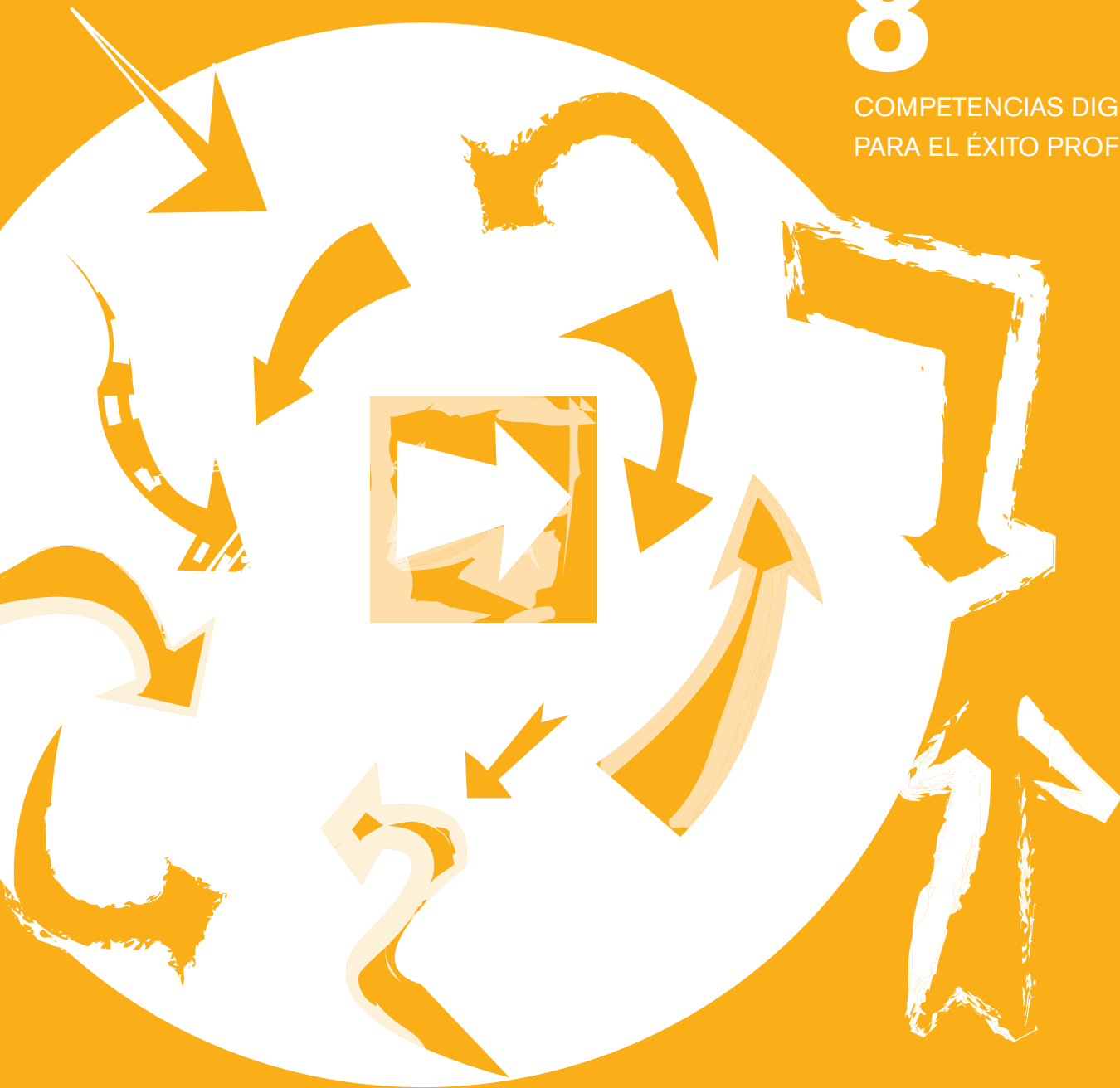


# CULTURA DIGITAL Y TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

# 8

COMPETENCIAS DIGITALES  
PARA EL ÉXITO PROFESIONAL



#### **Autores**

Carlos Magro  
Josep Salvatella

Maribel Álvarez  
Olga Herrero  
Angels Paredes  
Gerard Vélez

#### **Coordinación editorial**

Carlos Magro  
Josep Salvatella

#### **Una publicación de**

**RS** RocaSalvatella  
[www.rocasalvatella.com](http://www.rocasalvatella.com)  
[@RocaSalvatella](https://twitter.com/RocaSalvatella)  
[#8competenciasdigitales](https://hashtagger.com/hashtag/8competenciasdigitales)

#### **Algunos derechos reservados**



Barcelona, Febrero 2014

#### **Ilustraciones**

Marcos Balfagón  
[www.marcosbalfagon.com](http://www.marcosbalfagon.com)

#### **Diseño y maquetación**

base 12 diseño y comunicación  
[www.base12.net](http://www.base12.net)

#### **Agradecimientos a**

Aina Bernal  
Boris Mir

CULTURA DIGITAL  
Y TRANSFORMACIÓN  
DE LAS ORGANIZACIONES

8

COMPETENCIAS DIGITALES  
PARA EL ÉXITO PROFESIONAL

## SUMARIO

<b>1.</b>	RESUMEN EJECUTIVO	6
<b>2.</b>	DIGITAL, GLOBAL, CONECTADO Y CAMBIANTE	10
<b>3.</b>	ORGANIZACIONES, PERSONAS Y PROCESOS	14
<b>4.</b>	EL MODELO ROCASALVATELLA DE COMPETENCIAS. UN MODELO DESDE LA EXPERIENCIA	18
	1. Conocimiento digital	22
	2. Gestión de la información	24
	3. Comunicación digital	26
	4. Trabajo en red	28
	5. Aprendizaje continuo	30
	6. Visión estratégica	34
	7. Liderazgo en red	36
	8. Orientación a cliente	38
<b>5.</b>	CONCLUSIÓN	40
<b>6.</b>	REFERENCIAS	44
<b>7.</b>	SOBRE LOS AUTORES	46
<b>8.</b>	SOBRE ROCASALVATELLA	48

# 1



## Ser competentes para ser competitivos

### LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ENTORNO

Vivimos en un mundo digital, global e hiperconectado, caracterizado por el cambio social y tecnológico continuo y acelerado, la irrupción constante de nuevos actores, la movilidad y la conectividad ubicuas.

Formamos parte de un mundo en red en el que cada día se cuestionan las jerarquías y las relaciones de poder entre las personas y las estructuras, en el que conviven e interaccionan las lógicas analógicas, físicas o convencionales con las lógicas digitales y en el que la información y el conocimiento fluyen de forma abundante y están accesibles en cualquier momento y en cualquier lugar.

Un mundo en constante transformación que incide y se retroalimenta de cambios en la forma de ver las cosas, en los comportamientos cotidianos, en las actitudes y en los valores, **convirtiendo a ciudadanos, profesionales, clientes y mercados en tensores de cambio** en función de nuevas demandas y necesidades que no son satisfechas por las formas y negocios convencionales. Organizaciones tradicionales altamente competitivas y entrenadas durante años para dar excelentes respuestas a viejas preguntas pero que son incapaces de responder, y a veces ni siquiera de entender, las nuevas situaciones y las nuevas preguntas.

El reto de la transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento

Nos situamos ante una transformación con base tecnológica, que usa como carburante la información y el conocimiento, y que está siendo pilotada por un rápido, aunque heterogéneo, ritmo de adopción social que da lugar a una nueva economía, inestable, compleja y digital. Una economía en la que empresas de nueva generación, más digitales, ágiles y veloces, tratan de ganar terreno a empresas consolidadas de magnífica trayectoria que intuyen un futuro incierto y que están inmersas en un intenso proceso de digitalización.

**La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo**, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades. La clave, para personas y organizaciones, es ver esta transformación como una oportunidad que permita combinar inteligentemente prácticas y formas de hacer que nos siguen dando resultado con nuevas técnicas y habilidades que nos conecten con los resultados del futuro.

Las organizaciones que tienen la cultura adecuada y el talento necesario resuelven magníficamente sus objetivos estratégicos. Se cumple la máxima de que para ser competitivos hay que ser competentes. Parece evidente que si el desafío es digital las organizaciones precisan de la cultura digital

adecuada y de profesionales con las competencias digitales necesarias. Así, **el reto de la transformación digital de los negocios, se convierte en el reto de la transformación digital del talento.** Sólo con profesionales competentes digitalmente podremos hablar de organizaciones competentes. Sólo siendo profesionales competentes digitalmente podremos abordar el futuro con garantías.

## 8 COMPETENCIAS DIGITALES PARA TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS

El modelo de competencias aquí expuesto es un modelo basado en la experiencia. **Reúne las 8 competencias básicas que desde RocaSalvate-lla consideramos debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital.** Individualmente nos hacen mejores profesionales. Aplicadas sobre el conjunto de una organización producen un gran impacto. Colectivamente nos permiten enfrentar con éxito el desafío digital.

En última instancia todas deben estar orientadas a resultados. Mirar cada una de las 8 competencias bajo el prisma de la orientación a resultados las transforma en poderosas herramientas de negocio y en competencias imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI.

- 1. Conocimiento digital:** Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
- 2. Gestión de la información:** Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
- 3. Comunicación digital:** Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.

**4. Trabajo en red:** Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.

**5. Aprendizaje continuo:** Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.

**6. Visión estratégica:** Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.

**7. Liderazgo en red:** Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.

**8. Orientación al cliente:** Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

**La transformación digital no es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos.**

Es ser capaces de superar con éxito el reto de la gestión del talento en tiempos de redes. De ahí la importancia de los profesionales y su desarrollo profesional y el papel protagonista que deben desempeñar los equipos directivos en el impulso inicial y en el apoyo posterior y mantenimiento de esa transformación. La transformación digital es una responsabilidad compartida, pero es sobre todo responsabilidad de los equipos directivos adquirir un fuerte compromiso a la hora de impulsar el desarrollo interno de la cultura digital y de estas competencias digitales. El desafío digital exige a las organizaciones el desarrollo de una nueva cultura empresarial soportada sobre un conjunto de nuevas competencias caracterizadas por el papel protagonista de lo digital y que se desarrollan a través de la colaboración y la construcción de redes.



**1** CONOCIMIENTO DIGITAL



**2** GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



**3** COMUNICACIÓN DIGITAL



**4** TRABAJO EN RED



**5** APRENDIZAJE CONTINUO



**6** VISIÓN ESTRATÉGICA



**7** LIDERAZGO EN RED



**8** ORIENTACIÓN AL CLIENTE



# 2



## DIGITAL, GLOBAL, CONECTADO Y CAMBIANTE

*Vivimos en un mundo digital, global  
e hiperconectado y caracterizado por  
el cambio permanente y acelerado*

## [1] VIVIMOS EN UN MUNDO DIGITAL

Al menos tan digital como analógico. No existen dos mundos separados. Ambos se entretejen y se cruzan. Se superponen y mezclan hasta conformar una sola realidad. En el ámbito de las organizaciones sólo tiene sentido hablar, como siempre, de creación de valor y objetivos de negocio, solo que ahora hay que hacerlo en un entorno fuertemente impactado por lo digital. La digitalización está transformando la sociedad generando nuevos retos y oportunidades de negocio. Y aunque parezca mentira estamos tan sólo en el inicio del proceso. Apenas han pasado 20 años desde que las primeras empresas comenzaron a usar Internet. Primero como una herramienta que permitía hacer algunas de las cosas de siempre de manera ligeramente diferente. Poco a poco, el fenómeno fue creciendo hasta convertirse en esencial. Desde 1994 hasta 2004, asistimos a su expansión acelerada impulsada desde empresas e instituciones. Las primeras webs eran lugares planos, con poca profundidad y nula interactividad. Se limitaban a ser catálogos de productos y servicios en un nuevo soporte. Con el descenso de los costes de acceso y la universalización de la conectividad, el entorno económico y social se fue digitalizando. Hacia 2004 la Red se hizo social, las empresas volvieron la mirada hacia esa nueva Internet social. Muchos de los procesos y las tecnologías de gestión empresarial se convirtieron en sociales. Hoy, cualquiera puede publicar un vídeo, editar una foto, escribir un post, comentar un producto o recomendar un servicio. Somos agentes cada vez más activos en el uso de la Red para resolver nuestros temas, informarnos, aprender, expresar nuestras opiniones, querer ser escuchados, tenidos en cuenta y respetados. Ya hay cerca de 4.000 millones de personas con acceso a la Red,

La digitalización está transformando la sociedad generando nuevos retos y oportunidades de negocio

con una capacidad de comunicación como nunca antes. La conversación es relevante, la información y el conocimiento se multiplican, los mercados se modifican y surgen a cada instante nuevas oportunidades de negocio. Aceptar la **transformación digital** significa asumir que hemos cambiado para siempre la forma en que nos comunicamos, nos informamos, trabajamos, nos relacionamos, amamos o protestamos. En el ámbito empresarial **tienen ventaja los profesionales y las organizaciones que han integrado mejor ambos mundos hasta convertirlos en uno solo**. Ya se evidencia que las organizaciones que han incorporado las lógicas digitales son más competitivas, obtienen mayores beneficios financieros y superan a sus homólogas menos digitales al menos en tres ámbitos clave: ingresos, rentabilidad y valoración en el mercado. De hecho algunos estudios llegan a afirmar que en media las organizaciones digitales son un 26% más rentables que sus competidoras menos digitales.

## [2] GLOBAL E HIPERCONECTADO

Los mercados son globales, las organizaciones y los negocios son globales, los profesionales son globales. Lo global se ha convertido en habitual y cercano. Lo digital ha acercado lo distante, mezclado lo diverso y visibilizado lo periférico. La globalización y lo digital han hecho más relevante que nunca lo local, los contextos, lo diferente, los nichos de mercado, la especialización y la larga cola. A la globalización de los mercados, productos, trabajadores y clientes se añade la movilidad y la conectividad ubicua y en tiempo real de estos mercados y sus usuarios. La globalización, la digitalización y la conectividad facilitan el surgimien-

to de nuevos modelos de negocio y la entrada de nuevos actores. Amplía enormemente los retos a los que se enfrentan las organizaciones y sus profesionales pero también las oportunidades de negocio. Internet, la conectividad, la movilidad, la digitalización de los medios de comunicación, las redes sociales y las herramientas de software social han provocado el desarrollo de redes horizontales de profesionales, la formación de comunidades de interés y de consumo y la construcción de entornos profesionales de aprendizaje que conectan, como nunca hasta ahora lo local y lo global, las demandas de los clientes con las posibilidades de las empresas y además lo hacen en cualquier momento y en cualquier lugar. El nuevo espacio de trabajo es un lugar global y conectado que necesita profesionales que dominen un conjunto de nuevas competencias caracterizadas por su carácter digital como el aprendizaje continuo, las competencias colaborativas, la comunicación digital, el liderazgo distribuido y la gestión de redes y comunidades.

La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio como la oportunidad para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar

(la capacidad de almacenaje se dobla cada 12 meses), pasando por la *ley de Nielsen* (la velocidad de transmisión de datos se dobla cada 21 meses). Aumentan exponencialmente la información generada, la capacidad de computación y la velocidad de transmisión de datos. Vivimos en un mundo marcado por lo que **Barry Schwartz** denominó la *paradoja de la elección*, **Zygmunt Bauman** la *modernidad líquida* y **John Seely Brown** la *era del flujo continuo*. En este contexto surgen como imprescindibles nuestra capacidad de adaptación, de resiliencia y de aprendizaje continuo. El cambio ha traído consigo nuevas formas de organización empresarial, de comunicación interna, de gestión de la información, de relación con clientes y grupos de interés y de captación y retención del talento y ha fijado nuevos modelos de innovación y negocio. La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio como la oportunidad perfecta para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar. Ver la transformación digital como una gran fuente de oportunidades.

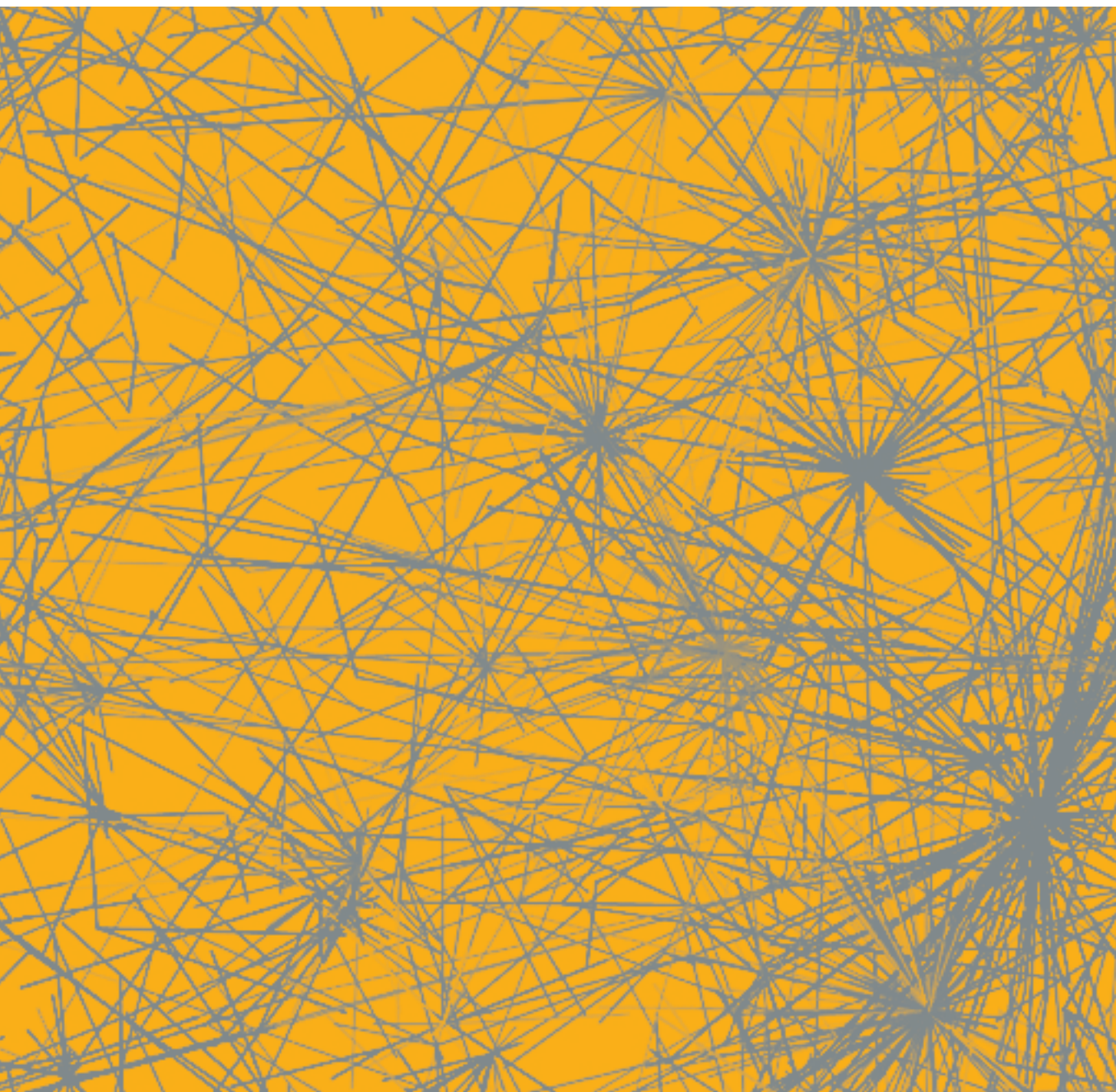
### [3] CARACTERIZADO POR EL CAMBIO PERMANENTE Y ACELERADO

Junto con la tecnología y lo digital, el cambio permanente es otra de las características de nuestro tiempo. Vivimos en un mundo cambiante, innovador, disruptivo, abundante, veloz pero también incierto y fragmentario. Ni siquiera el ritmo de cambio es estable y cada día se acelera. Vivimos en un mundo dominado por las llamadas **leyes de lo digital**, desde la *ley de Moore* (la potencia de los chips se dobla cada 18 meses), a la *ley de Kryder*

La velocidad a la que todo sucede, el cambio, la flexibilidad y la facilidad de los modelos de consumo están provocando una proliferación de tecnologías disruptivas. La convergencia de lo social, la movilidad, la nube, el *big data* y las comunicaciones integradas conducen a su vez a más cambios, nuevas innovaciones, más tecnologías y nuevas oportunidades de negocio. La presión digital sobre las organizaciones llega desde muchos frentes: la evolución de la competencia tradicional, los nuevos actores que irrumpen en el sector, los clientes, los accionistas y los empleados; y llega también desde las lógicas diversas de la productividad, la

diferenciación, la ventaja competitiva, el mercado, la responsabilidad social o el servicio al cliente. En este contexto se revela cada vez más necesaria la capacidad de las organizaciones para captar talento, retener el existente e incentivar los procesos

internos de aprendizaje y construcción de redes para la incorporación y la adquisición de las competencias digitales necesarias para afrontar esta nueva realidad.



# 3

## ORGANIZACIONES, PERSONAS Y PROCESOS

*Si lo convencional se resiste a lo digital,  
peor para lo convencional*

## [1] ORGANIZACIONES

**Todo negocio es ya un negocio digital.** Lo que tenemos entre manos es una de las pocas revoluciones disruptivas de la historia. Una de esas transformaciones que modifican de manera trascendental nuestro sistema productivo. Vivimos en un mundo cada vez más necesitado de talento e innovación para responder a la globalización y a la complejidad de los mercados pero también para dar respuesta a lo local y atender a lo diferente. La digitalización, el cambio social y tecnológico continuo y acelerado; el proceso imparable de globalización, la irrupción constante de nuevos agentes y la extrema conectividad están provocando cambios en las organizaciones y en las competencias necesarias para responder eficazmente a la horizontalización del conocimiento, la desjerarquización de las relaciones y la irrupción de un nuevo tipo de cliente.

La digitalización no es un punto de destino para las empresas y las marcas, sino un proceso de profunda transformación que requiere ante todo enfoque y estrategia para no perder de vista los objetivos de negocio.

Con la irrupción de la movilidad, la nube y las tecnologías sociales centradas en el usuario la tecnología ha dejado de ser un centro de coste para convertirse en agente crítico en la definición de los modelos de negocio y su viabilidad. **La transformación digital ha provocado que las tecnologías moldeen los modelos de negocio pero también que los modelos de negocio moldeen las tecnologías.** Además, cuando la tecnología es ya una *commodity*, ubicua y abundante, la ventaja competitiva no está tanto en la tecnología

La digitalización no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que está generando nuevos retos y oportunidades de negocio

en sí misma sino en saber orientarla hacia el negocio, utilizándola para gestionar la información y el conocimiento y sobre todo para ser capaces de explotar al máximo la conexión entre las personas y el conocimiento. Más que tecnología **necesitamos profesionales conectados en red y con las competencias adecuadas.** Más que sistemas de gestión del conocimiento, necesitamos **trabajadores del conocimiento** con las competencias digitales necesarias para manejar la convergencia entre globalización y cambio tecnológico acelerado.

Conocer qué está pasando en Internet y revisar los procesos bajo ese prisma; comprender las nuevas lógicas digitales y utilizarlas de forma adecuada para el negocio; saber detectar el talento tanto dentro como fuera de la organización; contar con profesionales competentes digitalmente; poseer en definitiva un nivel apropiado de **desarrollo digital** es un factor clave para el crecimiento de las empresas y su sostenibilidad futura.

## [2] PERSONAS

Lo digital ha amplificado nuestro carácter social. Ser más digitales significa ser más sociales, significa formar parte de una nueva **cultura de la participación** caracterizada por unas **barreras muy bajas para la producción de conocimiento compartido**, la **resolución de problemas de manera colaborativa**, la **circulación y la abundancia de la información.**

Las estructuras tradicionales, verticales, rígidas, pesadas y lentas, no son capaces de dar respuesta adecuada a los retos de la actual **sociedad-red** basada

en la interacción, la levedad, la velocidad y la conectividad.

El nuevo cliente es altamente social (tanto *online* como *offline*), está acostumbrado a la conexión instantánea y a opinar y compartir su experiencia de usuario a través de los medios sociales. Los clientes han dejado de ser pasivos para convertirse en agentes que conversan, opinan, critican y alaban a las empresas. Tienen los medios y buscan participar en el diseño de nuevos productos y servicios y en el rediseño de procesos y prácticas. Los **nuevos clientes** están tecnológicamente muy capacitados, son globales y cambian de producto, de marca o de empresa si algo no les gusta. Manejan grandes cantidades de información en sus procesos de selección y valoración, se coordinan y actúan en red y saben que el cambio es una característica inherente a los nuevos tiempos. Los nuevos clientes son multitarea y acceden a la información en movilidad, en cualquier momento y en cualquier lugar. Han cambiado su comportamiento en los procesos de compra. Valoran la inmediatez, la facilidad y la eficacia. No confían tanto en la publicidad tradicional como en la recomendación y en sus conexiones sociales. Si ayer se informaban exhaustivamente en Internet antes de comprar (*Research Online Purchase Offline-ROPO*), hoy es cada vez más habitual la práctica de mirar en la tienda para comprar en Internet (*Showrooming*). Cada día es mayor el número de clientes que sólo ha vivido en la era digital y maneja las lógicas propias de la cultura digital. Exigen honestidad, transparencia e igualdad en sus relaciones con las organizaciones.

Aquellas organizaciones capaces de entender a este nuevo cliente, de relacionarse con él de ma-

nera apropiada y establecer relaciones duraderas tienen ante sí una gran oportunidad de diferenciación en el mercado y de adquirir ventaja competitiva.

También las organizaciones al digitalizarse necesitan ser más sociales. Una organización es digital si fomenta su lado social y es social si trabaja con lógicas digitales. Y esto vuelve a colocar en primera línea a las personas. Las organizaciones cambian por el impulso y determinación de las personas. Sólo incidiendo en las personas, en sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, cambiaremos las organizaciones.

Ser un especialista en algo, acumular muchos conocimientos en un ámbito específico, puede ser condición necesaria pero ya no es suficiente. La era digital requiere además profesionales que tengan gran capacidad de entendimiento, resiliencia y adaptación al cambio. Profesionales capaces de **gestionar la información, trabajar en red, aprender continuamente y adaptarse al cambio**. Profesionales con **autonomía, capacidad de liderazgo y fuerte orientación al cliente**.

Si la actuación de un profesional es el resultado de poner en acción formación, información, relaciones y herramientas, el reto es crear los entornos para desarrollar las competencias que faciliten y permitan que cada trabajador autogestione esos cuatro ámbitos. Para ello se precisan directivos que sean capaces de **impulsar y liderar la transformación digital**. Se precisa, en suma, de una nueva cultura empresarial soportada sobre un conjunto de **nuevas competencias** caracterizadas por el **papel protagonista de lo digital** y que se desarrollan a través de la **colaboración** y la **construcción de redes**.

////////////////////////////////////  
Sólo incidiendo en las  
personas, en sus capacidades,  
conocimientos, habilidades y  
actitudes, cambiaremos las  
organizaciones  
////////////////////////////////////



### [3] PROCESOS

Cada vez es más claro que **digital no es sinónimo de tecnológico**, como también que las nuevas tecnologías no se limitan sólo a permitir nuevas maneras de gestionar viejos problemas. Cada día es más evidente que lo digital define sobre todo una nueva manera de relacionarnos. Como individuos usamos constantemente dispositivos móviles, redes de interacción e instrumentos de comunicación para determinar en quién confiamos o qué servicios contratamos. Al mismo tiempo, las organizaciones están en pleno proceso de transformación repensando qué es lo que valoran sus clientes, modificando su cadena de valor de acuerdo a lo digital, implantando nuevos procesos y probando nuevos modelos de negocio que les permitan mantener la diferencia competitiva que asegure su sostenibilidad.

Si el entorno es digital, cambiante, acelerado, global y conectado. Si además aceptamos que las organizaciones y los profesionales deben cambiar para adaptarse y seguir siendo competitivos entonces la conclusión natural es que los procesos que rigen las actividades de una organización también de-

ben cambiar. Cambian la manera de fijar los objetivos de negocio, la manera de formar los equipos, la forma de liderarlos, los flujos de información y distribución del conocimiento, las relaciones con los clientes, los sistemas de innovación y desarrollo de negocio, los procesos financieros, las operaciones y cambian finalmente la evaluación y seguimiento de esas acciones y procesos.

Cada vez es más claro que las organizaciones ya no usan sólo los medios sociales para comunicarse mejor con sus clientes sino sobre todo para compartir conocimiento con sus principales grupos de interés y, lo que quizá sea más importante, para mejorar los flujos internos de transmisión del conocimiento. Estudios recientes nos indican que más de un 80% de las empresas ya usan algún tipo de tecnología social en sus procesos y que el 90% de los directivos afirma tener beneficios cuantificables mostrándose optimistas en cuanto a la mejora de la productividad. Pero esos mismos estudios nos indican que **cada vez son más los directivos que consideran que para acelerar estos cambios es necesario apoyar y favorecer la adquisición por parte de toda la organización de competencias digitales.**



# 4

## EL MODELO ROCASALVATELLA DE COMPETENCIAS DIGITALES

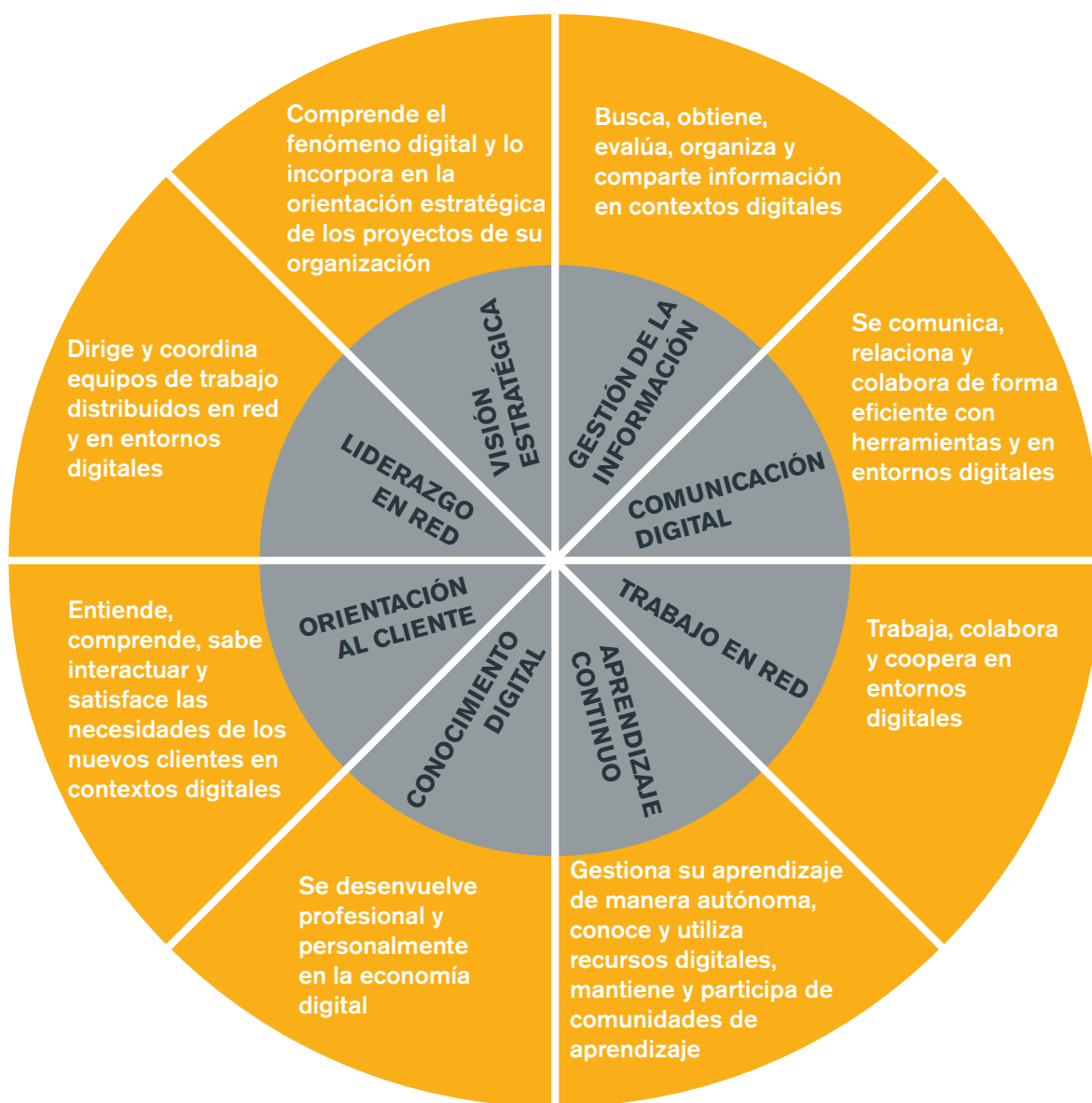
*Un modelo desde la experiencia*

1. Conocimiento digital
2. Gestión de la información
3. Comunicación digital
4. Trabajo en red
5. Aprendizaje continuo
6. Liderazgo en red
7. Visión estratégica
8. Orientación a cliente

A pesar de que **la mayoría de directivos consideran que ni ellos ni sus organizaciones están lo suficientemente preparados para adoptar los cambios culturales que la incorporación de lo digital supone**, las organizaciones siguen rigiéndose por lógicas analógicas a la hora de captar y desarrollar talento y de organizarse internamente.

La mayor preocupación tiene que ver con el profundo cambio que lo digital representa en la interacción con los clientes, en las formas de gestionar internamente personas, equipos y conocimientos y en la redefinición de los procesos y la gestión del trabajo. Se destinan importantes recursos económicos y humanos en proyectos de mejora tec-

## COMPETENCIAS DIGITALES



nológica en estos ámbitos y se dedica poca o nula atención a la capacitación y al cambio cultural que la digitalización efectiva de una compañía precisa.

En este contexto cobra relevancia el concepto de **competencia digital** que se ha convertido en uno de los conceptos claves para entender cómo se pueden **aprovechar las oportunidades de la sociedad digital**. En este documento, competencia digital es la combinación de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que nos sirven para alcanzar objetivos con eficacia y eficiencia en contextos altamente digitales. Las **competencias digitales profesionales** son las competencias digitales necesarias para que **organizaciones y profesionales puedan aprovechar y explotar al máximo las oportunidades estratégicas y de negocio provocadas por la transformación digital**.

Este modelo de **8 competencias profesionales digitales** es el resultado de combinar el análisis y el estudio del fenómeno de transformación digital con la experiencia adquirida en los últimos años aportando soluciones a los desafíos y demandas concretas de organizaciones y equipos directivos. La mayoría de las competencias que encontramos en los diccionarios organizativos siguen siendo vigentes y válidas pero se modifican de manera profunda cuando son revisitadas teniendo en cuenta la lógica digital, ampliándose entonces el abanico de capacidades y comportamientos que incluyen.

Algunas de las competencias del modelo que aquí presentamos, como el **conocimiento digital**, son nuevas; otras, siendo clásicas como la **gestión de la información**, se han transformado completamente a la luz de lo digital; y, la mayoría, siendo

habituales en la gestión empresarial, como son la **comunicación digital**, el **trabajo en red**, el **aprendizaje continuo**, la **visión estratégica**, la **orientación al cliente** y el **liderazgo digital** han adquirido un carácter protagonista y han sido revisadas a fondo.

Todas son fundamentales y afectan de manera transversal a los distintos niveles de una organización y a todas las organizaciones. Entre ellas, la **orientación al cliente** actúa como competencia tractora y orienta a todas las demás hacia los objetivos empresariales de creación de valor y sostenibilidad. Todas, evidentemente, tienen también como vocación inevitable

la **orientación a resultados**, facultad obligada en todo directivo, independientemente del grado de digitalización de su organización, puesto o desempeño y por esa misma razón no incluida en este conjunto de 8 competencias. Mirar cada una de las 8 competencias bajo el prisma de la orientación a resultados las transforma en **poderosas herramientas de negocio** y, tal y como estamos

argumentando, en competencias imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI.

Aunque se pueden desarrollar individualmente, las 8 forman un conjunto interrelacionado. Dominar la **gestión de la información** permite desarrollar el **aprendizaje continuo** en entornos digitales. A su vez, el aprendizaje se ha convertido en una actividad cada vez más **social** por lo que es imprescindible entender y dominar el **trabajo en red**. Por último, alcanzar un nivel alto de estas tres competencias exige tener un buen nivel de **comunicación digital**. Estamos ante un círculo virtuoso en el que el desarrollo de una amplifica y mejora el resto.

//////  
Mirar cada una de las 8 bajo el prisma de la orientación a resultados las transforma en poderosas herramientas de negocio y, tal y como estamos argumentando, en competencias imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI  
//////

COMPETENCIAS DIGITALES

1

CONOCIMIENTO DIGITAL



2

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



3

COMUNICACIÓN DIGITAL



4

TRABAJO EN RED



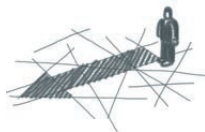
5

APRENDIZAJE CONTINUO



6

VISIÓN ESTRATÉGICA



7

LIDERAZGO EN RED



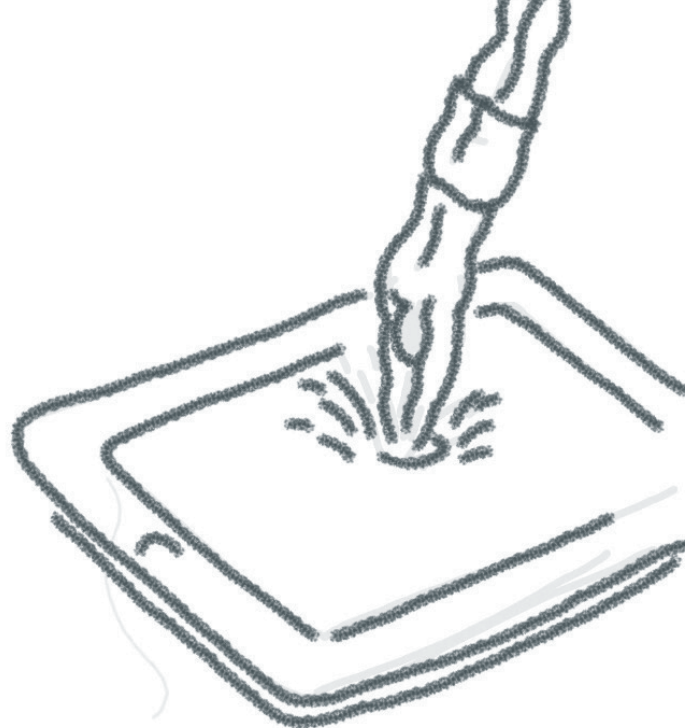
8

ORIENTACIÓN AL CLIENTE



# 1 CONOCIMIENTO DIGITAL

*CAPACIDAD PARA desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital*



En 1999, **Levine, Locke, Searls y Weinberger** publicaron el **Manifiesto Cluetrain**, 95 tesis centradas sobre el impacto de Internet y las Tecnologías de la Información sobre los mercados, las organizaciones y sus modelos de negocio. Su propuesta partía de la hipótesis de que el cambio tecnológico iba a provocar una transformación total de las relaciones entre empresa y clientes. Apuntaban a una nueva forma de hacer negocios desde el diálogo, la transparencia, la colaboración, el contacto personal y la horizontalidad. Valores que con el tiempo han conformado lo que hoy entendemos por **cultura digital**. El texto describe un escenario de relación entre organizaciones, empleados y clientes regido por conceptos como la **comunicación continua y desintermediada**, la **conversación** y el **diálogo** como ejes motores de los mercados; la **confianza** y la **honestidad** como características imprescindibles para la sostenibilidad empresarial; la **abundancia de datos e información** como contexto del trabajo; la **cercanía**, la **necesidad de aportar valor** y el **servicio a la economía real** como los *drivers* de la diferenciación en los negocios; y la **empresa social**, la **innovación abierta** y el **crowdsourcing** como modelos más eficientes de gobernanza y excelencia en la gestión empresarial. Los autores partían de una máxima que no por evidente resulta menos importante: **los mercados son conversaciones**. O en su evolución actual, **los mercados son relaciones**.

Si algo caracteriza a esta nueva época es el papel central que juegan las personas dentro y fuera de las organizaciones. Si algo diferencia a las organizaciones digitales de sus homólogas tradicionales es el papel protagonista y central que desempeñan **personas**, empleados o clientes en los procesos de transformación. Hablar de conocimiento digital en el entorno de las organizaciones es hablar de estructuras y equipos que asumen los valores de la **horizontalidad, la innovación abierta, la colaboración y la inteligencia colectiva** como elementos claves de su *ADN organizacional*. Organizaciones que son conscientes de la necesidad de transformación mediante la formación y el aprendizaje continuo y de la obligación de incorporar a nuevos profesionales que comparten esos valores. Ser competente digitalmente implica evidentemente un conocimiento de tecnología pero significa sobre todo capacidad de exploración, aprendizaje y adaptación. Supone realizar todos los días el viaje que va desde las lógicas de la competitividad a las de la colaboración y la cooperación, desde la comunicación unidireccional a la conversación, desde las estructuras pesadas y rígidas a las ligeras y flexibles y desde la gestión basada en la escasez hacia la gestión de la abundancia.

**Conocimiento digital** es la más intangible de las competencias. Se tiene o no se tiene. Pero también se adquiere y se desarrolla. Para un profesional su-

pone cosas como actualizar continuamente sus conocimientos sobre las principales redes sociales; utilizar alguna red social desde un punto de vista personal y profesional; tener una estrategia de marca personal en la red; planificar y estructurar su participación en Internet para que sea sistemática y de calidad; intervenir de forma responsable, segura y ética en entornos digitales corporativos y privados.

El conocimiento digital supone tener un entendimiento profundo del entorno digital y de la naturaleza, el rol y las oportunidades generadas por el entorno digital en cualquier aspecto de nuestra vida, tanto privada como profesional. Requiere también tener los conocimientos técnicos para comprender, producir y presentar conjuntos de información compleja.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE CONOCIMIENTO DIGITAL

### ES CAPAZ DE

1. **Utilizar** de forma eficiente recursos y herramientas digitales
2. **Hacer** uso de herramientas y medios digitales en su desarrollo profesional
3. **Comprender** la hipertextualidad y multimodalidad de los nuevos medios digitales
4. **Integrar** las nuevas lógicas digitales en su trabajo profesional
5. **Usar** herramientas digitales para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación
6. **Gestionar** de manera apropiada la identidad digital corporativa y propia
7. **Intervenir** de forma responsable, segura y ética en entornos digitales corporativos o propios
8. **Evaluar** críticamente prácticas sociales de la sociedad del conocimiento

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Aumenta la productividad y acelera la innovación
2. Cambia la manera de gestionar el talento y los procesos
3. Mejora la flexibilidad y la capacidad de reacción y anticipación
4. Aumenta el conocimiento del entorno
5. Genera seguridad ante los cambios y la incertidumbre

# 2 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

*CAPACIDAD PARA buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales*



Cada día se crean 2,5 quintillones de bytes de datos<sup>1</sup>. El 90% de los datos que poseemos en la actualidad tienen menos de dos años y el 99,5% de los datos generados en 2012 nunca se han analizado ni se han usado. Cada día se emiten **más de 400 millones de tweets** por parte de sus 200 millones de usuarios<sup>2</sup>. **Cada minuto**<sup>3</sup> se suben a youtube 48 horas de vídeo y se realizan más de 2 millones de búsquedas en google. Cada minuto las organizaciones reciben más de 34.000 likes en sus páginas y se escriben más de 27.000 posts en tumblr. Vivimos rodeados de datos e información. La información es abundante y accesible. Es ubicua y móvil. Accedemos a ella desde cualquier lugar y en cualquier momento. Pero **los datos no sirven de nada sino se comunican y utilizan**. Comunicarlos y utilizarlos requiere saber gestionarlos. Tras la nube y la movilidad la siguiente frontera para las empresas más competitivas es la gestión y el análisis de los **grandes datos**.

La gestión de la información es una de las competencias convencionales que más se han modifica-

do por la irrupción de internet y de la Red. Tiene que ver con la capacidad para beneficiarse de la ingente cantidad de información y de recursos disponibles en la Red. Nos capacita para acceder a medios digitales y las tecnologías de la información y la comunicación en general; para entender y evaluar de manera crítica diferentes aspectos de los medios digitales y de los contenidos; para comunicarnos eficientemente en contextos diversos. Gestionar bien la información implica mejorar los actuales flujos de información dentro de las organizaciones. Es ser capaz de obtener información relevante pero también saber almacenarla y usarla. Requiere ser críticos con la información que recibimos, interpretar y aprender a discernir entre la abundancia de información que se produce a cada instante para discriminar y seleccionar aquella que es relevante para nuestra actividad o nuestro negocio. Requiere el conocimiento y el uso de herramientas como redes sociales, microblogging, motores de búsqueda, agregadores, herramientas de curación y mapas mentales. Cada vez más está relacionada con la gestión de grandes series de datos y su explotación, el **Data Analytics**.

Esta competencia supone ser capaz de **buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información**. Abarca acciones tan diversas como navegar por Internet para acceder a información, recursos y servicios; Obtener información en la Red a tra-

<sup>1</sup> Understanding Big Data. Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data. IBM. 2012

<sup>2</sup> Twitter turns 7: Users send over 400 million tweets per day. The Washington Post. March 2013

<sup>3</sup> Data Never Sleeps. How Much Data is Generated Every Minute. Domo. 2013



vés de búsquedas eficientes; Suscribirse a contenidos relevantes; Monitorizar la Red; Guardar de manera organizada la información para favorecer su posterior localización; Evaluar la calidad, la fiabilidad, la pertinencia y la utilidad de la información, los recursos y los servicios obtenidos en la Red; Sistematizar y utilizar la información y conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados obtenidos; Localizar y distinguir nue-

vas fuentes de información y combinar con las ya existentes y obtener información en tiempo real y en cualquier lugar. Nos facilita la investigación de temas en la Red y la administración de nuestra dieta de información. Es básica para desarrollar **el aprendizaje continuo** o **el trabajo en red**. Ser un buen profesional hoy es ser capaz de **aprovechar las oportunidades de información que nos brinda el mundo digital**.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

### ES CAPAZ DE

1. **Navegar** por Internet para acceder a información, recursos y servicios
2. **Realizar** búsquedas eficientes en Internet que le permiten obtener información relevante para sus objetivos
3. **Obtener** información en tiempo real y en cualquier lugar
4. **Saber** suscribirse a contenidos relevantes para sus objetivos y **monitorizar** la Red en busca de información clave
5. **Guardar y almacenar** de manera organizada la información digital para favorecer su posterior localización
6. **Localizar** y **distinguir** nuevas fuentes de información y combinarlas con las ya existentes
7. **Evaluar** la calidad, la fiabilidad, la pertinencia, la exactitud y la utilidad de la información, los recursos y los servicios obtenidos en la red
8. **Sistematizar** y **utilizar** la información y conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados obtenidos

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Genera conocimiento relevante
2. Aporta inteligencia de negocio y análisis competitivo
3. Facilita la innovación
4. Mejora la circulación de la información y la eficiencia de los procesos
5. Ayuda al posicionamiento de marca

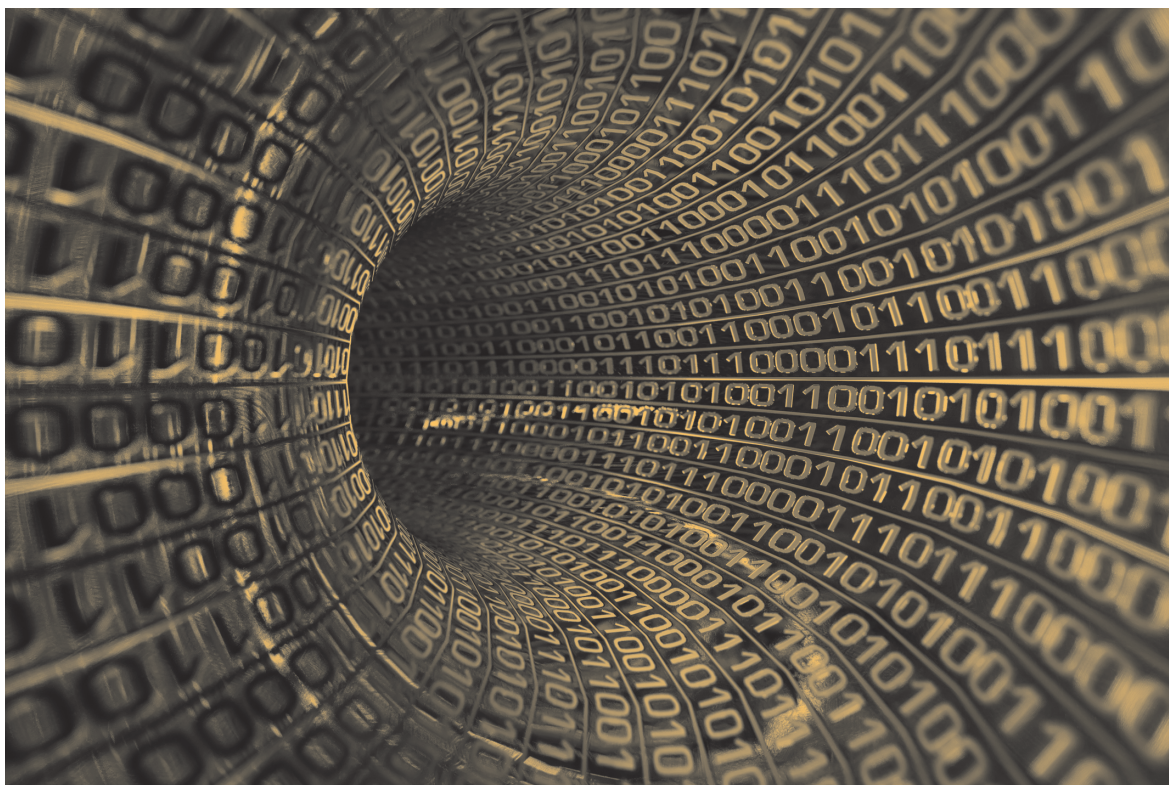
# 3 COMUNICACIÓN DIGITAL

*CAPACIDAD PARA comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales*



**Los mercados son conversaciones.** La comunicación son conversaciones. Toda comunicación es ya digital. La comunicación ha adquirido un papel fundamental en la mejora de la eficiencia y la productividad de las organizaciones y **es una oportunidad única para la transformación empresarial.** Desempeña un papel clave en la relación con clientes, públicos, empleados, socios, mercados e

inversores. Es la competencia básica que nos permite trasladar el mensaje de marca, tanto externamente como internamente, y desempeña un papel cada vez más importante en la mejora de los flujos internos de información, la gestión del conocimiento y la mejora de la productividad y la eficiencia empresarial.



En la **era de la empresa conectada**, la comunicación digital es una de las principales competencias de todo profesional. Para ser efectiva, la comunicación debe ser permanente, relevante, pertinente y distribuida. Cada profesional debe ser capaz de comunicarse de manera eficiente con el resto de la organización así como con el exterior utilizando todos los medios y formatos disponibles. Un profesional que domina la comunicación es capaz de seguir espacios de información y comunicación de interés; entiende los códigos y los lenguajes de lo digital; sabe crear sus propios canales de comunicación en la Red para transmitir y compartir información con clientes y potenciales clientes; re-

utiliza y transforma la información y es capaz de disponerla en distintos soportes y formatos para comunicar y comunicarse mejor; participa activamente en las redes sociales en temas específicos; mantiene redes virtuales de contactos profesionales y participa proactivamente en entornos virtuales y espacios colaborativos online. Ser competente en comunicación es también saber escribir y manejar herramientas de escritura digital y escritura colaborativa, ser capaz de realizar presentaciones eficaces y tener conocimientos para la creación multimedia y la comunicación síncrona y asíncrona, y de hacerlo en cualquier momento y en cualquier lugar, con dispositivos fijos o móviles.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL

### ES CAPAZ DE

1. **Comunicarse** de forma eficiente de manera asíncrona
2. **Participar** activamente en conversaciones y debates online realizando aportaciones de valor
3. **Comunicarse** de forma eficaz y productiva con sus colaboradores utilizando medios digitales
4. **Comunicarse** de forma eficiente de manera síncrona online
5. **Generar** contenido de valor y tener opiniones que ayudan a generar debate
6. **Participar** proactivamente en entornos digitales, redes sociales y espacios colaborativos online, realizando aportaciones de valor
7. **Identificar** nuevos espacios en los que participar que puedan ser de interés
8. **Establecer** relaciones y contactos profesionales con medios digitales

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Genera conocimiento de mercado y de clientes
2. Aumenta la eficiencia y productividad interna
3. Favorece el posicionamiento y la construcción de marca
4. Reduce los riesgos de crisis de marca
5. Incrementa la transparencia y la visibilidad del conocimiento interno

# 4

## TRABAJO EN RED

*CAPACIDAD PARA trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales*



En un mundo caracterizado por la producción de conocimiento y donde la comunicación es constante y a través de múltiples canales la capacidad de **trabajar en la Red** y **en red emerge** como una de las competencias clave.

El profesional de éxito ya no es aquel que posee más conocimientos o más recursos, ni siquiera el que tiene más experiencia sino aquel que es capaz de navegar en un mundo de información superabundante y en constante cambio, seleccionarla, jerarquizarla y reutilizarla y ponerla a disposición de otros. Aquel que es capaz de **trabajar y liderar en red**. La manera más eficiente de hacerlo es desde la Red y en red, movilizand las redes de personas y recursos disponibles en Internet. La expansión de la web social, las plataformas sociales y las herramientas de comunicación han traído un variedad de oportunidades para estar conectados, para la colaboración y la participación en el entorno profesional. **La capacidad de trabajar en red** potencia la tradicional competencia de trabajo en equipo. Trabajar en red es ser capaz de conectarse, compartir y crear juntos. Y en este contexto adquieren gran importancia las habilidades que tienen que ver con compartir conocimiento y con construir conocimiento de manera colaborativa.

**Tim O'Reilly** acuñó el término **web 2.0** para explicar cómo el valor de las redes digitales no depen-

de de la tecnología ni del contenido que por ellas circula sino de cómo han sabido promover la creación y la participación de comunidades de interés a gran escala. Lo diferencial ha sido su capacidad de generar valor, movilizand colectivamente los recursos, la flexibilidad y la riqueza del trabajo en red. En este escenario, a los profesionales ya no les basta lo aprendido en un momento dado de su vida, ni tampoco la experiencia adquirida a lo largo de una vida de trabajo. El desarrollo profesional, la capacidad de mantenerse al día y de aprendizaje continuo se revelan como una competencia fundamental, que implica, a su vez, que cada profesional sea capaz de **aprender a aprender, reflexionar y seleccionar** qué, dónde y de quién aprender. Trabajar en red no solo implica colaboración y coordinación, exige además saber gestionar la confianza y la autoridad en entornos no presenciales. Exige conocer cómo son los procesos de negociación en estructuras no piramidales. Trabajar en red, es una competencia básica para reducir el tiempo y la ineficacia en la toma de decisiones propia de las estructuras jerárquicas. Trabajar en red mejora la circulación de la información, favorece la visibilidad de los resultados, la transparencia, la rendición de cuentas y a la larga la competitividad empresarial.

Un profesional que domina la **competencia de trabajo en red** sabe trabajar con herramientas

colaborativas para generar documentos con otras personas; utilizar herramientas de la Internet social para comunicarse y coordinarse con su equipo y con otros profesionales. Sabe actuar cuando es necesario como experto para el resto del equipo. Debe saber, por supuesto, dinamizar espacios vir-

tuales internos y sacar el máximo provecho de espacios virtuales externos tanto para mejorar el posicionamiento de marca como para su desarrollo profesional. Debe, por último, saber recibir y dar feedback, negociar, contribuir, compartir y gestionar tareas de manera distribuida.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE TRABAJO EN RED

### ES CAPAZ DE

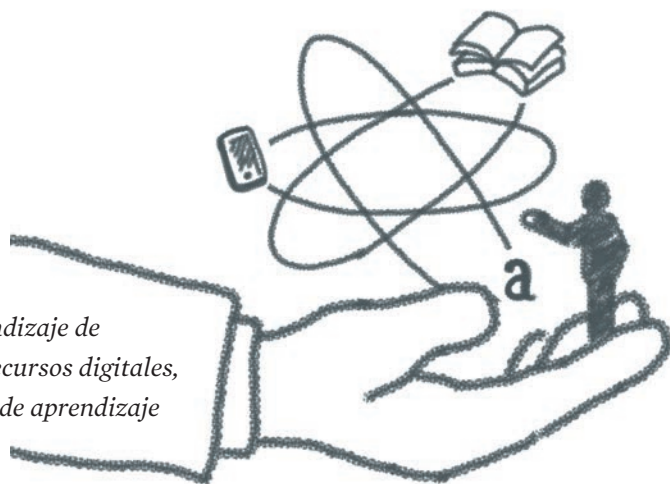
1. **Trabajar** en procesos, tareas y objetivos compartidos con medios digitales
2. **Producir** documentos colaborativos en línea
3. **Comunicarse**, utilizando medios digitales, de forma eficaz y productiva con sus colaboradores
4. **Coordinarse y trabajar** en equipo en entornos y con herramientas digitales
5. **Gestionar**, usando medios digitales, de forma eficiente el tiempo y los recursos humanos asignados
6. **Desarrollar e implementar** estrategias personales y organizacionales para el trabajo en red
7. **Colaborar** en redes formales e informales compartiendo información y conocimientos
8. **Generar** interacción y relaciones de calidad en entornos y comunidades en línea aprovechando la inteligencia social

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Mejora la circulación de la información y del conocimiento, tanto tácito como explícito
2. Mejora la eficiencia de los procesos
3. Promueve la creatividad, la innovación y la serendipia
4. Favorece el aprendizaje informal entre miembros de la organización
5. Mejora el sentido de pertenencia y el alineamiento a los objetivos estratégicos

# 5 APRENDIZAJE CONTINUO

CAPACIDAD PARA *gestionar su aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje*



Vivir en el cambio, trabajar en la innovación constante y en red, aprender continuamente, son los retos cotidianos de todo profesional hoy en día. Aprender a lo largo de la vida no es sólo una opción para progresar, es una condición básica para mantenerse en el mercado laboral.

*Aprender a aprender*, el **aprendizaje continuo**, se revela como una competencia fundamental a lo largo de la vida profesional y casi como el principal instrumento para mantener la competitividad empresarial. Entre los numerosos cambios que experimentará en los próximos años el mundo del trabajo sobresalen los que tienen que ver con el desarrollo profesional. La principal característica de los profesionales del siglo XXI será la de ser *expertos en serie* o lo que es lo mismo personas con profundos y expertos conocimientos y competencias sobre diversos dominios pero con la característica de que estos dominios irán cambiando a lo largo de su carrera profesional lo que obligará a estos profesionales a un constante proceso de aprendizaje. Así, la principal habilidad de estos nuevos profesionales no será tanto la posesión de conocimientos concretos y específicos como su capacidad de cambio y adaptación, es decir, su capacidad de **aprendizaje continuo** e implícitamente su **capacidad de crear y gestionar redes de relación que favorezcan ese aprendizaje continuo**. Lo relevante será su capacidad para aprender de

manera continua y en red y su capacidad para autogestionar su aprendizaje y aprender socialmente, con otros y de otros.

En el ámbito empresarial, Internet está modificando también las formas de aprender y acceder a la formación de los profesionales. Y por tanto, está cambiando el rol que deben desempeñar los departamentos de formación y de recursos humanos. Aprender, mantenerse informado y formado es hoy una decisión personal y autónoma. La **desintermediación institucional en el aprendizaje es cada vez más habitual**. En el ámbito profesional es cada vez más relevante el papel jugado por los **Entornos Profesionales de Aprendizaje (PLEs)** donde cada uno configura su propio itinerario formativo y selecciona su red de aprendizaje según sus necesidades, su disponibilidad y sus capacidades previas, aprovechando los contenidos existentes en Internet y la interacción con otros profesionales en las redes sociales. Los encargados de la formación en las organizaciones dejan de ser proveedores de unos contenidos concretos en un tiempo determinado (horas de formación) y en un lugar concreto (sala de formación) para desempeñar un nuevo papel como conectores y dinamizadores de redes y comunidades internas y externas de aprendizaje. Su principal labor debe ser garantizar que existan los entornos adecuados para que los profesionales aprendan de manera continua

mientras trabajan. Y al igual que cada día es más habitual que cada empleado trabaje con sus propios dispositivos (*BYOD*), asistimos cada vez más al fenómeno relacionado de que cada profesional aprenda de su sistema personal de aprendizaje. Es cada día menos viable económicamente y menos eficiente el hecho de que la formación esté desvinculada de los procesos diarios de trabajo. Una de las claves del futuro del aprendizaje en los entornos de trabajo será el **aprender trabajando**. El reto es enorme tanto para las organizaciones como para los profesionales. Saber desenvolverse en este escenario de autoaprendizaje demanda adquirir y manejar competencias como la gestión de la información, el trabajo en red y el aprendizaje continuo.

Sea cual sea nuestra actividad, la formación que se adquiere en un momento dado, por muy completa que sea, queda obsoleta rápidamente. Mantenerse

actualizado es una tarea que se prolonga a lo largo de toda nuestra vida profesional. La movilidad y el cambio no son cuestiones que sólo afecten a la tecnología. El cambio constante, no ya de puesto de trabajo o de empresa, sino de orientación profesional, es ya una realidad.

**Aprender** hoy tiene que ver con comprender **los valores de la cultura digital**, participar de manera proactiva en el propio proceso de aprendizaje, desarrollar un aprendizaje conectado, situado y contextualizado, crear redes de aprendizaje, compartir prácticas y experiencias, entender y manejar el aprendizaje colaborativo, desarrollar la capacidad de autonomía en el aprendizaje, fijarse metas y objetivos, y tener espíritu crítico para seleccionar las fuentes del aprendizaje.

El aprendizaje continuo incluye la capacidad de autogestionar nuestra capacitación digital; saber



utilizar Internet con sus recursos y redes para identificar información relevante; saber gestionar el conocimiento; conocer los mecanismos del aprendizaje en línea, tanto si es de manera síncrona como asíncrona, individualmente o en grupo; saber aprovechar la potencialidad del aprendizaje entre pares y contribuir al aprendizaje de otros, reconocer la importancia de la identidad digital profesional, del currículo como un *portfolio* de actividad a lo largo de la vida profesional y la relevancia de construir redes estables de profesionales que nos permitan aprender con otros y de otros.

El nuevo profesional quiere además aprender **mientras realiza su trabajo, de manera continua**, utilizando tanto fuentes de información internas como externas, **inmediatamente**, cuando tiene la necesidad, **socialmente**, con otros y de otros, y **de manera autónoma** y con control sobre lo que aprende.

El aprendizaje continuo incluye una serie de prácticas formales, no-formales e informales que deben adaptarse de manera continua con el objetivo de mejorar el conocimiento, las habilidades y las competencias. Adquirir la competencia del aprendizaje continuo es por definición un proceso.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE APRENDIZAJE CONTINUO

### ES CAPAZ DE

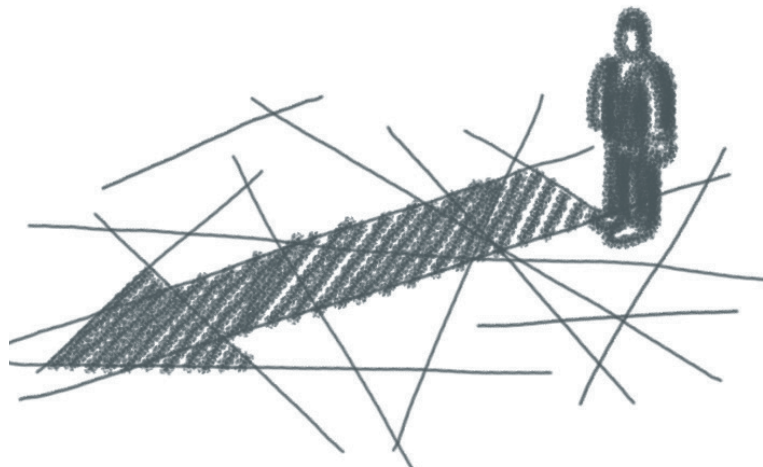
1. **Gestionar** su propia capacitación digital
2. **Emplear** Internet para mantenerse actualizado respecto a su especialidad o campo de conocimiento
3. **Conocer** y **utilizar** herramientas y recursos digitales para la buena gestión del conocimiento
4. **Participar** en actividades de formación reglada o informal en línea
5. **Contribuir** al aprendizaje entre iguales en entornos virtuales y comunidades de práctica
6. **Transferir** su capacitación en entornos analógicos a los nuevos entornos y herramientas digitales
7. **Dar** visibilidad a su capacitación profesional utilizando la red
8. **Establecer** y **mantener** una red de contactos profesionales de valor en redes virtuales

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Mejora la eficiencia y reduce los costes de la formación
2. Desarrolla la cultura interna de la organización
3. Mantiene a la organización actualizada y competitiva en el mercado
4. Favorece la creación de redes de aprendizaje interno
5. Facilita el intercambio de información y a la larga la innovación







# 6 VISIÓN ESTRATÉGICA

CAPACIDAD PARA comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización

## La visión debe ser realista, creíble y atractiva.

La visión estratégica tiene un efecto motivador sobre la organización, dota de sentido al trabajo de cada miembro de la organización, fija el estándar de excelencia y sobre todo conecta el presente con el futuro. La visión estratégica provee a la organización de un objetivo común y compartido.

Es la menos común de las competencias. La **visión estratégica** en entornos digitales escasea incluso entre los responsables de algunas de la organizaciones más relevantes del escenario empresarial. Es necesaria para ejercer el liderazgo e imprescindible para liderar una organización. En el límite, el CEO de una organización podría carecer de alguna de las otras competencias pero nunca de visión estratégica. Son numerosos los ejemplos que muestran cómo la falta de visión estratégica ha terminado en pérdida de competitividad, cuota de mercado y finalmente en la desaparición de una organización.

Desde la óptica digital, la visión estratégica requiere un profundo conocimiento de las claves y tendencias del fenómeno digital y de cómo éste puede influir positiva o negativamente en la propuesta de valor y en el modelo de negocio.

## El líder con visión estratégica digital es el principal impulsor de la transformación digital de su organización.

Fomenta además la formación y actualización de sus empleados en el ámbito digital. Entiende lo digital como una oportunidad de negocio y sabe cómo aportar valor desde la transformación digital. Gracias a la visión global y a la integración de toda la organización en la estrategia de transformación digital logra desarrollar una cultura digital que permite a su organización incorporar cambios a su cadena de valor. Entiende la importancia de la identidad y la reputación digital y es el primero que adquiere una postura protagonista en el desarrollo de esta identidad. Comprende la importancia de los datos y de su análisis, monitoriza y tiene indicadores de reputación digital y de negocio.

Comparte con su equipos directivos y con el resto de la organización la visión sobre cómo las redes sociales, los dispositivos móviles, los volúmenes de información disponible y las lógicas colaborativas pueden mejorar su negocio. Entiende y sabe gestionar con los ritmos y los tiempos de lo digital y comprende las dinámicas de la colaboración por lo que promueve constantemente estrategias de búsqueda de socios, la cooperación y las alianzas.

Sabe buscar e identificar las oportunidades que el nuevo escenario digital genera. Orienta a la organización hacia esas oportunidades mediante una estrategia realista y planes de acción concretos y

no olvida que ninguna visión es válida si no está correctamente orientada al cliente y a resultados. Orienta toda la estrategia digital a la consecución de los objetivos empresariales.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE VISIÓN ESTRATÉGICA

### ES CAPAZ DE

1. Conocer las principales claves y tendencias del fenómeno digital
2. Comprender cómo pueden influir las nuevas lógicas digitales en la estrategia de su organización, usuarios y competidores
3. Aplicar a su organización los beneficios de las lógicas digitales para la consecución de objetivos y eficiencia
4. Manejar indicadores de reputación digital de su organización y su competencia
5. Promover acciones concretas para promover la circulación de la información
6. Tener una visión general de la información y el conocimiento necesario para lograr los objetivos estratégicos de su organización y generar acciones concretas para obtenerlo

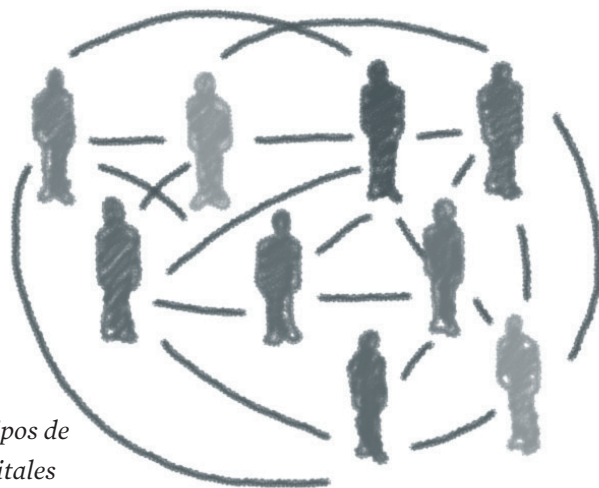
### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Motiva a la organización
2. Orienta y da sentido al día a día
3. Orienta hacia la excelencia a la organización
4. Abre oportunidades de negocio
5. Favorece la sostenibilidad a medio y largo plazo de la organización



# 7 LIDERAZGO EN RED

*CAPACIDAD PARA dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales*



Tener buenas ideas, ser innovador, gestionar bien la información, destacar en la implantación y ejecución de procesos, hacer bien las cosas, ya no es suficiente. Ser competitivo hoy, tanto a nivel individual como a nivel de organización, exige entender el entorno digital y dominar el conjunto de competencias que estamos describiendo. El liderazgo, vinculado a la capacidad de trabajar en red, se ha convertido en una competencia básica para cualquier profesional de hoy y no solo para los directivos. Lo diferencial además es ser capaces de **liderar desde las redes y de liderar equipos en red**. Nunca como hasta ahora el liderazgo había sido algo tan necesario y, sin embargo, vivimos en la época de mayor escasez del mismo. En muchas ocasiones, las personas al frente de los equipos no tienen las competencias necesarias o simplemente el tiempo necesario para gestionar como se necesita el cambio y los desafíos del mundo actual. El problema no es tanto una carencia de habilidades individuales como la necesidad de pensar el liderazgo dentro de una organización como algo distribuido, compartido, flexible y móvil. Necesitamos líderes individuales que sepan trabajar colectivamente y cooperar en equipo. Necesitamos personas con capacidades individuales de liderazgo pero que sean capaces de moverse en entornos colaborativos y en red para construir un **liderazgo distribuido y digital**, compartido y en muchos casos temporal, vinculado a proyectos y situaciones concretas. Las

organizaciones necesitan líderes clarividentes con visión y capacidad de anticipación pero también profesionales prácticos, de acción y tecnológicamente competentes. El líder digital gestiona desde las redes y en las redes. Señala el camino y motiva. Fija objetivos y valora resultados.

La transformación de los mercados, la globalización, la digitalización trae consigo que cada vez sea más habitual trabajar con equipos multiculturales, pluridisciplinarios, deslocalizados, temporales y móviles. Equipos que se forman para un proyecto concreto, durante un tiempo determinado y que involucran a un conjunto de personas de diversas procedencias y trayectorias. Equipos liderados por personas que deben ser capaces de coordinar en red, en entornos cambiantes, contextos digitales y de manera distribuida. La dirección de un proyecto deja de ser un puesto fijo. Los equipos y los responsables de los proyectos cambian con cada proyecto. **La dirección es temporal, el liderazgo es permanente**. La dirección es una función, el liderazgo es una actitud. Es una competencia además que se puede adquirir y desarrollar a lo largo de la vida profesional.

Liderar en red, de manera distribuida exige saber fomentar, impulsar y facilitar el uso de herramientas digitales por parte del equipo que faciliten la comunicación y la circulación de información y

conocimiento. El liderazgo digital presupone haber desarrollado las competencias de **gestión de la información, comunicación digital y trabajo en red**.

El líder digital dirige desde la influencia moral en lugar de hacerlo desde la autoridad formal. O, dicho de otra manera, su autoridad no reside en la jerarquía sino en sus cualidades y competencias. Un buen líder deberá ser altamente colaborativo y favorecer el desarrollo profesional de sus equipos. Conocer los códigos para una comunicación efectiva con sus colaboradores. El líder digital cede res-

ponsabilidad y trabaja desde la confianza otorgada al equipo. Promueve el diálogo y la conversación y sabe resolver conflictos en entornos virtuales. El liderazgo digital implica un compromiso por desarrollar competencias profesionales, actitud para experimentar con las tecnologías, decisión para invertir en nuevas herramientas y seguridad para fomentar la participación de los equipos y promover estructuras organizacionales para capturar las oportunidades del contexto digital. En su relación con los medios sociales el líder digital debe ser capaz de producir, distribuir, gestionar, recomendar, estructurar y analizar.

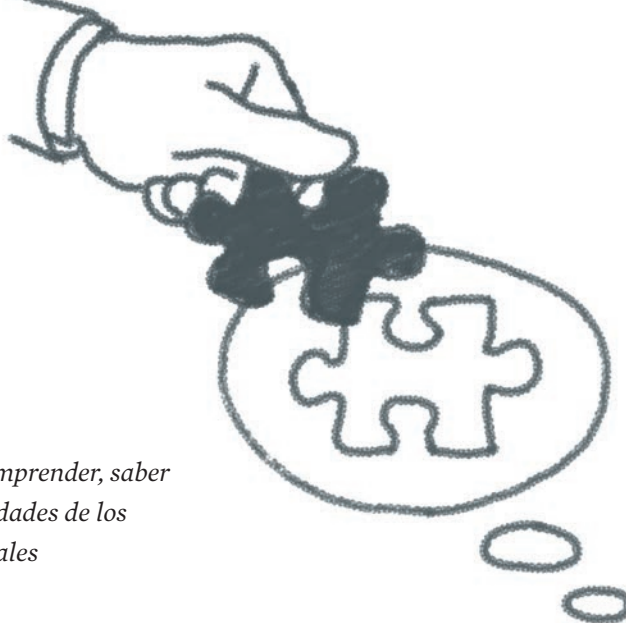
## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO EN RED

### ES CAPAZ DE

1. **Fomentar, impulsar y facilitar** la utilización de herramientas digitales en su equipo para la consecución de objetivos y resultados
2. **Promover y facilitar** estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación de la información en su equipo
3. **Comunicarse** con su equipo de forma efectiva a través de canales virtuales
4. **Promover** el uso de herramientas digitales para mantener al equipo informado, asegurándose de que disponen de la información necesaria para realizar su trabajo
5. **Generar** confianza y conseguir el compromiso de su equipo de forma no presencial
6. **Liderar** de manera distribuida y virtualmente, escuchando y fomentando la participación en las decisiones del equipo
7. **Comprender** las interacciones en los grupos virtuales, gestionar los conflictos y fomentar la colaboración

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Favorece la construcción de marca internamente
2. Un liderazgo digital distribuido genera ventaja competitiva
3. Mejora la integración de los equipos de trabajo
4. Favorece la optimización de los recursos y de las habilidades de los profesionales
5. Mejora la eficiencia de los procesos



# 8 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

*CAPACIDAD PARA entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales*

Es la competencia clave desde el punto de vista de negocio. **Permite dirigir todas las demás competencias** hacia el fin último de una empresa que es la creación de valor en forma de productos o servicios para sus clientes. **Toda transformación digital necesita enfoque y objetivos de negocio.** En este sentido no estamos diciendo nada que no se haya dicho desde que, hace aproximadamente cuarenta años, el cliente pasó a ocupar el lugar central en la organización de una empresa, puesto antes reservado al producto (*Era de la Producción*) o la venta (*Era del Marketing*). La gran diferencia es lo que hoy entendemos por cliente. Si algo ha cambiado de manera profunda en los últimos 10 años con la irrupción de Internet y los medios sociales son los clientes. **La competencia de orientación al cliente exige de los profesionales y de las organizaciones entender, comprender y saber interactuar con este nuevo cliente en el contexto digital que estamos describiendo.**

Insistimos. Si hay un cambio verdaderamente relevante en los últimos años ha sido el *empoderamiento* de los consumidores, clientes y usuarios gracias a lo digital. Hemos pasado de entornos de relación empresa-consumidor caracterizados por la simultaneidad, la homogeneidad y la atención centralizada a entornos donde predomina lo alterno, lo diverso y la **lucha por la atención.** Hasta hace aún muy poco, la influencia del cliente sobre las empresas se limitaba a su capacidad para elegir mediante la compra qué producto o servicio utilizar pero carecía de otras vías para

expresar su agrado o rechazo hacia un producto o un servicio, hacia el trato recibido o hacia una conducta empresarial inadecuada. Apenas tenía capacidad para intervenir en la definición y construcción de nuevos productos y servicios. El cliente actual, que podríamos denominar **cliente digital**, por su uso intensivo de las tecnologías de la información en su relación con las empresas o como **cliente en red** por sus potentes redes de contacto y comunicación, domina la conversación con las empresas y exige de éstas atención, respuestas, diálogo y soluciones. Forma parte de la nueva **cultura de la participación** que afecta a los mercados y a la tradicional relación empresa y cliente y que está llevando a las organizaciones a realizar cambios profundos en sus modelos de contacto, relación y negocio. El nuevo cliente está conectado constantemente, comparte información y recomienda productos y servicios a través de sus redes. Los más jóvenes, la llamada **generación del Milenio**, lo quieren todo rápido, confían más en su red de contactos que en la publicidad de las marcas y son tremendamente sociales. Los nuevos clientes son más exigentes y autónomos, exigen una atención más personalizada y más transparencia en la comunicación y en la gestión de las organizaciones. Y a pesar de compartir una serie de características comunes entre ellos no es una categoría homogénea y la diversidad es uno de los factores que las organizaciones y los nuevos profesionales deben tener en cuenta y entender a la hora de abordar el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Las organizaciones necesitan comprender este cambio y abordarlo con nuevas estrategias de relación con el cliente basadas no tanto en el concepto de gestión como en facilitar experiencias colaborativas y de diálogo que aporten valor a sus clientes y que sirvan además para aprovechar el potencial de mercado generado por las comunidades de usuarios, la recomendación y la prescripción. El **profesional con orientación al cliente** debe saber **gestionar y monitorizar información** para estar al día de las últimas tendencias de mercado y para entender los cambios en las expectativas y necesidades de sus clientes. Debe saber **compartir información con sus clientes** y utilizar la **comunicación digital y las redes** para interactuar con ellos. Debe ser proactivo siempre que sea necesario. Debe tener en cuenta siempre el contexto digital y ser ágil y eficiente a la hora de responder y aportar soluciones a los clientes, tanto modifican-

do los procesos como creando nuevos servicios y productos.

El profesional del siglo XXI debe ser capaz de entender y tener en cuenta la actividad del nuevo cliente digital en la Red y de poner en marcha sistemas de monitorización y evaluación de la misma que permita la mejora continua de las relaciones y de los productos y servicios.

La orientación al cliente, junto con la comunicación digital y el trabajo en red, permite utilizar todo el potencial de Internet y de los usuarios en los procesos de innovación y de mejora de productos y servicios. El profesional del siglo XXI, necesita, por tanto, orientar las competencias de gestión de la información, aprendizaje continuo y trabajo en red, en particular, y en general toda su actividad profesional hacia cubrir las necesidades de sus clientes.

## EL PROFESIONAL CON LA COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### ES CAPAZ DE

1. Monitorizar la actividad de sus principales clientes/usuarios en la Red
2. Conocer el perfil de sus clientes y saber cómo se relacionan en la Red
3. Utilizar la Red para conocer las necesidades actuales y potenciales de clientes y usuarios
4. Establecer mecanismos para conversar digitalmente con sus clientes y usuarios
5. Informarse y comunicarse de manera eficaz a través de medios digitales
6. Considerar lo digital a la hora de aportar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios
7. Establecer mecanismos digitales de monitorización de la satisfacción de sus clientes y usuarios

### APORTA A LA ORGANIZACIÓN

1. Crea experiencias de valor añadido para los clientes
2. Orienta y enfoca a un mismo objetivo al resto de competencias
3. Es imprescindible para la viabilidad de la organización
4. Mejora la calidad y promueve la excelencia
5. Impulsa la innovación y la mejora continua

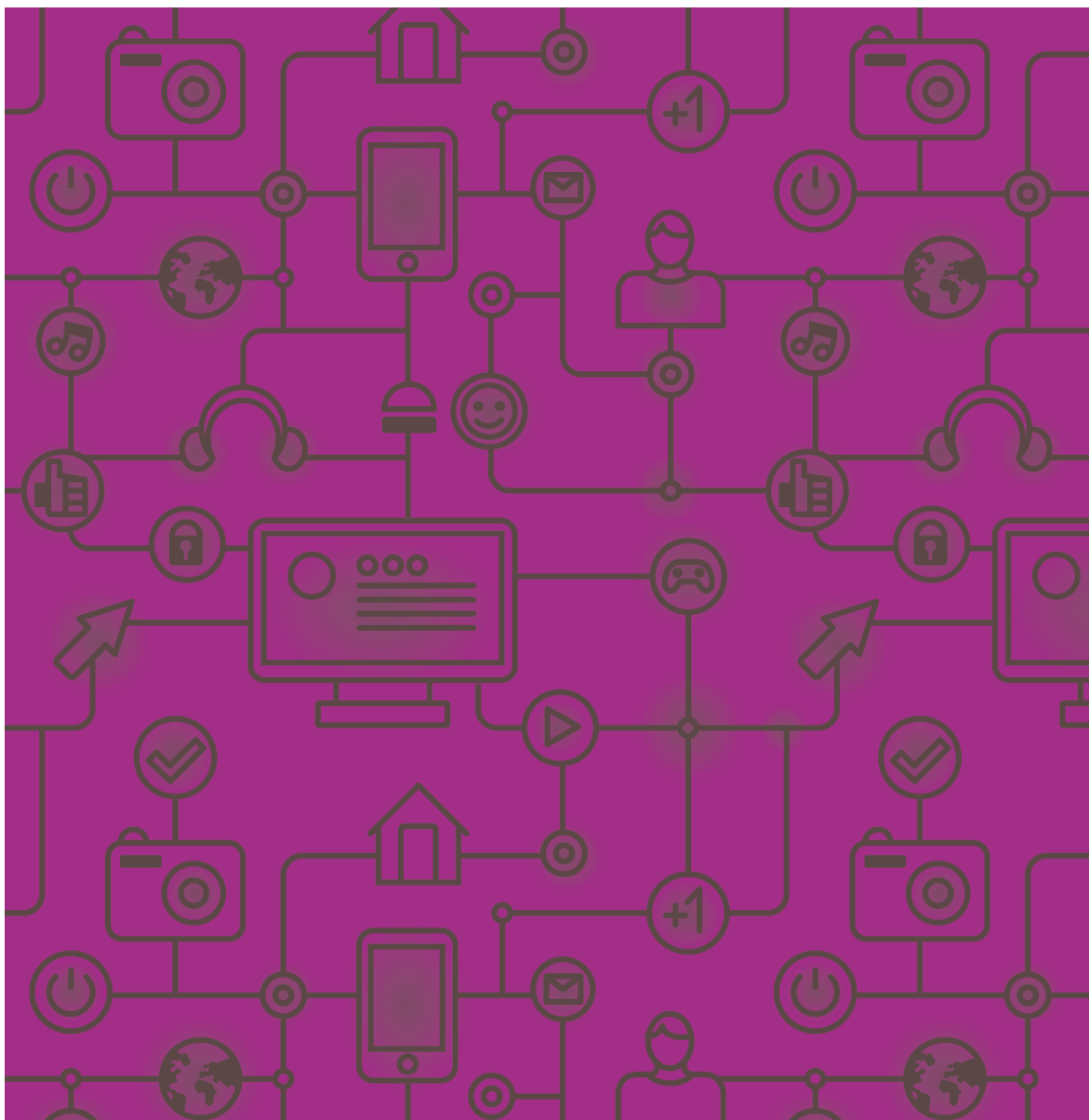
# 5



## CONCLUSIÓN

*Ser competentes para  
ser competitivos*





Vivimos en un mundo digital, global y conectado, caracterizado por el cambio social y tecnológico continuo y acelerado, por la irrupción constante de nuevos actores y por la movilidad y la conectividad ubicuas. El proceso de digitalización en el que estamos inmersos está generando una realidad económica que nos ofrece nuevas oportunidades. La **economía digital** es silente, se desarrolla en un territorio no físico, inmenso e invisible, y está regida por múltiples automatismos que le

conferen dos características clave, **velocidad** e **impredecibilidad**. Su irrupción está siendo fuente de crecimiento y creación de oportunidades empresariales y profesionales, de tal modo que se estima que en unos 4 años el peso de la **economía digital** en el total de la economía mundial sea el doble que el actual. Es decir, en las economías avanzadas las oportunidades de crecimiento están en el territorio de la economía digital. En España,

aporta ya **más de 23.400 millones de euros al PIB español (2%)**, una cifra que se triplicará hacia el 2015 y que convierte lo digital, el único con este potencial de crecimiento, en un elemento clave para el futuro de la economía española.

Esta realidad económica invita a los responsables de las empresas a integrar lo digital en su quehacer diario, a explorar nuevas oportunidades de negocio y a adecuar las capacidades organizativas de sus empresas para aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento que lo digital les ofrece.

**La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio digital no como una amenaza sino como una gran oportunidad para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar.** La clave es ver la transformación digital como la gran oportunidad que es.

Sólo siendo profesionales competentes digitalmente podremos abordar el futuro del trabajo con ciertas garantías, sólo con profesionales competentes digitalmente las organizaciones pueden afrontar con seguridad los actuales procesos de transformación digital. Sólo con profesionales competentes digitalmente podemos hablar de organizaciones digitalmente competentes. Tener profesionales competentes es la mejor garantía para ser competitivos y construir equipos y organizaciones ágiles que nos permitan afrontar con éxito los rápidos cambios del entorno. Equipos de alto rendimiento que deben estar orientados a resultados, basados en liderazgos distribuidos, intensivos en el uso de tecnologías y de información, con altas capacidades de comunicación y

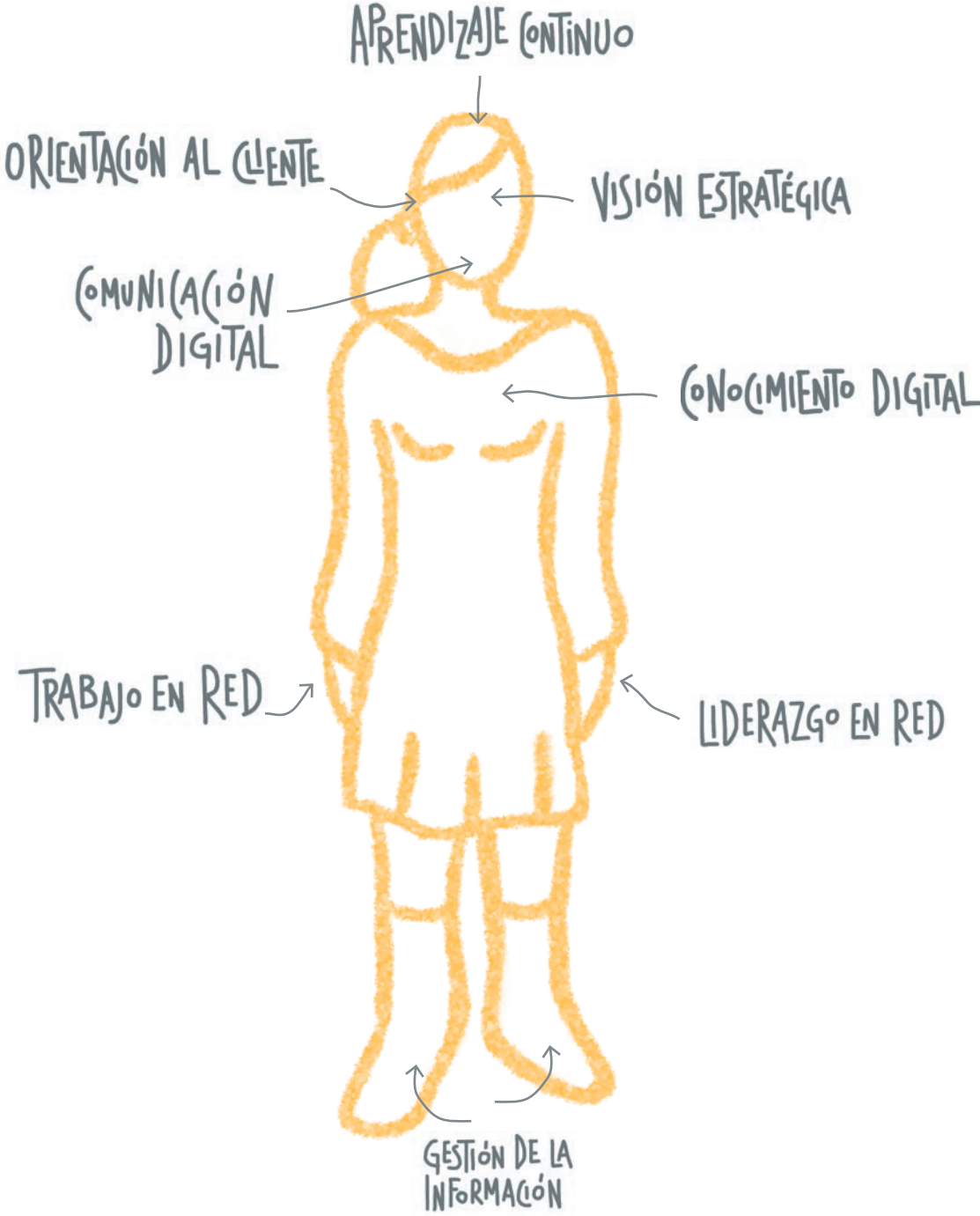
aprendizaje y acostumbrados al trabajo en red y colaborativo.

El modelo de competencias aquí expuesto es un modelo eminentemente práctico y basado en la experiencia adquirida en el acompañamiento en los procesos de transformación digital de negocios y organizaciones. Reúne las 8 competencias básicas que todo profesional debe adquirir y desarrollar para afrontar el proceso de transformación digital. Aplicadas sobre el conjunto de una organización producen un gran impacto. Todas son relevantes y necesarias. **Individualmente nos hacen mejores profesionales. Colectivamente nos permiten enfrenar con éxito el desafío digital; aprovechar las oportunidades; focalizar las inversiones; desarrollar una cultura digital en toda la organización; ser persistentes en el cambio y consistentes en la visión.** La transformación digital no es un asunto de tecnologías sino **una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos.**

Es ser capaces de superar con éxito el reto de la gestión del talento en tiempos de redes. De ahí la importancia de los profesionales y su desarrollo profesional. De ahí el papel protagonista que deben desempeñar los equipos directivos en el impulso inicial y en el apoyo posterior y mantenimiento de esa transformación. Y de ahí, también, la importancia de contar con el talento adecuado y disponer de profesionales competentes digitalmente. Es una responsabilidad compartida, pero es sobre todo una responsabilidad de los equipos directivos adquirir un fuerte compromiso a la hora de impulsar el desarrollo interno de estas competencias digitales.

La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio digital no como una amenaza sino como una gran oportunidad

PROFESIONAL DEL SIGLO XXI



# 6



REFERENCIAS

- *Agenda for New Skills and Jobs*. European Commission. 2010
- *Analytics: The real-world use of big data. How innovative enterprises extract value from uncertain data*. IBM Institute for Business Value. 2012
- *Barry Schwartz sobre la paradoja de elegir*. TEDGlobal 2005
- *Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies*. OECD. 2012
- *Big Data Meets Big Data Analytics*. SAS. 2012
- *BYOD: A Global Perspective. Harnessing Employee-Led Innovation*. Cisco. IBSG Horizons. 2012
- *CEDEFOP. European Centre for the Development of Vocational Training*
- *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. Henry Jenkins. MacArthur Foundation. 2009
- *Data is Worthless if You Don't Communicate It*. Harvard business Review. Junio 2013
- *Data Never Sleeps. How Much Data is Generated Every Minute*. Domo. 2013
- *Developing a fine-grained look at how digital consumers behave*. McKinsey&Company 2013.
- *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. Anusca Ferrari. JRC. European Commission. 2012
- *Digital Transformation and the Finance Function: Time for Change*. Capgemini. 2013
- *Digital Transformation. Creating new business models where digital meets physical*. IBM Institute for Business Value. 2011
- *Education to Employment. Designing a system that works*. McKinsey. 2012
- *El Marketing y la comunicación en la era digital. Empresa 2020*. RocaSalvatella. 2013
- *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. Andrew P. McAfee. 2006
- *Eudald Carbonell: somos humanos gracias a la tecnología*. Administraciones en Red. 2008
- *Every Business is a Digital Business*. Accenture. 2013
- *Evolution of the Networked Enterprise*. McKinsey Global Survey Results. 2013
- *From social media to Social CRM. What customers want*. IBM Institute for Business Value. 2011
- *From Digitally Disrupted to Digital Disrupter*. Accenture 2014
- *Greasing the wheels of the Internet Economy*. Boston Consulting Group. 2014
- *How to compete when IT is Abundant*. Aaron Levie. Harvard Business Review. Junio 2013
- *Identifying the new leadership competencies*. Jan Kwint. 2010
- *InternetFobia*. Manuel Castells. La Vanguardia. Junio 2013
- *Knowmad Society*. John Moravec (ed). 2013
- *Leaders everywhere. A conversation with Gary Hammet*. McKinsey&Company 2013
- *Learning for a World of Constant Change. Homo Sapiens, Homo Faber & Homo Ludens revisited*. Douglas Thomas & John Seely Brown. 2009
- *Managing tomorrow's people. How the downturn will change the future of work*. PWC. 2009
- *Managing tomorrow's people. Millennials at work*. PWC. 2011
- *Manifiesto Cluetrain*. 1999
- *Manifiesto Crowd*. Antonio. Gutiérrez Rubí y Juan Freire. 2013
- Manuel Castells. Comunicación y Poder. Alianza Editorial, 2009
- *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*. Kirsti Ala-Mutka. JRC-IPTS. 2011
- *Millennials as Brand Advocates*. Social Chorus. 2013
- *Mobile Economy Europe 2013*. GSMA
- *No Business is Too Big to Fail or Too Small to Succeed – Sobering stats on business failures*. Brian Solis. 2013
- *Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning*. 2006
- *Six social-media skills every leader needs*. Roland Deiser and Sylvain Newton. McKinsey Quarterly. Feb 2013
- *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Peter Drucker. 2011
- *The Attention Economy and the Net*. Michael Goldhaber. First monday. Volume 2, Number 4. 1997
- *The Business of Social Business*. IBM. 2012
- *The Connected Workplace. War for talent in the digital economy*. Deloitte. 2013
- *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers*. The MIT Center for Digital Business. 2013
- *The Digital Manifesto. How Companies and Countries can Win in the Digital Economy*. BCG. 2012
- *The Future of Digital*. Business Insider. 2013
- *The Internet Economy in the G20*. Boston Consulting Group. 2012
- *The Millennial Consumer. Debunking Stereotypes*. Boston Consulting Group. 2012
- *The New Digital Economy. How it will transform business*. Oxford Economics. 2011
- *The rise of the digital multi-tasker*. KPMG. 20013
- *The Shift: How the Future of Work is Already Here* (video). Lynda Gratton. 2011
- *The Social Economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey. Julio 2012
- *The Workplace Learning Revolution*. Jane Hart. 2014
- *Twitter turns 7: Users send over 400 million tweets per day*. The Whashington Post. March 2013
- *Understanding Big Data. Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data*. IBM. 2012
- *Visionary leadership. Creating a compelling sense of direction for your organization*. Burt Nanus. 1995
- *What is digital competence? Liisa Iloäki, Anna Kantosalo and Minna Lakkala*. March 2011
- *Why Culture is Key*. Barry Jaruzelski, John Loehr y Richard Holman. Strategy+Business. 2011
- *Why every leader should care about digitization and disruptive innovation*. McKinsey&Company. 2014
- *Zygmunt Bauman: Modernidad líquida y Fragilidad humana*. Adolfo Vázquez Rocca. Nómadas. 2008

# 7



SOBRE LOS AUTORES



JOSEP SALVATELLA

Estratega, emprendedor y analista en el ámbito de la economía digital. Es experto en modelos de negocio y transformación estratégica y organizativa y en el desarrollo de competencias digitales. Tiene 25 años de experiencia en la dirección de empresas en el sector *retail*, en el campo de la educación superior, los contenidos digitales y las *startups*.



CARLOS MAGRO

Especialista en construcción y posicionamiento de marca, gestión de la reputación, comunicación digital, gestión de contenidos, redes y social media. Trabaja en proyectos de transformación digital y tiene una larga experiencia en el sector educativo. Ha trabajado como director de comunicación y marketing para EOI Escuela de Organización Industrial, para la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) y para la Comunidad de Madrid (Fundación mi+d).



MARIBEL ÁLVAREZ

Sólida experiencia en consultoría con responsabilidades directivas que abarcan desde el diseño y la implantación de modelos de gestión del talento hasta el aprendizaje, formación, desarrollo directivo, comunicación interna y gestión de plantillas. Actualmente, es manager de desarrollo en recursos humanos en Ricoh España. También ha trabajado como directora de formación y selección en Banco Mare Nostrum y Caixa Penedès.



OLGA HERRERO

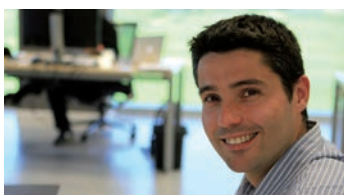
Experta en diseño de contenidos didácticos multimedia, en la gestión de recursos humanos y en la implantación de soluciones formativas online para empresas e instituciones. Ha sido responsable de proyectos como GEC (Grupo UOC) y coordinadora del máster Multimedia Educativo de la UB. Coautora de 'La formación online. Una mirada integral sobre el e-learning y b-learning' (Editorial Graó).



ÀNGELS PAREDES

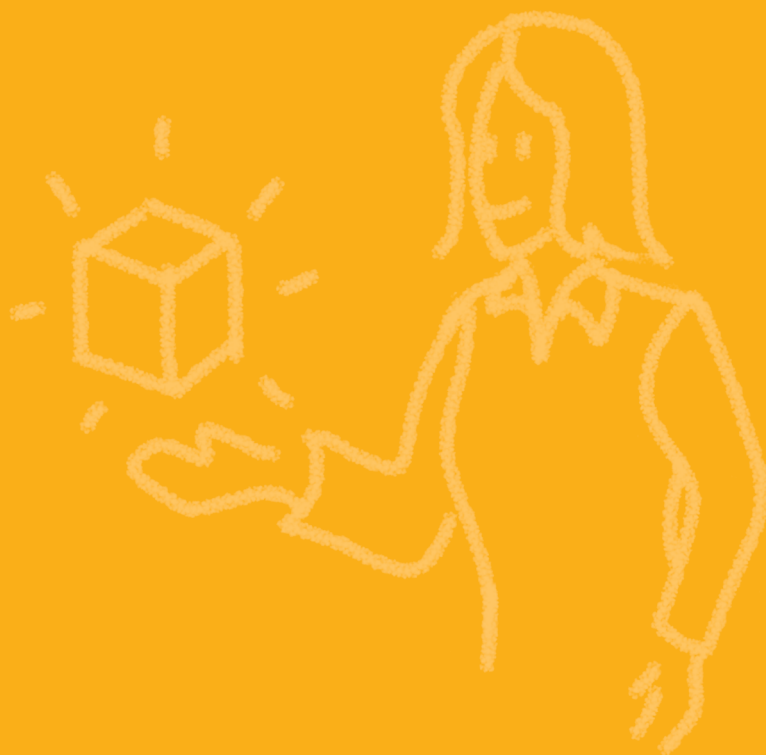
Consultora, formadora y coach. Socia fundadora de Entrenadores de talento, empresa dedicada al desarrollo del talento de personas, equipos y organizaciones y experta en el análisis de las transformaciones que el nuevo paradigma digital provoca en las organizaciones y departamentos de recursos humanos.

Trabajó como directora de desarrollo de recursos humanos para la Universitat Oberta de Catalunya y el Hospital Clínic.



GERARD VÉLEZ

Especialista en redes sociales y competencias digitales. Diseña proyectos para que las empresas aprendan a conversar en la red y apliquen procesos de inteligencia colectiva en el desarrollo del negocio. Trabajó en "laCaixa" como responsable de social learning y también dirigiendo Virtaula, plataforma de aprendizaje y colaboración online. Ha impartido clases en la UPF, la UB y la UPC.



## SOBRE ROCASALVATELLA

*Especialistas en la transformación digital  
de los negocios*



*La publicación del “Modelo de Competencias digitales” se enmarca en el esfuerzo de RocaSalvatella por explicar y compartir las herramientas y metodologías que utiliza en el desempeño de sus actividades de consultoría estratégica.*

*Compartimos y abrimos, bajo licencia Creative Commons (CC 4.0 by-nc-sa), nuestras metodologías a profesionales, académicos y clientes interesados en las herramientas de trabajo que se utilizan en proyectos de estrategia digital.*

### **Consultoría estratégica especializada en la transformación digital de los negocios.**

Fundada en 2008, con oficinas en Barcelona, Madrid y Bogotá, presta sus servicios a grandes empresas de múltiples sectores. Acompaña a sus directivos en los retos que comporta la digitalización detectando las oportunidades, entendiendo la organización y su cultura, organizando la actividad y orientándola a resultados medibles.

**Expertos en la transformación digital de los negocios:** La digitalización afecta a todos los sectores de actividad económica, creando nuevas relaciones, nuevas oportunidades y llegando incluso a redefinir el modelo de negocio de algunas industrias. Entender el cambio digital, su tempo y sus consecuencias es crítico para el futuro de las organizaciones.

**Orientados a resultados:** El resultado de incorporar lógicas digitales no se mide con nuevos indicadores como el número de fans, sino con la métrica propia de cada negocio: unidades vendidas, registros captados en base de datos, descenso de morosidad en cliente, tiempos de respuesta en atención al cliente, etc.

**Explorando las oportunidades digitales:** Internet, como tecnología y como espacio de actividad, está siendo la mayor fuente de crecimiento y de creación de oportunidades empresariales. Tanto las estrategias de aumento de ventas y acceso a nuevos mercados como las de optimización y reducciones de costes se basan en el correcto uso de conceptos y recursos digitales.

**Entendiendo las organizaciones y su cultura:** La adopción de nuevas soluciones y la gestión del cambio no depende de la tecnología. Acompañamos a los equipos directivos en la correcta comprensión de cómo el hecho digital modifica el negocio y sus áreas funcionales, y aportamos criterio y visión estratégica.

**Resolviendo la estrategia y orientando la ejecución:** Identificada la necesidad, y partiendo de las oportunidades del entorno digital, definimos los planes estratégicos, detallamos los planes de acción, identificamos los perfiles necesarios, evaluamos los costes y construimos los cuadros de mando.



*Acompañamos la transformación digital de los negocios y las organizaciones*

@RocaSalvatella

#8competenciasdigitales

[www.rocasalvatella.com/8competenciasdigitales](http://www.rocasalvatella.com/8competenciasdigitales)