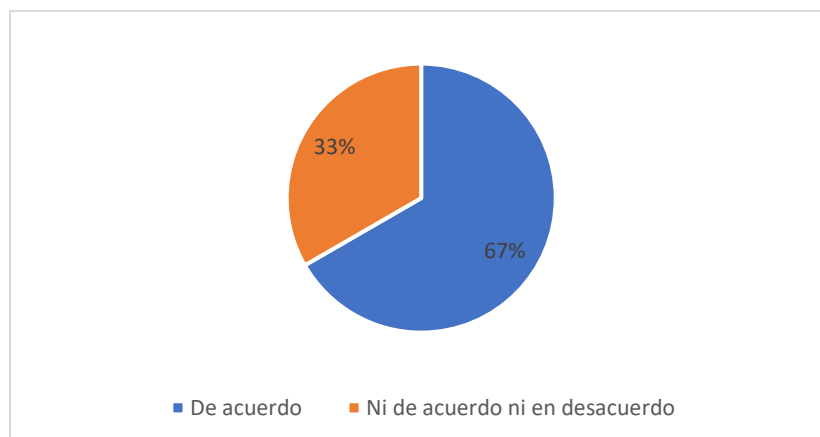
Figura 4 Los colaboradores de cada área de la empresa cuentan con las habilidades necesarios para gestionar las herramientas ofimáticas más tradicionales.



Fuente: Encuesta aplicada a Gerente y directivos

La figura 4 sobre el manejo de las herramientas ofimáticas por parte de los colaboradores muestra que el 50% está de acuerdo y el 33% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

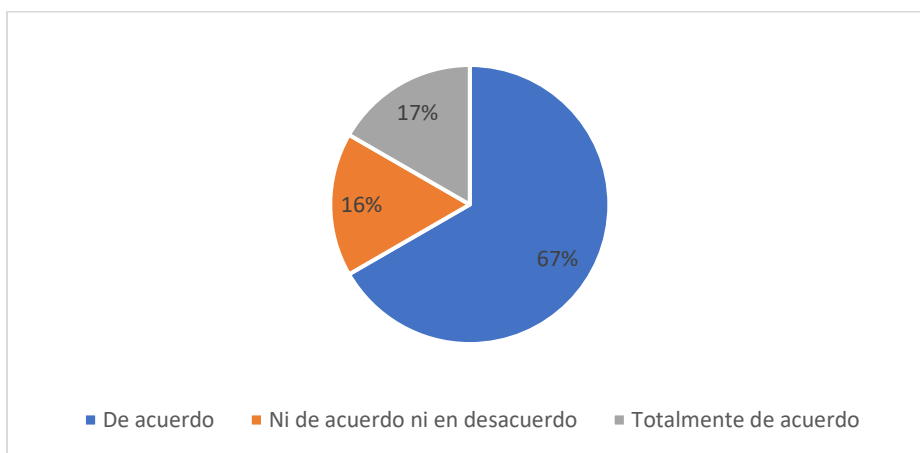
Figura 5 La empresa promueve el trabajo colaborativo y en equipo en la totalidad de los colaboradores de esta, y esto se identifican con la filosofía del trabajo en equipo.



Fuente: Encuesta aplicada a Gerente y directivos

La figura 5 sobre el trabajo colaborativo en la empresa muestra que el 67% está de acuerdo y el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

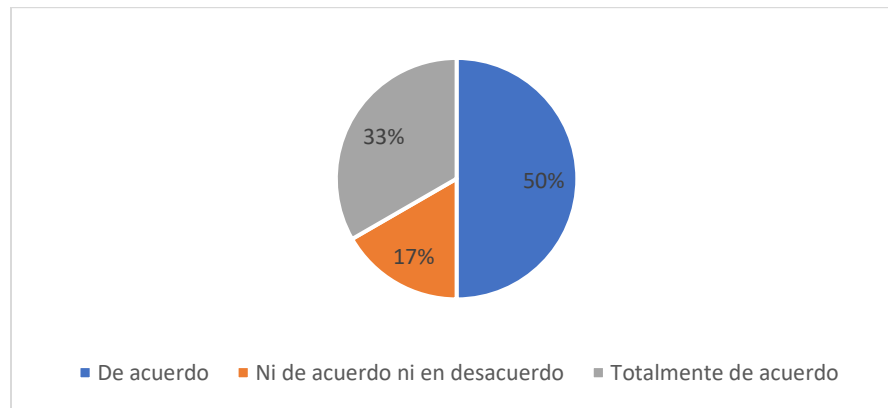
Figura 6 Dentro de la cultura organizacional se evidencia un amplio sentido de la responsabilidad que se muestra en cada uno de los compromisos adquiridos y cumplidos con cada una de las áreas de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a Gerente y directivos

La figura 6 muestra el estado del sentido de responsabilidad dentro de la empresa, el 67% dice estar de acuerdo y un 16% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

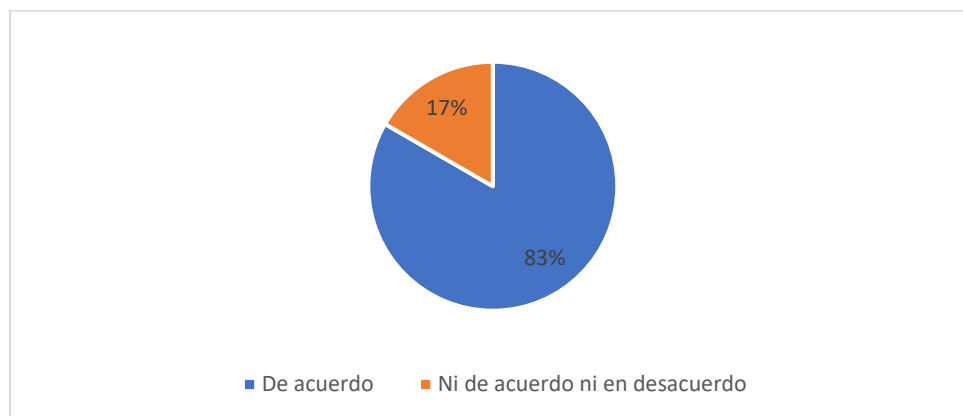
Figura 7 La puntualidad es uno de los principios de la empresa y se evidencia en todas las áreas de esta con la seguridad en que se cumplen y entregan las tareas.



Fuente: Encuesta aplicada a Gerente y directivos

La figura 7 muestra el estado de la puntualidad como competencia esencial en la empresa, 33% manifestó estas totalmente de acuerdo y el 50% manifiestan estar de acuerdo en que la puntualidad es un principio en la empresa.

Figura 8 Se evidencia un liderazgo activo en cada puesto de trabajo de la empresa como el liderazgo de los grupos de trabajo que se organizan para proyectos específicos.



Fuente: Encuesta aplicada a Gerente y directivos

La figura 8 muestra la evidencia del liderazgo activo en cada puesto de trabajo dentro de la empresa, el 83% está de acuerdo y el 17% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

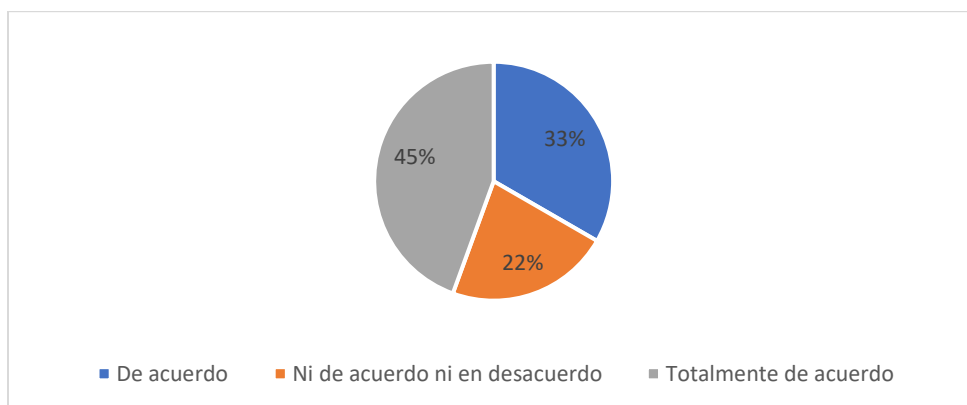
Las respuestas encontradas en las encuestas apuntan a que la empresa y sus trabajadores cuentan con las competencias esenciales para el desarrollo de la cultura digital, se entienden estas competencias esenciales como esas que fueron adquiridas para desarrollar una labor a nivel profesional y que no son específicas del perfil profesional y laboral.

Es importante considerar que unos porcentajes bajos manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con las afirmaciones respecto a estas competencias esenciales en la empresa, lo que sugiere una investigación más detallada para identificar las razones por las que no se evidencian las competencias para algunos participantes de la empresa.

Evaluación del nivel de las competencias digitales desde la perspectiva de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa.

En esta parte de los resultados se establece desde la perspectiva de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa el nivel de las competencias digitales necesarias para poner en marcha una cultura digital en la empresa. Se llevó a cabo la aplicación de una encuesta con 8 afirmaciones sobre las competencias digitales y una escala de Likert en la que los colaboradores podrían puntuar la opción que más se acercara a su perspectiva.

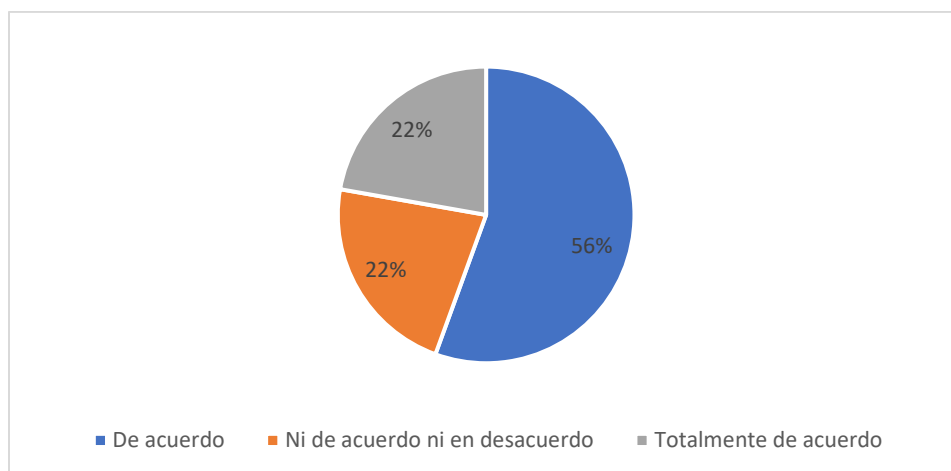
Figura 9 En la empresa se evidencia la capacidad de los colaboradores para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital (conocimiento digital).



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 9 muestra el estado de la empresa frente a la competencia de conocimiento digital, el 45% manifiesta estar totalmente de acuerdo, 33% manifiesta estar de acuerdo y el 22% restante manifiesta ni en desacuerdo ni de acuerdo.

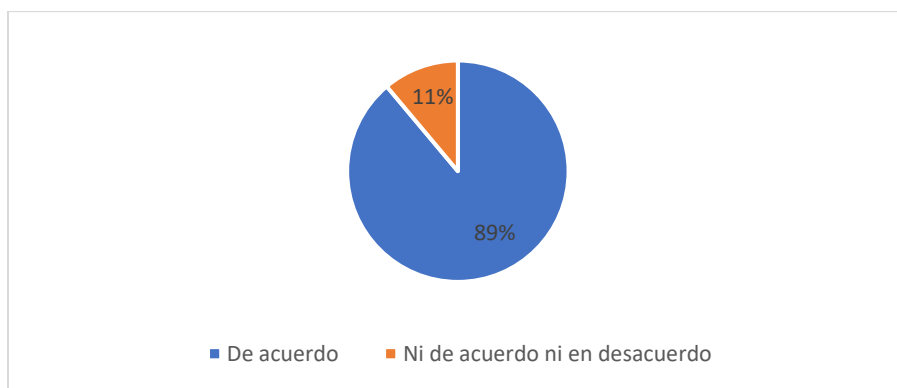
Figura 10 Los colaboradores cuentan con la capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales (gestión de la información).



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 10 muestra el nivel de la competencia de gestión de la información, el 56% dice estar de acuerdo, y un 22% totalmente de acuerdo, el 22% restante manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

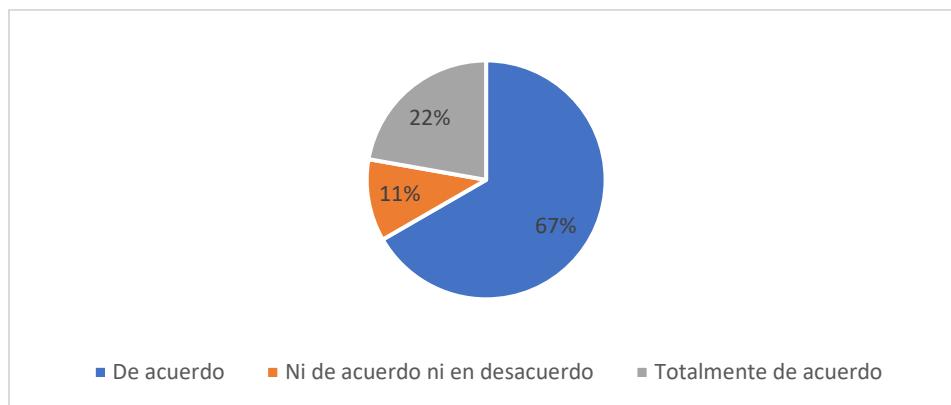
Figura 11 La empresa a través de sus colaboradores cuenta con la capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 11 sobre la competencia comunicación digital muestra que el 89% está de acuerdo que la empresa cuenta con esta capacidad, y el 11% restante manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

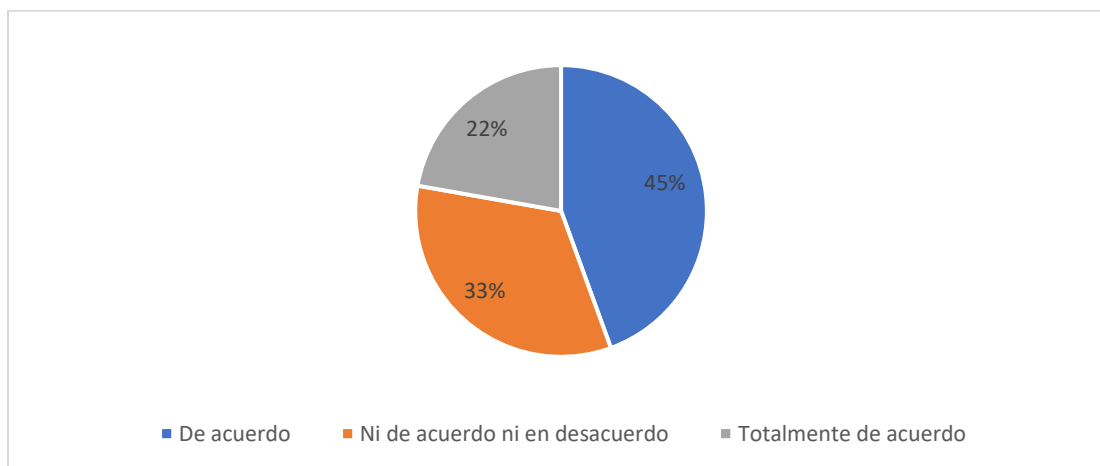
Figura 12 Los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales (Trabajo en red).



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 12 muestra el estado de la competencia de trabajo en red dentro de la empresa, al respecto se tiene que el 67% está de acuerdo, un 22% está totalmente de acuerdo y el 11% restante manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

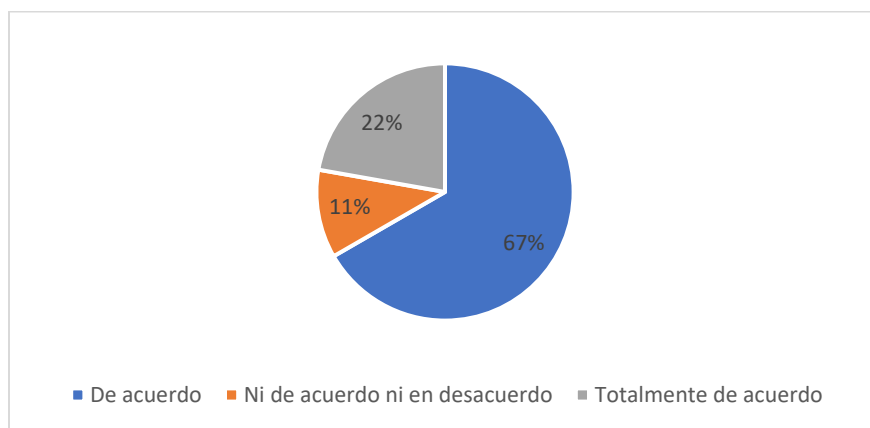
Figura 13 Los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje (aprendizaje continuo).



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 13 sobre la competencia de aprendizaje continuo muestra que el 45% está de acuerdo y un 22% está totalmente de acuerdo, y el 33% restante manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

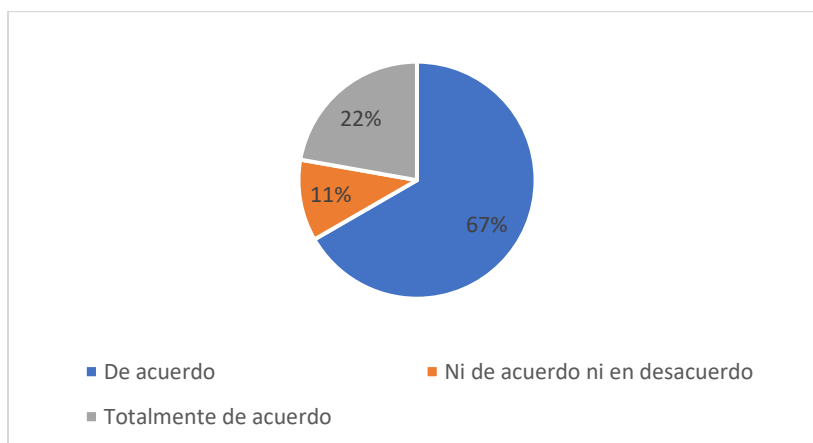
Figura 14 La empresa a través de la gerencia cuenta con la capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de la organización (visión estratégica).



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 14 el estado de la competencia de visión estratégica muestra que el 67% esta de acuerdo, un 22% está totalmente de acuerdo y el 11% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo.

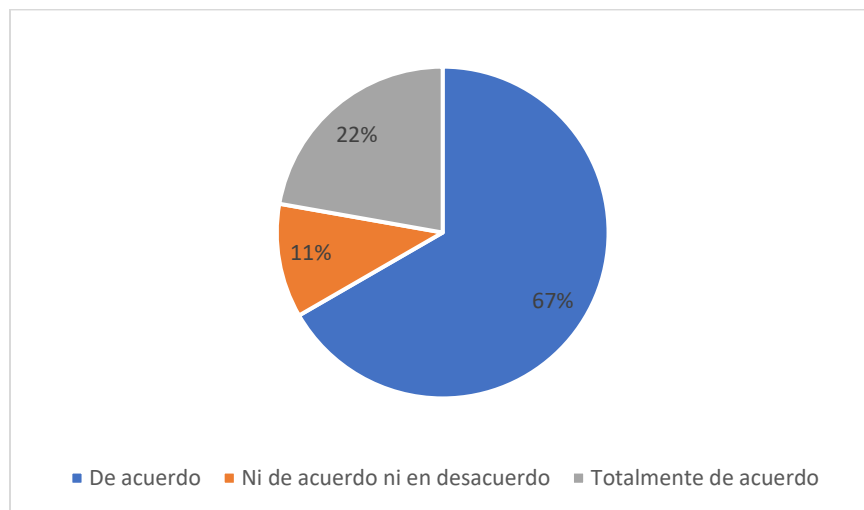
Figura 15 La empresa cuenta con colaboradores en capacidad de dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en res y en entornos digitales (liderazgo en red)



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 15 sobre la competencia del liderazgo en red muestra que el 67% está de acuerdo, un 22% está totalmente de acuerdo y el 11% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 16 La empresa a través de su equipo de marketing y el personal en general cuenta con la capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales (orientación al cliente)



Fuente: Encuesta aplicada a administrativos y operativos

La figura 16 sobre la competencia de orientación al cliente muestra que el 67% está de acuerdo, un 22% está totalmente de acuerdo y el 11% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados encontrados muestran que la empresa cuenta con competencias necesarias para los retos de la era digital, las ocho competencias evaluadas se encuentran vigentes en la empresa y garantiza que esta puede afrontar de manera paulatina los retos digitales a los que la somete el mercado (clientes, proveedores, competencias, etc.), sin embargo, ese bajo porcentaje de encuestados que manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, puede ser visto como la oportunidad que tiene la empresa para reforzar el desarrollo de estas competencias en todo en el equipo de trabajo, de tal forma que estas sean percibidas por la totalidad del equipo en la cultura organizacional.

Nivel de competencias esenciales a nivel general a partir de la percepción de los gerentes y directivos, frente a los colaboradores administrativos y operativos para las propuestas de oportunidades de mejora de la empresa

A lo largo del estudio se ha evidenciado la importancia del desarrollo de nuevas competencias que ayuden a los profesionales a asumir los retos digitales originados por la Revolución 4.0, para ello se tiene como base las competencias esenciales de cada uno de los colaboradores. En esta parte del informe se presentan las debilidades encontradas y las acciones propuestas como mejoras para intervenir estas debilidades. La identificación de las debilidades fue establecida teniendo en cuenta la percepción del gerente de la empresa al que se le desarrolló una entrevista no estructurada con preguntas abiertas y cuyos resultados se presentan a continuación:

Sobre **el perfil estratégico** de la empresa el gerente afirma: *nuestro perfil estratégico fue definido hace un par de años, en la actualidad los aportes de las ciencias organizacionales y el desarrollo de las diferentes tendencias empresariales generan en la empresa una nueva necesidad de rediseñar el perfil prestando especial atención en la misión y visión de la empresa como principales declaradores de los principios, objetivos y valores.*

Sobre **las competencias esenciales**, el gerente afirma: *todos los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad de desarrollar las actividades más esenciales de sus perfiles profesionales y esto se debe a la calidad de su formación, cuando fueron reclutados el equipo encargado se aseguró de que las personas contaran con las habilidades necesarias para cumplir la misión y visión de la empresa a través de sus*

puestos de trabajo, todo los colaboradores se encuentran certificados en las competencias que desarrollan y eso da un parte de seguridad a la empresa.

Sobre **las competencias digitales**, el gerente afirma: *aunque la empresa no ha desarrollado un plan de capacitación sobre la nueva era digital, los colaboradores de manera autónoma se han preocupado por conocer las nuevas características del mercado y a su vez las competencias que deben adquirir para unirse a las nuevas tendencias, no obstante, es necesario que la empresa pueda reforzar estas competencias para garantizar que los colaboradores se encuentran empoderados de sus labores y no serán afectado emocionalmente por los cambios que se avecinan en procesos como la atención del cliente, desarrollo de marca y comercialización de servicios.*

Sobre estas afirmaciones de la gerencia, se han propuesto acciones que se presentan en tres grandes bloques que tienen que ver con el perfil estratégico de la empresa, las competencias esenciales dentro de la empresa y las competencias digitales.

Tabla 6 Propuesta de mejora en la empresa

Aspecto intervenir	para	Intervención recomendada
Perfil estratégico		La empresa debe hacer una actualización de la misión procurando que esta se dirija al desarrollo y fomento de valores de los miembros de la organización, para ello se hace necesario un ejercicio colaborativo entre la gerencia y los colaboradores en su totalidad para aportar ideas a la reconstrucción de la misión.

	<p>Sobre la visión se encontró que la misma no proporciona una declaración fundamental de los valores y metas de la empresa, por ende, también se recomienda un trabajo de reconstrucción de la visión donde este aspecto pueda ser cubierto dando así una mayor claridad a la ruta estratégica de la empresa.</p> <p>Aunque la empresa cuenta con una lista de valores, es necesario que esto sean definidos y conceptualizados para que funcionen como guía dentro de las acciones estratégicas de la empresa, también es importante que la empresa haga un ejercicio de reformulación estratégica para definir objetivos estratégicos que no se encuentran en la empresa lo que hace que las políticas y acciones carezcan de capacidad de medida y monitoreo.</p>
Competencias esenciales	<p>Competencias como la comunicación efectiva, gestión de herramientas ofimática, trabajo colaborativo, responsabilidad, puntualidad, liderazgo activo son evidentes en la empresa, sin embargo en promedio el 10% de los colaboradores no lo consideran así, por ello, es necesario que la empresa lleve a cabo un programa de entrenamiento en el que le pueda proporcionar herramientas y metodologías para que los colaboradores puedan trabajar estas competencias a nivel personal y profesional haciendo que estas sean más evidentes y visibles en el clima y cultura de la organización.</p>
Competencias digitales	<p>Competencias como el conocimiento digital, gestión de la información, comunicación digital, trabajo en red, aprendizaje autónomo, visión estratégica, liderazgo en red, y orientación al cliente, son evidentes para los colaboradores de la empresa, sin embargo, hay un porcentaje bajo de colaboradores que manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que abre brecha a la necesidad de que estas sean reforzadas dentro del sistema de capacitación de la empresa, para poner a disponibilidad de los colaboradores todas las técnicas y tácticas que requieran en el desarrollo de estas competencias.</p>

Las propuestas que se hacen a la empresa están basadas en la educación constante como estrategia de consolidación de una cultura digital que le ayude a diferenciarse en el mercado en el que se ubica. Para ello, desde la gerencia se hace

necesario hacer un reconocimiento colectivo de la importancia de adquirir competencias y habilidades para afrontar la era digital y el análisis de la data.

Los procesos están generando muchos datos e información que puede ser crucial para la toma de decisiones, es necesario que los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias para poder introducir en la toma de decisiones una mirada estratégica constante, de esta forma todas las acciones que se lleven a cabo deben ser atravesadas por la ruta estratégica que la empresa se hubiera trazado.

Conclusiones

Las empresas experimentan nuevos retos derivados de la recién instalada Revolución 4.0 lo que origina la necesidad sus competencias a un entorno digital, acelerado y altamente exigente que requiere que los colaboradores cuenten con una mirada estratégica y la capacidad de liderar sus puestos de trabajo de manera más personalizada. Las competencias digitales son necesarias para poner en marcha una cultura digital en las empresas y para ello es necesario que las empresas de una miera interna y profunda para establecer el nivel de preparación con el que cuenta para este reto. Por ello, se propuso el estudio del nivel de las competencias para una cultura digital en la empresa Ospino y asociado, esto a través de la verificación de la percepción de los colaboradores sobre las competencias esenciales y digitales.

Inicialmente se estableció el perfil estratégico que cuenta con una declaración de misión que no promueve los valores fundamentales de la empresa, sin embargo, si se dirige al mercado que la empresa busca cubrir y actúa en consecuencia. Por otro lado, se tiene la visión que cuenta con la misma debilidad de no promulgar los valores fundamentales de la empresa, adicionalmente se pudo establecer que la empresa cuenta con una lista de valores pero estos no se encuentran definidos para conocer su significado en la empresa, finalmente, la empresa no evidencia el diseño de objetivos estratégicos lo que hace que su ruta de acción no cuente con las medidas adecuadas de monitoreo y mejora.

También se llevó a cabo el establecimiento de las competencias esenciales y digitales que deben tener los colaboradores dentro de la empresa para poder llevar a cabo cada una de las acciones propias de su naturaleza, en un mercados digital que

cada día toma más fuerza y nivel de influencia en la decisión de compra del cliente, en esta parte del estudio se pudo establecer que las competencias son reconocidas dentro de la empresa, no obstante, un porcentaje minoritario de la población no lo evidencia tan claramente lo que abre brecha para que la empresa refuerce tales competencias.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que se plantean, se pueden encontrar recomendaciones académicas y recomendaciones prácticas. A nivel académico se recomienda dentro de las líneas de investigación sobre cultura digital empresarial, ampliar este estudio con técnicas de estadística correlacional para establecer el éxito relativo de las competencias digitales en empresas con modelos de negocios de servicios y asesorías, esto agregaría al estado del arte aportes importantes para establecer los nuevos modelos teóricos de gestión empresarial basado en una cultura digital.

También se recomienda la apertura o inclusión de investigaciones sobre competencias digitales dentro de los semilleros de investigación, sectorizando los estudios por modelos de negocio, actividad económica y sector industrial.

A nivel práctico, se recomienda hacer un estudio ampliado a una muestra representativa de empresas del sector de servicios y asesorías inmobiliarias para conocer como es el estado de las competencias digitales en el sector, esto ayudaría a la creación de sinergias o modelos asociativos en el que las empresas puedan fortalecerse y elevar el nivel del mercado.

Lista de Referencias

- Belitski, M., Korosteleva, J., & Piscitello, L. (2021). Digital affordances and entrepreneurial dynamics: New evidence from European regions. *Technovation*.
- Bozic, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2022). Construir la resiliencia de la organización con la transformación digital . *Journal of Service Management*.
- Magro, C., & Salvatella, J. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones: 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Barcelona: RocaSalvatella.
- Orth, P., Piller, G., & Rothlauf, F. (2021). How Companies Develop a Culture for Digital Innovation: A Multiple-Case Study. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 221-235.
- Polynova, L., Popova, E., & Potova, A. R. (2021). El efecto de la inteligencia digital en el cambio de la cultura empresarial . *Lecture Notes in Networks and Systems*.
- Popova, L., Maslova, I., Kotlova, Y., & Mktchyan, Z. (2021). El papel del control en el aumento de la productividad laboral durante la transformación digital. *Lecture Notes in Networks and Systems*.
- Santos, A. C. (2001). Gestión del conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: la era digital. *Ingeniería Industrial*, 22(4), 10.

Universidad ICESI. (2021). *Modelo de formación basado en competencias empresariales*

. Obtenido de Modelo educativo : <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/servicios-cdee/modelo-de-formacion-basado-en-competencias-empresariales#:~:text=Se%20entiende%20el%20concepto%20de,desempe%C3%B1o%20superior%20en%20la%20acci%C3%B3n>

Anexos

Anexo A Encuesta sobre competencias esenciales para la cultura digital

Presentación: La presente encuesta se integra a la investigación para identificar el nivel de competencias esenciales para una cultura digital en Ospino y asociados. Consta de una serie de afirmaciones sobre las competencias esenciales para una cultura digital, que usted podrá evaluar con las siguientes opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo

Tiempo estimado: 30 minutos

Afirmaciones	Escala likert (marca con un X la opción elegida)				
	totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
La empresa a través de cada uno de sus colaboradores cuenta con una comunicación efectiva para cada una de las áreas y procesos.					
Los colaboradores de cada área de la empresa cuentan con las habilidades necesarios para gestionar las herramientas ofimáticas más tradicionales.					
La empresa promueve el trabajo colaborativo y en equipo en la totalidad de ellos colaboradores de esta, y esto se identifican con la filosofía del trabajo en equipo.					
Dentro de la cultura organizacional se evidencia un amplio sentido de la responsabilidad que se muestra en cada uno de los compromisos adquiridos y cumplidos con cada una de las áreas de la empresa.					
La puntualidad es uno de los principios de la empresa y se evidencia en todas las áreas de esta con la seguridad en que se cumplen y entregan las tareas.					
Se evidencia un liderazgo activo en cada puesto de trabajo de la empresa como el					

liderazgo de los grupos de trabajo que se organizan para proyectos específicos.					
---	--	--	--	--	--

Anexo B Encuesta para evaluar el nivel de las competencias digitales desde la perspectiva de colaboradores administrativos y operativos

Presentación: A través de esta encuesta se busca establecer el nivel de las competencias digitales en la empresa, desde la perspectiva de los administrativos y operativos, para ello, se presenta una serie de afirmaciones con una escala de Likert que ayuda a evaluar. Marca con una x la opción que te parezca acertada.

Afirmaciones	Escala likert (marca con un X la opción elegida)				
	totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
En la empresa se evidencia la capacidad de los colaboradores para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital (conocimiento digital).					
Los colaboradores cuentan con la capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales (gestión de la información).					
La empresa a través de sus colaboradores cuenta con la capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.					
Los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales (Trabajo en red).					
Los colaboradores de la empresa cuentan con la capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje (aprendizaje continuo).					

La empresa a través de la gerencia cuenta con la capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de la organización (visión estratégica).					
La empresa cuenta con colaboradores en capacidad de dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en res y en entornos digitales (liderazgo en red).					
La empresa a través de su equipo de marketing y el personal en general cuenta con la capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales (orientación al cliente).					