



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN MAPA DE COMPETENCIAS PARA LA
COMUNICACIÓN INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES EN
LA ERA DIGITAL**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de
Especialista en Comunicación Organizacional,**

presentado por:

Sulbarán Hereira, Werner José, C.I.5411441

Asesorado por:

González Yusti, Ariana

Caracas, 07 de enero de 2020

Caracas, 07 de enero de 2020

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesora Nelly Coromoto Meléndez Gómez

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Sulbarán Hereira, Werner José**, titular de la Cédula de Identidad N°V-5.411,441; cuyo título tentativo es: **“DISEÑO DE UN MAPA DE COMPETENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DIGITAL”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **07** días del mes de **enero** del 2020



González Yusti, Ariana

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

DEDICATORIA

A mis alumnas
A mi familia

AGRADECIMIENTOS

A mis maestras
A mis maestros

**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN MAPA DE COMPETENCIAS PARA LA
COMUNICACIÓN INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES EN
LA ERA DIGITAL**

Autor: Sulbarán Hereira, Werner José

Asesora: González Yusti, Ariana

Año: 2020

RESUMEN

Considerando que la resistencia al cambio es la principal barrera para la transformación digital en las empresas y que la clave para su superación es disponer de un liderazgo capaz (inspirador e influyente), se propone el diseño de un mapa de competencias para la comunicación integral en las organizaciones en la era digital, que potencie la gestión estratégica del cambio mediante la construcción de una nueva cultura que derive en inéditos modelos de negocios, para lo cual, se hizo una investigación exploratoria y documental sobre fuentes bibliográficas teóricas que analizan elementos cuantitativos y cualitativos de estudios publicados por instituciones expertas y, por criterios de líderes de opinión y "practitioners" obtenidos *exit poll*, que han permitido presentar un modelo denominado "Comunicación Savvy", que proyecta a la comunicación estratégica como la competencia transversal para producir la evolución de mentalidad de los grupos de interés, pero no la única, ya que implica manejar con suficiencia los conceptos de gerencia de proyectos,

agilidad, capital humano, tecnología y mercadeo. La Comunicación Savvy pretende representar un avance del estratega Dircom, cuyo salto de calidad tiene como aliada a la era 4.0 como escenario para mostrar su relevancia en la generación sustentable de capital económico y social.

Línea de Trabajo: Cultura y organización y Herramientas para la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Palabras clave: Competencias, Transformación digital, liderazgo, comunicación estratégica, cambio cultural, dircom, Comunicación Savvy.

ABSTRACT

Considering that resistance to change is the main barrier to digital transformation in companies and that the key to overcoming it is to have capable leadership (inspiring and influential), the design of a map of competencies for integral communication is proposed. organizations in the digital age, which enhance the strategic management of change by building a new culture that leads to new business models, for which, an exploratory and documentary research on theoretical bibliographic sources that analyze quantitative and qualitative elements was made of studies published by expert institutions and also, based on criteria of opinion leaders and "practitioners" obtained exit poll, which have allowed us to present a model called "Savvy Communication", which projects strategic communication as the essential competence to produce the evolution of mentality of interest groups, but not the only one, since which involves managing the concepts of project management, agility, human capital, technology and marketing adequately. The Savvy Communication intends to represent an advance of the Dircom strategist, whose quality leap has as an ally to the 4.0 era as a scenario to show its relevance in the sustainable generation of economic and social capital at a time change.

Line of Work: Culture and organization and Tools for the management of communication in organizations.

Keywords: Competence, Digital transformation, leadership, strategic communication, cultural change, Dircom, savvy communication

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
Figura 1 El Tren del Cambio. P.40	ix
Figura 2 Niveles de conciencia organizacional por F. Laloux P.50.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS	x
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.	6
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	6
Planteamiento del Problema	6
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Justificación e Importancia.....	12
Alcance y Delimitación	14
CAPÍTULO II.	16
MARCO TEÓRICO	16
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	29
Bases legales.....	56
Definición de términos básicos	57
CAPÍTULO III.	59
MARCO SITUACIONAL. VENTANA SECTORIAL	59
CAPÍTULO IV.	61

MARCO METODOLÓGICO	61
Tipo y Diseño de Investigación.....	61
Nivel de la investigación.....	62
CAPÍTULO V	63
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	63
CAPÍTULO VI.	81
PROPUESTA	81
Introducción	81
<i>El Modelo de la Comunicación Savvy</i>	81
Desarrollo de la propuesta.....	83
<i>Los Pilares del Modelo Comunicación Savvy</i>	83
<i>Descripción de cargo para atracción, selección y plan de carrera y sucesión</i> ..	85
<i>Seminario de formación conceptual Comunicación Savvy</i>	87
Validación	91
Casos de uso.....	91
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
Conclusiones.....	95
Recomendaciones	100
REFERENCIAS	103
ANEXOS	Error! Bookmark not defined.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El Tren del Cambio. P.40

Figura 2 Niveles de conciencia organizacional por F. Laloux P.50

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuente: KPMG-IESA UNIKEMIA-FEM-IFPA
Prioridades, Competencias, Habilidades, Disciplinas y Valores de la era digital

Cuadro 2. Fuente: IE Business School
Contenido modular del programa de Dirección en comunicación corporativa y management IE-DIRCOM

Cuadro 3. Fuente: Pinto Mota (2019). Comparativa evolución del rol de liderazgo

Cuadro 4. Fuente: Asociación de directores de comunicación. Madrid 2019.
Evolución rol dircom

Cuadro 5. Fuente: WEF, IESA UNIKEMIA, IE, LINKEDIN
Áreas de conocimiento para programas de formación en la era digital

Cuadro 6. Fuente: MIT. Participantes en programas de formación de liderazgo en la innovación

Cuadro 7. Fuente: propia.
Los pilares por dentro

Cuadro 8. Fuente: propia.
Resumen TEG perfil profesional para la gerencia del cambio organizacional en la era digital

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

- TEG:** Trabajo Especial de Grado de la Universidad Monteávila de Caracas
- TD:** Transformación Digital
- DIRCOM:** Dirección de Comunicaciones
- SAWY:** adjetivo calificativo para lo inteligente, lo actual, lo técnico, científico, sensato
- LCM:** *Latin American Communication Monitor*
- DI:** Diálogo Interamericano, instituto basado en Washington D.C.
- UMA:** Universidad Monteávila de Caracas
- UCAB:** Universidad Católica Andrés Bello de Caracas
- MIT:** *Massachusetts Institute of Technology*, EE.UU.
- IESE:** Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. U de Navarra
- IE:** Instituto Empresa
- IESA:** Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas
- CIAP:** Centro Internacional de Actualización Profesional. UCAB Caracas
- BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
- WEF:** *World Economic Forum*
- CMIT:** Ciencias, Matemáticas, Ingenierías y Tecnologías
- IFPA:** Instituto del Futuro Palo Alto

INTRODUCCIÓN

La Transformación digital (TD) se ha convertido en tema recurrente en los claustros académicos, en las investigaciones de firmas especializadas y en los testimonios de los líderes empresariales contemporáneos que miran los desafíos de un cambio de sus modelos de negocios, para adaptarse y hasta reinventarse ante la impronta de la necesidad de evolucionar en un cambio de era.

Cuando se revisan los programas de buenas prácticas que surgen de las fuentes de conocimiento y experiencia cuyo detalle se expone en el Marco Teórico y en los Resultados del TEG, se podrán distinguir tres premisas, a saber:

- a) La principal barrera para la transformación está en la resistencia a los cambios de los grupos de interés que conforman las organizaciones.
- b) Antes de hacer la transformación digital propiamente dicha, se debe contar con una cultura digital en la que la mentalidad y comportamientos de los grupos de interés logren alinearse por convicción, motivación y competencias, a nuevos valores de colaboracionismo e innovación.
- c) El valor de la comunicación estratégica en el cambio cultural y la transformación digital se reconoce en los entornos laborales y de formación, pero sin la relevancia de su transversalidad para el logro exitoso del desarrollo de nuevos negocios tal y como se verificará a través del presente trabajo.

Tomando en consideración la data publicada por instituciones expertas y líderes de opinión (IESA-Unikemia, IE business school, Latin American Monitor, Asociación Dircom, Diálogo Interamericano Washington, Bersin,

McKinsey, Deloitte, KPMG, entre otros) se hará una correlación y análisis para concluir sobre los siguientes aspectos:

- Identificar las causas de la falta de reconocimiento hacia el aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones y las acciones para cambiar ese paradigma.
- Recomendar criterios que minimicen la resistencia al cambio y permitan gestionar apropiadamente el camino hacia la cultura digital y la TD sobre la construcción de un estilo de liderazgo
- Proponer un modelo de mapa de competencias para la comunicación integral en el que se puedan identificar las características que deben definir a las personas encargadas de encaminar a las organizaciones hacia el cambio cultural para la transformación digital.

Saber comunicar inspirando es muy importante, especialmente para generar contenidos multidisciplinarios relevantes para todos los grupos de interés de los negocios. Este trabajo se plantea, a los fines metodológicos, que lo conocido como Dircom (dirección de comunicaciones), como comunicación corporativa, organizacional o estratégica, se le denomine Comunicación Savvy, constructo de propuesta profesional llamado a conducir los procesos de transformación organizacional para la consolidación de un estilo de liderazgo colaborativo e integrador que sustenta su identidad en los valores culturales de la nueva era, tales como: la transparencia, la cooperación, la apertura, la participación, la flexibilidad, la agilidad y el aprendizaje continuo (Roland Berger para Siemens por Diplomado IESA-Unikemia 2019).

Un trabajo que muy bien resume la temática que se va a considerar en este TEG, es el presentado por Mike Walker, Director Global de *Red Hat Open Innovation Lab*, publicado en *Harvard Business Review* en Septiembre de 2019, cuyo detalle es muy valioso y preciso en torno a la importancia del

cambio cultural en la era digital, en el que, por paradoja, no se menciona expresamente el rol de la comunicación estratégica ni las cualidades de aquellos que tienen la responsabilidad de propiciar el cambio cultural en las organizaciones de la nueva era.

Es en ese filón de espacio no atendido por los estudios de cultura y transformación digital, en el que definir un mapa de competencias de liderazgo enfocadas en el cambio organizacional en la era digital, presenta una oportunidad nada despreciable para el atrevimiento académico de hacer válida la premisa de la experimentación,

Savvy es un término que ha alcanzado connotación en la era digital porque en el lenguaje tecnológico de raíz anglo, sirve para calificar el conocimiento experto, la inteligencia, la capacidad de comprender. Sin embargo, se resalta la acepción que le asocia al sentido común, muy apropiado para acercar a la comunicación en la era de las tecnologías con lo esencialmente humano; esa fusión es lo que se denomina en esta propuesta como Comunicación Savvy.

Sirva entonces el presente estudio como orientación rápida y fundamental para la toma de conciencia y de decisiones de los altos mandos empresariales y para la exhortar a la academia a tener en cuenta el imperio 4.0 de la nueva era.

En lo adelante se desarrollan siete capítulos que dan forma al trabajo para optar al posgrado de especialización en comunicación organizacional de la Universidad Monteávila, a ser otorgado en la ciudad de Caracas, Venezuela, en el año 2020.

En el Capítulo I se define el problema y su justificación, cuya resolución da título al estudio que se encamina a través de un objetivo general y tres específicos que permitirán guiar hacia la propuesta, puntualizando el alcance y delimitación del TEG (Trabajo Especial de Grado)

El Capítulo II dedicado al Marco Teórico se dedica a los antecedentes que dan aproximación al estado del arte del asunto tratado. El primero de estos parte de investigaciones publicadas por la Universidad Monteávila y por la Universidad Católica Andrés Bello que tratan sobre la Comunicación de las organizaciones en Venezuela, la segunda, destaca un pool de datos tomados de los informes más recientes de fuentes especializadas como LCM 2019, KPMG y otros, para cerrar con la selección y revisión de los programas de formación de universidades y escuelas de negocios fuera de Venezuela relacionados con Cultura y Transformación digital.

Como complemento destacado en las bases teóricas, se encontrará una referencia detallada de los conceptos de vanguardia que acompañan el desarrollo de la propuesta del TEG con apoyo en el libro de Gestión del talento en la era digital de Beatriz Valderrama y la mención del planteamiento del nuevo modelo de organizaciones TEAL presentado en 2014 por Frederic Laloux que se relaciona con estudios de bienestar y capital humano de reciente fecha.

La Ventana Sectorial o Marco Situacional da forma al Capítulo III en el que se explica que el modelo de comunicación Sawy bien puede servir para llamar la atención de los *CEO's* por un perfil profesional nuevo tan importante como el *Chief Digital Officer*, y que le sirva como guía a tener en cuenta en la actualización de los roles gerenciales que tocan disciplinas como la gestión de talento humano, las comunicaciones estratégicas, el marketing 4.0, las metodologías ágiles atadas a la creatividad y la innovación y, las analíticas de los datos para el sustento de la toma de decisiones.

El Marco Metodológico declara este trabajo como una investigación exploratoria y documental en su Capítulo IV, basada en sondeos realizados a

líderes de opinión en eventos como seminarios y congresos y publicaciones correspondientes a los años 2018 y 2019, cuyos resultados se plasman en el Capítulo V de Presentación y Análisis de los Datos para dar sustento al Capítulo VI, en el que va la propuesta que pretende dar respuesta al problema planteado en el primer capítulo y que da título al Trabajo de Grado.

Finalmente, el Capítulo VII asocia los resultados con los objetivos a manera de conclusión seguidas de las correspondientes recomendaciones, con miras a formar parte de planes de acción de organizaciones empresariales y de casas de estudio que se invitan a responder al apremio de la gestión eficiente del cambio cultural en un cambio de época.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) precisa muy claramente la problemática en la que se inscribe el presente TEG: El retraso en la transformación tecnológica de las organizaciones en marcha, se debe a la falta de una cultura digital cuyo liderazgo sea capaz de influir para que los grupos de interés superen la resistencia al cambio por desconocimiento, temor y desconfianza en los nuevos procesos de trabajo en la era de la industria 4.0.

Las empresas tradicionales necesitan reinventarse para poder evolucionar hacia nuevos modelos de negocios, en mercados signados por una economía digital que emerge determinada por las tecnologías exponenciales.

Esa transformación tendría una barrera significativa en la natural resistencia a los cambios si no se cuenta con cuadros de liderazgo formados para integrar a la organización en una nueva cultura que sintonice con la era de la innovación y la disrupción, y es lo que se ha de prever y proveer para tomar acciones que obren en obsequio de una evolución orgánica y sin fricciones.

Surge entonces el compromiso de investigar cuál es la competencia central que deben poseer los equipos llamados a explicar, motivar, convencer e inspirar a toda una organización hacia el cambio cultural para la adopción de nuevas formas de pensar y de actuar.

Al tratar el tema de la TD es inevitable citar referentes como Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial de Davos quien desde la publicación de su obra "La cuarta revolución industrial", reconoce el impacto formidable de las denominadas tecnologías disruptivas para cambiar el mundo hasta ahora

conocido. Da cuenta de avances como la Inteligencia Artificial, la Robótica (*RPA= Robotic Process Automation*) , el internet de las cosas (*IoT*), los vehículos autónomos, los drones, la impresión 3D, la nube, la ciberseguridad, la nanotecnología, la biotecnología, las neuro tecnologías, *el machine learning*, *Big Data* y las analíticas, la computación cuántica y la cadena de bloques, y no contando con aquellas que el conocimiento genera tan rápidamente que no da tiempo de incluir toda novedad en cada lista posible, y que llegaron para cambiar las formas de vivir y de comportamiento de las personas, las organizaciones y las sociedades, en fin, en todas las formas de relacionamiento social, en particular, y para los fines de este trabajo de grado, para establecer condiciones para la aparición de nuevos modelos de negocios y por contraria, propiciar la desaparición de aquellas organizaciones cuya productividad y eficiencia pierda toda competitividad por la falta de adaptación a esa nueva normalidad impuesta por la potenciación de las plataformas tecnológicas (Casos Forbes: Atari, Kodak, Blockbuster, Nokia, Olivetti). "Los cambios son tan profundos que, desde la perspectiva de la historia humana, nunca ha habido una época de mayor promesa o potencial peligro" Valderrama, B.(2018). *Gestión del Talento en la Era Digital*.

Roland Berger, citado por Valderrama para un estudio patrocinado por Siemens, señala las tres principales barreras para el logro de la transformación digital, lo cual da forma más precisa del problema que se define y que se pretende resolver en este trabajo de grado, a saber:

- La resistencia al cambio, en general.
- El cambio cultural, en particular.
- Falta de competencias digitales para superar las anteriores.

Si bien es lógico pensar, de momento, que el impulso de la adaptación y transición hacia nuevos diseños organizacionales debe venir desde el alto mando vertical de los organigramas hasta ahora conocidos desde Fayol,

Weber y Taylor a esta parte, la transformación digital no es posible sin atender antes al cambio evolutivo, cultural digital, orgánico y holístico que venza por convicción la resistencia al cambio por la generación de una nueva mentalidad que vaya tomando forma en la medida en que la plantilla se va convirtiendo en competentes digitales.

Es en ese escenario en el que el TEG pretende aportar un marco de competencias para gerenciar el cambio cultural como estadio previo a la transformación digital propiamente dicha, tal y como la describe McKinsey en su modelo de los tres horizontes en el cual ya no se trata de una conversión de la organización, sino del nacimiento de un nuevo modelo de negocios (Uber, Airbnb, Google, Amazon, Ali Baba, Amazon, Apple, Zappos, Accenture).

Los *CEO*’s entienden que la transformación digital es la ruta a seguir para reinventarse (KPMG informe CEO 2019) y que no es posible emprenderla si antes no ocurre un cambio cultural que incorpore en la genética organizacional, a la innovación y la mentalidad hacia nuevas formas de trabajo, de toma de decisiones, de flujo de los procesos, de comprensión del propósito que se persigue, pero en particular, de crear una forma de ser sustentada en un estilo sólido de liderazgo. Cabe entonces preguntarse:

¿Cuáles son las competencias necesarias para hacer posibles los cambios culturales?

El *CEO* busca en su *staff* y se debate en seleccionar a la persona más adecuada, pasea su juicio de pros y contras en el organigrama que le presenta los cuadros que encabezan los silos de finanzas, comercialización, logística, recursos humanos, legal, tecnología, operaciones, planificación etc., y muy rápidamente se percató de que no encuentra a alguien que teniendo el nivel

estratégico necesario, pueda ser capaz de interactuar con todos los *stakeholders* y poder influir sobre cada uno de ellos.

Entonces se plantea:

¿Quién tiene la empatía y capacidad para modelar e influir, es decir, el poder de comunicar y conectar para alinear a toda la plantilla, en todos los niveles, para que la evolución hacia una nueva cultura sea posible?

Seguramente el *CEO*, bien asesorado, cae en la cuenta de que necesita a una persona o, a un equipo que les encamine hacia un estilo de liderazgo transformacional, asociativo, sináptico, sistémico. Ese cuadro pro holístico respondería, en principio, a las características ya conocidas de los valores agregados que se esperan de la dircom de Joan Costa, que coloca al comunicador estratégico como puntal de la orquestación organizacional. La dirección de comunicaciones (dircom) presupone la cualidad de saber comunicar y, en consecuencia, de estar preparada para guiar la fundación de una nueva cultura, la digital. El problema es que dentro del *staff* de la empresa no cuenta con la dircom, no la tiene en su organigrama; pero una vez que entiende de la importancia de ese rol, se topa con otro obstáculo:

la Dircom maneja como perfil profesional competencias para las comunicaciones internas y externas, las relaciones con los medios, las relaciones públicas, los eventos, los programas de RSE y la vocería, las crisis, el plan de comunicaciones y los indicadores de gestión de las redes sociales, pero:

¿Qué sabe de Scrum, *PMBok*, de *Apis*, de marca empleadora, de customer journey, de big data, de mercadeo y planificación financiera? Los tiempos demandan nuevas profesiones, nuevos profesionales, perfiles más evolucionados, en este caso, a Comunicadores Savvy. Los CMIT (profesionales de las ciencias, matemáticas, ingenierías y tecnologías) si son llamados a dirigir los cambios organizacionales, precisan ser competentes

comunicadores para lo cual deben ser formados, y los Dircoms deben aprender los códigos CMIT para poder interactuar y lograr integración de todos los grupos de interés. El que mejor comunique debe gestionar los cambios. Si es Dircom o CMIT, no es lo interesante; lo que se propone en el TEG como nuevo modelo, es que el *CEO* debe asignar la tarea a un Comunicador Savvy, provenga de las letras o de los números, lo que importa es que tenga la cualidad de conformar equipos de alto rendimiento y tener el talento para reconocer el de otros y potenciarlo.

¿Las universidades y escuelas de negocios están formando a ese nuevo profesional Savvy? ¿Las empresas tienen planes de desarrollo para profesionales con tales características? ¿Los graduados CMIT y Dircom están conscientes de sus falencias para liderar cambios organizacionales en la era digital? De eso se trata el desarrollo del TEG, de proponer un mapa de competencias, inédito en el entorno local, para gerenciar el cambio organizacional hacia la cultura digital.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un mapa de competencias para un Comunicador Savvy, como entidad profesional preparada para conducir los cambios organizacionales que propendan hacia la cultura de innovación, la transformación digital y la generación de nuevos modelos de negocios.

Objetivos Específicos

- Identificar las causas de la infravaloración del rol de la comunicación organizacional, para que, a partir de ese diagnóstico, se prepare el diseño del relanzamiento de un nuevo mapa de competencias de un comunicador en el marco de la era digital denominado Comunicador Savvy.
- Determinar las competencias de la Comunicación Savvy 4.0
- Diseñar una propuesta de mapa de competencias para un Comunicador Savvy.

Justificación e Importancia

Un número importante de corporaciones multinacionales de amplia tradición, han ido desapareciendo de los mercados durante el siglo XXI; los analistas de publicaciones especializadas (Forbes y el estudio IBM NYU 2015) apuntan a que la causa de ese fenómeno es la incapacidad empresarial para transformarse en nuevos modelos de negocios adaptados a las realidades de la economía digital, cimentada en las denominadas tecnologías exponenciales.

De igual forma, revistas especializadas como Harvard Business Review suelen publicar vía redes sociales, información acerca de las dificultades de que el mercado laboral global pueda responder con la cantidad y calidad de científicos de datos capaces de dar la identidad de "digitales" a las empresas que deciden serlo, es decir, no hay el número de especialistas suficiente para atender la demanda; la paradoja es que la propia tecnología evoluciona tan rápidamente que más temprano que tarde podrían resultar innecesarios tales especialistas, ahora en boga, porque la propia disrupción les dejará de lado cuando las herramientas se hagan tan sencillas, baratas y alcanzables, que el generalista mejor preparado podrá sacar rápida y eficiente ventaja de sus aplicaciones prácticas (Cortés, J. 2019. *Economía digital. El País Instagram*).

Presentar un modelo ampliado y reforzado del perfil profesional de la estrategia comunicacional, focalizada en hacer posible en forma orgánica el cambio de cultura para allanar el camino hacia la transformación digital y la generación de nuevos modelos de negocios, es fundamental para que los CEO's cuenten con el catalizador capaz de inspirar y modelar a toda la gente que hace la empresa. Que pueda tener el apalancamiento de un liderazgo ágil y capaz de convencer a la diversidad de talentos de la organización, cuya interacción magistral minimice las fricciones que obran en contra de la evolución de los negocios en la nueva revolución industrial.

Ese modelo de perfil laboral podría servir para que la academia proponga una contraprestación en la oferta de formación de grados y posgrados y, de momento, con orientación prioritaria para la formación profesional y ejecutiva en escuelas de negocios, de cuadros que necesitan actualizar y complementar su experticia como *"practitioners"* de la comunicación estratégica, el mercadeo y la gestión de recursos humanos, para adentrarse en el manejo de analíticas de datos y de metodologías ágiles, pero también, sirva como opción válida para tecnólogos que necesiten conocer de disciplinas en las que la comunicación estratégica y sus saberes son determinantes para fomentar los cambios organizacionales mediante la gestión inteligente (*Savvy*) de la comunicación que motiva, inspira y convence, es decir, del liderazgo efectivo.

Esta investigación se centra en el diseño de la herramienta clave para que la comunicación estratégica evolucione hacia la integración de los valores que demanda la cultura organizacional para que los procesos de transformación digital permitan conectar con todos los grupos de interés para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, concepción que se hace desde una perspectiva abierta, presta a atender la diversidad y abrazar la inclusión como principios irrenunciables.

Alcance y Delimitación

El punto de referencia es la ciudad de Caracas, Venezuela, en los términos de su entorno en el año 2019, estimando como factores de consideración especial la situación de su parque empresarial, mercado laboral e instituciones académicas relacionadas con los grados de comunicación y de tecnología.

En esta investigación no se considera a ninguna empresa en particular, por lo tanto, no se presenta un capítulo dedicado al marco organizacional sino al situacional con enfoque de análisis de entorno.

La investigación representa el filtro y selección de un número importante de publicaciones de diversa índole que abarca desde libros, compilaciones de artículos, blogs, a presentaciones de conferencistas y de entrevistas rápidas del tipo "exit poll" a especialistas ponentes en eventos sobre innovación y transformación digital celebrados en Caracas durante 2019 y, consultas a profesores expertos nacionales e internacionales que han guiado este trabajo en la medida en que han sabido transmitir sus enseñanzas para inspirar la propuesta que se plantea, entre los que podemos destacar:

- 6 expertos líderes de opinión pertenecientes a la UMA, UCAB, IESA Unikemia, IE, UNIMET.
- Datos extraídos del Latin Communication Monitor 2019
- Datos del informe Diálogo Latinoamericano 2019
- Data de participación actual en programas de Transformación Digital de IESA, UCAB, UMA, MIT, IE, IESE.
- Data de estudios publicados los últimos dos años por KPMG, McKinsey, Deloitte.
- Comparación de los criterios de evolución de la asociación dircom con los programas de formación del IE business school y el CIAP UCAB.

En un rápido repaso y resumen propio, tomando las notas de Wikipedia, encuentra que la **comunicación organizacional o corporativa** es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de **comunicación** interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización, diseñando planes y proyectos para manejar la imagen y reputación de la organización, de productos y de personalidades, y producir mensajes orientados al logro de los objetivos corporativos, lo cual coincide con cualquier definición del sentido estratégico de la comunicación, con el agregado sustantivo, de que el rol profesional debe estar involucrado, de pleno derecho, en el nivel estratégico de la toma de decisiones de los negocios, concretamente, reportando directamente al *CEO*.

Para simplificar, comunicación estratégica es el cognomento elegido en este trabajo como categoría de interacción y potenciación en su cruce con las tecnologías disruptivas. Quede entonces dicho que el foco de este estudio no está en tratar esa taxonomía sino en la relación de la comunicación estratégica, organizacional o corporativa, consideradas sinónimas, con las tecnologías disruptivas.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Intro

El TEG se inspira y pretende dar continuidad a los hallazgos de Orjuela y Canelón (2015), que no solo demostraron la falta de valoración en las organizaciones de la comunicación estratégica sino también de las falencias de formación en el caso venezolano. Reafirmar ese resultado con las cifras del LCM 2019 a nivel regional y global da un sentido de criticidad que no se puede eludir sino encarar.

Contrastar ese diagnóstico con los resultados de las necesidades de los *CEO* como marco objetivo de la demandas del mercado laboral (Informe KPMG 2019) y agregar a la ecuación la definición experta de las competencias que marcan la profesionalidad de la era digital extraídas del Fondo Económico Mundial y del Instituto del Futuro de Palo Alto (*Silicon Valley*, California), constituyen las referencias elegidas como antecedentes para analizar y delinear la caracterización del mapa de competencias idóneo para el manejo de los cambios culturales para la transformación digital, a los fines de plasmarlos en un modelo con pilares que determinen planes de carrera para una posición que se fragüe en los claustros académicos de vanguardia para lo cual se consideraron como referentes los programas de importantes casas de estudios tales como la Universidad Monteávila y la Universidad Católica Andrés Bello,

Por otra parte, las bases teóricas nacionales se relacionan con trabajos publicados en la revista ECO de la Universidad Monteávila por Orjuela y de la Revista Debates del IESA por artículos de González-López y Pinto-Mota que aportan puntos de vista globales con aplicación local que son contenidos de

alto valor para relacionar el diagnóstico de entorno de la comunicación estratégica, con las tipologías de liderazgo hacia las cuales ha de apuntar la propuesta de una nueva profesionalidad.

Cierra el aparte de bases teóricas, con los desarrollos internacionales que se entienden como de mayor impacto y actualidad para sustentar y despejar los pilares que serán integrados al modelo del TEG, cuyo recorrido pasa desde la declaración del *Manifiesto Agile* hasta la aparición de Laloux con la Reinención de las organizaciones, de modo que se de forma y explicación a los principios y fundamentos con los cuales construir la cultura digital.

Desarrollo

A los fines de precisar las necesidades de los *CEO*’s para encarar el desafío de la transformación digital, se recurre al Informe *Global CEO Outlook de KPMG 2019* como la fuente más especializada y actualizada para entender sus prioridades y alinear la propuesta del TEG en cuanto a su primer objetivo específico, tomando en cuenta las competencias tradicionales del C-Suite (carreras convencionales de especialistas por silos), de la comunicación estratégica (corporativa, organizacional, dircom o dirección de comunicaciones) y de las competencias que demanda la era digital según el Foro Económico Mundial (FEM) y del Instituto del Futuro de Palo Alto (IFPA).

El cotejo consiste en revisar las conclusiones de KPMG, revisar los cuadros C-Suite actuales y digitales y, hacer inventario de las competencias de nueva era manejadas por el FEM y el IFPA.

Cuadro 1. Fuente: KPMG-IESA UNIKEMIA-FEM-IPFA

Prioridades, Competencias, Habilidades, Disciplinas y Valores de la era digital

KPMG GLOBAL CEO OUTLOOK 2019 Prioridades	C-SUITE SILOS CLÁSICOS	C-SUITE DIGITAL IESA UNIKEMIA	HABILIDADES 2020 FEM	COMPETENCIAS IFPA
<ul style="list-style-type: none"> -Agilidad -Innovación -Impulso de formación C-Suite -Ciberseguridad -Resiliencia emocional y tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> -Finanzas -IT -Operaciones -RR.HH. -Comercial -Logística -Legal -Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Community -Account -Social media -Content Communication -Designer -Marcomm 	<ul style="list-style-type: none"> -Creatividad -Pensamiento crítico -Resolver problemas complejos -Gestión RRHH -Teamworking -Inteligencia emocional -Toma de decisiones -Orientación al servicio -Flexibilidad cognitiva -Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> -Pensamiento crítico -Inteligencia emocional -Creatividad -Teamworking intercultural -Analíticas algorítmicas -Social media -Transdisciplinariedad -Gestión cognitiva -Mentalidad de diseño -Colaboración virtual

Valores de la era digital (R. Berger): Transparencia, Colaboración, Apertura, Participación, Flexibilidad, Aprendizaje Continuo y Agilidad

En el cuadro anterior (primer objetivo específico del TEG) se muestran y contrastan prioridades, necesidades, habilidades, competencias y hasta valores de nueva era que sirven de paleta de colores para seleccionar dentro de un contexto experto, los pilares que den forma al modelo de una nueva manera de entender a la comunicación estratégica que sume una perspectiva más ambiciosa, de mayor alcance y de valores agregados de mayor enjundia.

En el capítulo de resultados se ahondará y se definirán las áreas de conocimiento que en concreto se estima que comportan la diferenciación del perfil profesional que se propone para la gestión del cambio y desarrollo de la cultura digital en las organizaciones y cuyos racionales se destacarán del estado del arte que contiene el presente marco teórico.

Así como el estudio de KPMG se basó en la encuesta de más de 2.500 CEO's a nivel global, de los cuales 50 eran venezolanos, otro referente de tipo internacional es el informe del Latin American Communication Monitor 2019 (LCM 2019) que consultó a 2.575 profesionales de la comunicación de 19 países, incluyendo Venezuela. De los resultados se destacan los datos estratégicos obtenidos de altos ejecutivos organizacionales; indicadores de liderazgo y cultura organizacional y de las características de los departamentos y profesionales excelentes cuyo detalle se exponen en el capítulo de resultados.

El objetivo del proyecto LCM es mejorar el conocimiento de la práctica profesional, evaluando las tendencias para analizar los cambios que se están produciendo en el sector. Al mismo tiempo, la investigación pretende visibilizar la función de los comunicadores de habla hispana y portuguesa en el mundo y empoderar así a los profesionales dentro de sus organizaciones, al igual que a las asociaciones del sector dentro de su entorno social. En el Capítulo V de este TEG se presentan detalles y análisis de los datos que permiten obtener criterio documentado de la infravaloración de la comunicación estratégica en las empresas.

Si bien los resultados del estudio LCM 2018 y 2019 y de KPMG 2019, ya reseñados, permiten dar contexto regional e internacional al tema, a ubicarnos en el tipo de problema y de los elementos para abordar su solución, no es menos importante testimoniar que el TEG se originó inspirado por las investigaciones de las profesoras Canelón y Orjuela que plantearon en 2015,

para el caso venezolano, que en el Siglo XXI, a pesar del rezago evolutivo del profesional de la comunicación, hay dos aspectos adicionales de particular consideración: Uno es la transformación del comunicador empleado al comunicador emprendedor, convirtiéndose en un tercero de apoyo a las organizaciones como consultores externos o más recientemente, de origen intra organizacional, un tanto en la línea de las expectativas de los CEO's como efecto, no solamente de las tecnologías sino de las etiquetas generacionales identificadas como Milenios y Zetas, factor que conecta con el signo de los tiempos según los cuales, el nuevo profesional tiene una forma de pensar distinta, con conductas diferentes y prioridades que no encajan con sus antepasados, destacando el rasgo de la tendencia al trabajo autónomo, al emprendimiento "freelancer" y, al establecimiento de nuevas formas de organizaciones y de negocios.

En ese orden de ideas, de nuevo la transformación digital es la impronta inexorable. Parafraseando al profesor Miguel Ángel Rodríguez del IE, se entiende que una persona puede ser nativa digital y otra, inmigrante digital, pero ello no significa que una sea competente digital y la otra no. Sea cual sea la generación a la que se refiera, están sometidas a una formación permanente, continua, sin fin, de cara a la velocidad de generación de herramientas para las que no basta la destreza física ni científica, sino también el juicio y criterio para el buen uso de tan formidable poder, y es allí donde la atención debida es necesaria para otear en otras cualidades para delinear el perfil de cargo y de carrera de una persona llamada a cambiar la cultura de la empresa, como pudieran ser la humildad, la generosidad y el buen humor (segundo objetivo específico del TEG).

El segundo aspecto es la visión de la comunicación para Venezuela. Canelón y Orjuela comienzan por destacar el aporte de Andreina González en su trabajo de grado "El auge de las agencias consultoras dedicadas

principalmente a los estudios de mercado, estrategias de comunicación y adiestramiento de vocería” (TEG ECO 2010 Universidad Monteávila), señalando a la digitalización como un componente transversal de todas las funciones y especializaciones de la Comunicación Social ante el ascenso irreversible de las tecnologías, visión preclara formulada hace casi una década por parte de investigadoras a las cuales se debe el interés del TEG por concretar en la realidad de hoy, lo que ellas avistaron y que no se ha logrado asimilar en las competencias profesionales de los nativos digitales.

De esta manera, y dentro de ese marco referencial, luce muy pertinente, no solamente determinar la valoración y evolución histórica de la comunicación estratégica desde una perspectiva regional y local, sino entender que la era digital representa una oportunidad formidable para proponer un salto de calidad, por lo que quizás, considerar el rol necesario para el cambio cultural que sirva de asiento a la transformación digital, es un escenario amplio y suficiente para dar brillantez a la comunicación estratégica en los mismos términos que han sido reservados esos espacios de valor para los tecnólogos hacedores de algoritmos.

La pretensión del TEG de seleccionar áreas de conocimiento pertinentes, factibles y accionables para enriquecer a la comunicación estratégica, tiene antecedente reconocible en la ponencia de Orjuela presentada en 2012 para la VIII Conferencia de Comunicación de las Américas, titulada “El Dircom como arquitecto de la cultura digital en la empresa latinoamericana. Caso: Multinacionales en Venezuela”, en la que plantea la necesidad de reforzar la formación de la comunicación con **nociones** en Recursos Humanos, Sociología, Antropología, Mercadeo, Nuevas Tecnologías, Psicología, Lingüística, Finanzas, Pedagogía y Marcos Legales. Luego de una primera y segunda vista y no habiendo consultado con la autora, el alcance luce, por lo menos, retador, pero permite confirmar la razonabilidad de la aproximación de

este trabajo de grado cuyo ánimo está en la misma línea, solo que, respondiendo a la guía de la transformación digital que ya cuenta con sus propios códigos, contextos, referencias y hasta léxico, cuya influencia y apremio no era tan intenso como hace 7 años atrás, tiempo en el que la visión de la doctora Orjuela quedó como constancia y antecedente.

Llegados a este punto en el cual se han indicado trabajos relacionados para sustentar la idea de un perfil ampliado de la comunicación estratégica en tiempos digitales, en los cuales resumimos el acervo de las necesidades, prioridades y expectativas de los mandos corporativos, y las habilidades y las competencias asociadas a la cultura digital, es pertinente enlazar con el modelo que se entiende de vanguardia académica que surge de la comunión entre la asociación Dircom de España con el *IE Business School* que ofrecen un programa de alto nivel para graduados, orientado a dotar a los comunicadores de competencias para los negocios apoyados por los adelantos tecnológicos (tercer objetivo específico del TEG referido a los pilares de la propuesta del mapa de competencias).

Véase el Cuadro 2

Cuadro 2. Fuente: IE Business School.

Contenido modular del programa de Dirección en comunicación corporativa y management IE-DIRCOM

Módulo I	Módulo II	Módulo III	Módulo IV
Inteligencia estratégica contextual	Habilidades directivas	Comunicación corporativa. Activos estratégicos	Tendencias en el entorno digital
Entorno Macroeconómico Transformación digital e innovación Dirección estratégica Gestión de Personas Finanzas Corporativas Marketing	Liderazgo y Gestión de equipos Inteligencia emocional Gestión del cambio Marca personal Oratoria Formación de portavoces	Gestión estratégica de Marca y Reputación Propósito e identidad corporativa Reporting y monitorización Sostenibilidad Organización y planificación estratégica de la comunicación Lobby y RRLL.	Innovación en Comunicación y estrategia digital Big Data Inteligencia Artificial para la generación de contenidos Chatbots El reto de la Voz Blockchain

Con ello se puede validar que la iniciativa de formación surge por la necesidad de fortalecer el perfil de la comunicación estratégica cuya relevancia y valor tiene en la cultura digital un horizonte de posibilidades dignas de provecho, solo que en la versión del presente TEG, más que repetir o copiar el modelo en referencia que ya cuenta con 16 ediciones, es dentro del entorno local una pretensión pragmática adaptada a las condiciones de Venezuela de acuerdo con la situación del parque industrial, del mercado de trabajo y de la oferta académica de universidades y de escuelas de negocios en la ciudad de Caracas.

Es importante mencionar que los estudios de posgrado en las Universidades en la que se encuadra el presente trabajo de grado, destacan claramente en sus contenidos y líneas de investigación, la formación profesional de líderes

capaces de gestionar el cambio cultural en las organizaciones, con lo cual, y visto lo visto, se podría sostener el criterio de que comunicación estratégica extendida y abierta a otros saberes, es el camino a seguir teniendo como norte la transformación digital.

Para adentrarse propiamente en la temática de la Transformación Digital (TD) quede entonces establecida la reflexión y declaración crítica que guía el propósito de este trabajo de grado:

La transformación digital si bien puede ocurrir en planos paralelos de hibridación de procesos, de ambidiestralidad de gestión y se amolde a dinámicas muy flexibles y ágiles, tiene una barrera reconocida unánimemente desde los primeros tiempos analógicos que tienen que ver con la naturaleza humana y es, la resistencia al cambio. En consecuencia, y sin querer repetir la ya aceptada conseja de que la transformación primero tiene que ocurrir en las personas para que puedan asimilar y adoptar las disrupciones exponenciales de las tecnologías, se acuerda en que no puede evitarse la fricción para la transformación sin antes lograr un cambio cultural en las organizaciones, ergo, sin cultura digital la derivación hacia nuevos negocios 4.0 no es posible.

Es por eso que desde la prudencia del aprendiz interesado, surge la inquietud por la amplia proliferación de programas de formación en TD de distintos tenores y de alcance a una audiencia multidisciplinaria en la que concurren normalmente tecnólogos y no comunicadores (tal y como se verá en el Capítulo V con los datos que publica MIT), con la paradoja y desbalance de que no hay la misma disponibilidad de programas específicos de formación para el logro del cambio cultural en la era digital, lo cual no parece acomodarse a lo que se consideraría una buena práctica.

Sin embargo, es justo mencionar, que hay programas de alto nivel en instituciones como el IESA, el IESE o el IE, en los cuales se cubre esa temática, normalmente dirigida a los profesionales del área de talento humano,

llamados, por antonomasia, a asumir el cambio de cultura en las organizaciones tal y como se deduce de la cantidad de ofertas dirigidas a los líderes de recursos humanos, lo que indica claramente que el profesional de la comunicación estratégica (Dircom) no es el *Top of Mind* cuando el CEO deposita su confianza para el proceso del cambio cultural 4.0.

En búsqueda del acercamiento a enlaces formativos en los cuales el foco se dirija a los profesionales de la comunicación estratégica y de aquellos que atiendan el cambio cultural como condición para la transformación digital efectiva, se puede encontrar en el catálogo del Instituto Empresa, conocido como IE *business school*, otro programa que interesa revisar como antecedente a los fines del presente trabajo. El programa de Gestión de Talento en la Era Digital puntualiza sobre el cambio cultural y acentúa su consideración sobre la comunicación como competencia esencial para ese fin.

Dentro del primer módulo se incluye un aparte sobre cultura digital y cambio cultural en el que se especifican los valores (citados ya previamente) de la nueva era, a saber:

Transparencia, Colaboración, Apertura, Participación, Flexibilidad, Aprendizaje Continuo y Agilidad, y para lograr la incorporación de estos valores a la cultura organizacional digital es menester tener en cuenta las buenas prácticas, a saber:

- 1) Tener un plan estratégico
- 2) Programa de formación para los grupos de interés
- 3) El tipo de tecnología seleccionada para cambiar el modelo del negocio
- 4) El apoyo del máximo nivel directivo de la organización
- 5) La Comunicación**

El profesor Miguel Ángel Rodríguez Muñoz, investigador IE experto en TD a cargo del programa, enfatiza que las competencias digitales pasan por la

agilidad, escalabilidad, adaptabilidad, sostenibilidad y crecimiento personal y profesional, elementos que tenemos en cuenta para el modelo Sawy C-Suite, y el perfil del cargo de la propuesta TEG. Es notorio que entre los conceptos clave no aparece la comunicación como un valor, ni como una competencia, pero si como una buena práctica.

Por su parte, el IESA de Panamá escuela de negocios con base matriz en Caracas, bajo la plataforma de Unikemia de España en su Diplomado de Transformación Digital, en su diseño de la hoja de ruta presentada por el profesor Rubén Darío Díaz para la TD, se colocan tres estadios, el segundo, de los Habilitadores, incluye el desarrollo de la cultura digital, mas no se menciona el rol de la comunicación estratégica en el modelo.

Finalmente, en el programa de formación en transformación digital del IESA Panamá y Unikemia España, el profesor Félix Arcila recopila y explica las competencias profesionales como factor clave en la transformación digital, de donde se destaca lo que denomina la "Comunicación Digital" en tanto se sirve del uso de herramientas tecnológicas para la interacción con los grupos de interés del negocio; Se evidencia que ni el profesor Lorenzo ni Arcila mencionan a la comunicación estratégica como competencia eje para el cambio cultural, lo cual no es más que otro testimonial de que se da por sentada su influencia tácita pero no reflejada su transversalidad y su valoración

Así como IE pone foco en los comunicadores por alianza con la asociación DIRCOM, el IESE escuela de negocios de la Universidad de Navarra, pone foco en los recursos humanos como los llamados a liderar los cambios organizacionales. Se conviene en que no se trata de tomar partido por una u otra disciplina. No es el profesional de tal o cual rama el mejor para liderar cambios y transformaciones organizacionales. Lo puntual es que el liderazgo transformacional tiene que estar a cargo de aquel que mejor destaque por sus

facultades para comunicar, léase, el formado para la Comunicación estratégica, o mejor, para la comunicación Savvy.

En este estudio se comparte la creencia de que un comunicador corporativo de formación laboral y académica, debería llevar ventaja por sobre otros profesionales para conducir el cambio cultural de las organizaciones; podría ser una premisa equivocada, pero no luce temeraria la hipótesis de que sin las ejecutivas comunicacionales no hay transformación posible.

Aceptando como influencia los adelantos propositivos de las instituciones españolas en comento, cabe preguntarse ¿Programas de formación para comunicadores en las universidades de la capital venezolana en grado y posgrado tienen una curricula en esa línea o tendencia? De acuerdo con la propia experiencia del autor, se deja constancia testimonial de que no hay una oferta de grados con una curricula de ese tenor en las instituciones que forman parte del alcance de la investigación TEG, lo cual justifica la propuesta del perfil Savvy de la comunicación estratégica.

Capital humano, mercadeo y comunicación corporativa tienen que ser pilares de formación para el nuevo liderazgo, y de acuerdo con lo aprendido en este Capítulo consagrado a los antecedentes como Marco Teórico, es menester tener en cuenta las necesarias competencias que deben adquirirse para el manejo de analíticas para la toma de decisiones basadas en datos y metodologías de agilidad como soporte de la innovación.

Sería pertinente incluir en un programa de formación de nueva era, las estrategias de *InBranding* cuya aplicación se base en tecnología para formar el *mindset* en todos los *stakeholders* de la organización, es decir, trazar la ruta de preparación para el cambio organizacional para asumir el rol de habilitador de la TD.

Hasta aquí los antecedentes en los que se fundamenta este Trabajo de Grado para la Especialización en Comunicación Organizacional, que destaca sus conexiones, puntos de vista y perspectivas, con los aportes más actualizados de firmas como KPMG y LCM 2019 para el pulso de las necesidades de los CEO's , del Foro Económico Mundial 2018 y del Instituto del Futuro de Palo Alto 2011 para conocer las competencias, habilidades y valores inherentes a la cultura digital y, a los contenidos de los programas de formación de casas de estudio como el IE, IESA-Unikemia, CIAP-UCAB y UMA y con ello alinear los objetivos del TEG con las fuentes que le sirven como validación y justificación de propuesta que busca oportunidades en el espacio amplio, que de cara al futuro, brinda la clave de contar con prácticas de éxito para gestionar la resistencia al cambio, la generación orgánica de una mentalidad distinta en los grupos de interés y, la derivación en nuevos modelos de negocios.

En ese orden, idear un perfil específico que integre las ventajas de las competencias comunicacionales con mercadeo y talento, y ese tríptico con las de operaciones, tecnologías y negocios, se realiza con la esperanza y la ambición de aportar un curso de acción cuya novedad se plasma en un modelo de pensamiento, aterrizado en un mapa de competencias para profesionales generalistas que deben ser, además de competentes digitales, excelentes líderes y mejores influenciadores capaces de motivar, inspirar, convencer y transformar.

Bases Teóricas

Bases Teóricas Nacionales

El TEG, cuya propuesta es el mapa de competencias para la gestión del cambio organizacional en la era digital para su aplicación práctica en el entorno venezolano, al recurrir a sus referentes locales, tiene que incluir el diagnóstico de valoración del rol de la comunicación corporativa en las organizaciones contemporáneas de Orjuela Córdoba, Sandra. (2012). *"Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana. Estructuras de comunicación 2010 – 2011"*, que demuestra la poca relevancia del profesional estratégico de las comunicaciones en las empresas venezolanas, ampliado varios años después con Canelón y que forma parte de los antecedentes ya expuestos en este trabajo.

Esa investigación de Orjuela ha motivado tomar el testigo para aproximar una acción concreta para propender hacia un posicionamiento distinto y con proyección altamente valorativa de la comunicación estratégica, lo que obliga a conocer también, como factor determinante para el cambio organizacional y atributo diferenciador de una nueva profesionalidad, el punto de vista del liderazgo transformacional desde la perspectiva de una escuela de negocios local (IESA), así como revisar y comentar la estructura de formación académica de la dirección de comunicación estratégica para verificar su compatibilidad o establecer brechas con la evolución europea ya revisada en los antecedentes.

Vistas las coincidencias de los hallazgos de LCM 2019 con las conclusiones de Orjuela (2012), quedando confirmada la infravaloración de la comunicación estratégica, es preferible poner foco en el porvenir y con ello en el vehículo que hace posible la influencia de la comunicación: el liderazgo transformacional.

Al respecto, se selecciona el contenido de Pinto Mota, M.E. (2019). *Liderar en la cuarta revolución industrial*. Revista Debates IESA. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/liderar-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>.

porque conecta con las tendencias y visiones que el nuevo liderazgo, el de la economía digital, debe formar parte y ser abanderado, por ejemplo, del modelo Savvy, del modelo de competencias que se propone, ya que entre las prioridades de los líderes se encuentran la superación de las estructuras jerárquicas y los silos organizacionales, principios que concilian con el desarrollo de la inteligencia colaborativa, valor transversal de la cultura digital.

En el cuadro resumen de preparación propia que compara el rol del liderazgo tradicional con el de nueva era, se resalta lo que Pinto Mota atribuye como rol protagónico de la comunicación en el liderazgo transformacional

Cuadro 3. Fuente: Pinto Mota (2019). Comparativa evolución del rol de liderazgo

Perspectiva tradicional	Cuarta Revolución Industrial
Desempeño individual	Desarrollar equipos de liderazgo y promoción del desempeño de grupos
Resultados financieros positivos	Inspira y comunica propósito y promover el éxito empresarial en el contexto social
Conducción financiera y de las inversiones	Establecer dirección y promover la adaptación constante
Resultados consistentes y estables	Inspira confianza en un ambiente complejo y ambiguo
Mercadeo y servicio al cliente	Actualizar y anticipar cambios en expectativas de clientes y mercados
Eficiencia y desempeño operativos	Innovar constantemente
Gestión de carreras y programas de talento estructurado	Motivar a una fuerza laboral diversa y gestionar carteras de carreras no lineales

En negrillas se destacan los infinitivos de significación evolutiva en las funciones de comunicación estratégica y talento humano, hermanadas bajo el enlace de las estrategias provenientes del mercadeo y los negocios.

En González-López, M. (2019). *La arquitectura del liderazgo: ¿el liderazgo nace, se hace o se estructura?* Revista Debates IESA Revista. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/la-arquitectura-del-liderazgo-el-liderazgo-nace-se-hace-o-se-estructura/> el tema del liderazgo va mucho más allá dejando como conseja de valor considerable a los fines del presente trabajo, que: "la buena estructura de liderazgo sustituye la importancia del líder; esa estructura es capaz incluso de soportar a un mal líder", lo que por asociación de ideas explica la fortaleza del valor del colaboracionismo que hace bueno el principio que cita el profesor Miguel Ángel Rodríguez (Programa de gestión de talento en la era digital IE 2019) de que "Todo lo que sabemos, lo sabemos entre todos". Se toma ese racional como piedra angular hacia la que apunta la cultura digital, y en la misma línea de sustentar la pertinencia de ampliar las competencias de la comunicación estratégica González-López indica que, para convertirse en un gran líder, hay que comenzar por ser un buen gerente. Justo mencionar que el profesor González-López no se detiene en la consideración específica del rol de la comunicación corporativa.

Se puede colegir y validar que lo antes dicho tiene una aplicación práctica reconocible o coincidente con el Programa de Dirección en Comunicación Corporativa y Management que ofrece el IE por iniciativa de la asociación Dircom española para potenciar la formación de más alto de sus asociados sobre el cual ya se ha abundado suficientemente.

Sin embargo, dada la necesidad de contrastar con la realidad del entorno local, en el contexto de este TEG no se podía pasar por alto que, a la fecha, van dos convocatorias y una cohorte del programa de Diplomado Dircom del Centro Internacional de Adiestramiento Profesional de la UCAB, cuyos contenidos se

concentran en: componentes de las organizaciones (imagen, reputación, identidad) , cultura, clima, públicos y tipos de mensajes, eventos, relaciones públicas, vocería, crisis, RSE y comunicación digital, es decir, correspondería a lo que cubre el Módulo III del programa Dircom-IE antes citado (Ver tabla 1).

El concepto de Comunicación Savvy tendría que agregar al programa Dircom del CIAP los siguientes elementos:

- Mención directa del cambio organizacional para la cultura digital
- Construcción de un estilo de liderazgo colectivo transformacional
- Sentido de urgencia para la generación de nuevos modelos de negocios
- Savvy no tiene como prioridad la asesoría o apoyo al C-Suite sino a toda la organización.
- La toma de decisiones se basa en datos de calidad
- Analíticas, agilidad, mercadeo y capital humano son materias indispensables

El racional de diversidad e inclusión ha de detenerse a examinar variables como el perfil de los matriculados. El programa del CIAP atrae principalmente a profesionales de las áreas de negocios (Finanzas y C-Suite) en primer lugar, y luego, y en ese orden, a Recursos Humanos, Educación y Comunicación. Es curioso que no atraiga a Tecnólogos CMIT y no luce como una opción para el joven profesional en comunicación corporativa porque ya tiene el grado con esos contenidos en la UCAB, y tampoco luce atractivo para los egresados del posgrado en la misma línea, de la Universidad Monteávila.

A los fines del presente trabajo y para identificar las preferencias de formación de los comunicadores, se indica que el 90% de los que se apuntan al Diplomado de Mercadeo del CIAP-UCAB que va por su edición número 38, son egresados en la carrera de comunicación social y que estos profesionales

no sienten propensión por el diplomado Dircom, lo cual tiene sentido para evitar redundancias y buscar otras competencias en las cuales son legos. He allí otro elemento de confirmación de la cercanía entre comunicaciones y mercadeo cuyas coincidencias hacen muy menores a sus diferencias, fundamento de los pilares del modelo Savvy de la propuesta TEG.

Abundando, el Diplomado en Mercadeo CIAP-UCAB reproduce la línea de contenidos de la Concentración de Comunicaciones Integradas de Mercadeo del pregrado UCAB en comunicación social, lo que quiere decir que en los hechos y en las preferencias, el acercamiento entre comunicaciones y mercadeo es cada vez más estrecho, como el de ambas disciplinas con la gestión de talento humano. La propuesta Savvy acerca ese triunvirato a una fusión monolítica y que se enriquezca con la asimilación de las metodologías ágiles y la toma de decisiones basadas en datos, y ese conjunto es el que se entiende como ideal para conducir el cambio organizacional para la construcción de la cultura digital, plataforma para la transformación tecnológica que dan forma a nuevos modelos de negocios.

Un afán de singular interés desde la perspectiva del presente estudio, es detectar en Venezuela un programa actualizado en la gestión del cambio organizacional en la era digital bajo la rectoría de instituciones educativas de alta reputación. Se ha mencionado que la transformación digital es el tópico en boga a nivel global, y que el foco específico en la cultura digital no presenta tantas opciones. En el CIAP hay una oferta online preparada por el doctor Gustavo García Chacón, vicerrector administrativo de la UCAB, que curiosamente, así como plantea una estructura programática muy robusta de formación, no menciona en sus contenidos la consideración de las tecnologías en los procesos de cambio. No consta que sea una omisión, pero en todo caso, podría haber allí un reducto donde caben agregados como las analíticas y las metodologías de agilidad que sirvan de apoyo a los procesos de cambio organizacional que propone el TEG.

Para resumir las bases teóricas locales, se parte del estudio de la valoración de la comunicación estratégica en la empresa venezolana, lo que conduce a dar foco al factor clave de cambio en el liderazgo transformacional visto por expertos locales para luego, traducir el punto de vista de formación específica que propone la academia y permite verificar una brecha importante con otros modelos internacionales.

Por tanto, el liderazgo, en cualquiera de sus acepciones, no es posible sin la competencia imprescindible de las artes de la motivación, la inspiración y la capacidad de convencer e influenciar, especialmente a los influentes. Los CMIT que cita el doctor Bitar, S (2019) en su trabajo de investigación publicado en Septiembre de 2019 para Diálogo Interamericano, han de reconocer que, aunque les venga por aptitud natural, la comunicación es mucho más que una facultad individual de interacción y entender, que tan poderoso es el algoritmo como el que hace saber a la comunidad, sus ventajas.

Bases Teóricas Internacionales

Adentrarse en la temática de la transformación digital, de las tecnologías exponenciales y disruptivas, de la innovación y de los cambios culturales de las organizaciones, conduce a una necesaria selección de referentes que garanticen un léxico no solamente técnico sino de declaración de principios que se han de tener a mano como plataforma mínima de entendimiento de la propuesta TEG.

De tal suerte que se resume lo publicado por fuentes conocedoras que ayuden a configurar y cerrar el marco teórico que se ha presentado en este capítulo. Un orden para ir comentando los temas relacionados es el siguiente:

-Tema: De las Tendencias en Tecnología

Fuente: Diplomado IESA Unikemia 2019.

Cultura y Transformación Digital: Valderrama, Beatriz

-Tema: De La Agilidad

Fuente: *Manifiesto Agile*.

-Tema: Tendencias en Cambio Organizacional,

Fuente: Reinventando las organizaciones: Frederic Laloux

-Tema: Gestión de Talento. Cultura Digital

Fuente: IE Programa de Gestión de Talento en la era digital

-Tema: Comunicación Estratégica

Fuente: Anuario Dircom 2019

De las tendencias en tecnología: La Transformación Digital

En el Diplomado IESA Unikemia 2019, el profesor Oswaldo Lorenzo se refiere a los principios que marcan la concepción y razón de ser de la cultura digital dentro de las organizaciones, descritos por Moss Kanter (2001) destacando los siguientes:

-Promover de manera continua el cambio disruptivo

-Comunicar de manera fluida dentro y fuera de la organización

-Colaborar en la creación y entrega de valor dentro de la empresa y con terceros

-Compartir conocimiento y crear una identidad compartida

-Hacer todo lo anterior de manera rápida y ágil.

Nótese que la cita de Moss Kanter por Lorenzo, al definir principios de la cultura digital, corresponde al año 2001, año en el que se firmó, como se verá más adelante, el Manifiesto Agile y que concuerda perfectamente con esa línea de pensamiento. Quiere decir, que la agilidad en el manejo de proyectos que fomenten la innovación, por consenso, es cualidad irremplazable en el liderazgo de cambio cultural destinado a la transformación digital. De los 5 principios postulados, el logro de 4 de ellos depende de uno solo: **Comunicar de manera fluida dentro y fuera de la organización.**

Ni en la Universidad Católica Andrés Bello, ni en la Universidad Monteávila de Venezuela, ni en la plataforma Unikemia IESA, ni en las ofertas del MIT, IESE e IESA, que dan marco referencial al presente estudio, se ha encontrado un programa de formación que vincule expresamente al Cambio Organizacional

con la Cultura Digital y la Transformación Tecnológica, salvo, el que por iniciativa de la asociación Dircom ofrece el IE Business School de Madrid y del enfoque del posgrado en TD del EADA de Barcelona.

En ese orden, el programa que ofrece el CIAP-UCAB denominado: **Diplomado. Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales. 1ra. Edición.**, no menciona en ningún momento palabras o conceptos clave como: Cultura Digital, Transformación Digital, Valores de nueva era, industria 4.0, innovación, disrupción, nuevos modelos de negocios etc. Es por ello que se justifica la selección de la temática del presente trabajo porque es necesario un enlace entre la comunicación estratégica, el cambio organizacional hacia la cultura digital, y la transformación ágil y permanente ante el impacto tecnológico y la aparición de nuevas formas de negocios.

Volviendo a los contenidos del Diplomado de Transformación Digital Unikemia IESA preparados por el profesor Oswaldo Lorenzo, se refiere a los comportamientos y hábitos de la Cultura Digital organizados en tres dimensiones, lo que constituye material de revisión y reflexión obligada. La primera es la Experimentación que supone el uso habitual de la tecnología para aprovechar las oportunidades identificadas, lo que asociamos con las etapas del *Design Thinking* de Stanford para la innovación.

Sigue con la dimensión de Desarrollo y Despliegue en la que sobresale el rol protagónico que Lorenzo da a la **comunicación interna** para la formación de las habilidades digitales de los grupos de interés y las interacciones entre los equipos de proyectos y puntualiza afirmando: "... podemos identificar tres comportamientos claves de la cultura digital: a) rapidez y agilidad en la gestión

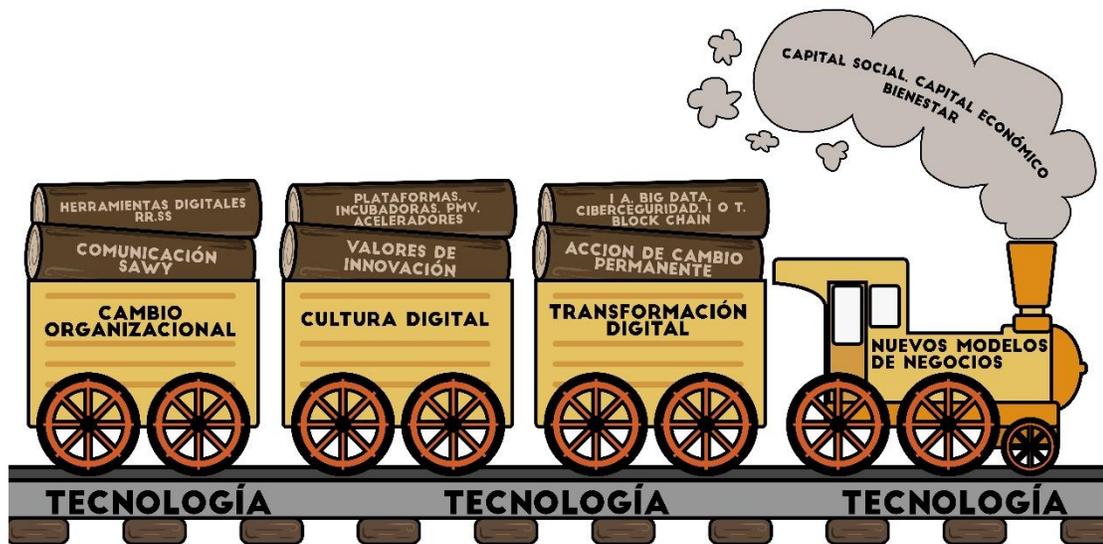
de los proyectos, b) el desarrollo y la formación de otros, c) **la comunicación abierta y fluida...**”

La tercera dimensión se refiere al Liderazgo y la Transformación, y la resume en tres comportamientos claves de la cultura digital: a) adaptación y transformación continua de los modelos de negocio y de organización, b) desarrollo de estrategias bajo un esquema emergente, c) liderazgo que implica y desarrolla. El literal c) da pie para preguntarse **¿Y quién o cuándo se desarrolla el liderazgo transformacional, ¿dónde se consigue ese perfil profesional?** Normalmente los contenidos de la TD pasan por alto ese tipo de consideraciones, no se sabe si por obvias se asumen ya logradas por inherentes al C-Suite, si es por omisión involuntaria, si es por la ya recurrida infravaloración de las competencias comunicacionales; entonces toca el aprovechamiento de esos espacios para propuestas tipo Savvy.

Aprendiendo de lo anterior, se podría diseñar una hoja de ruta hacia la Cultura Digital reordenando las dimensiones de Lorenzo, al fin y al cabo, el autor fomenta la iteración y de esas libertades hay que tomar ventaja. Sin duda la experimentación permite moldear comportamientos y hacer cultura, pero el énfasis de este Trabajo de Grado es determinar, antes que nada, el liderazgo que lleve hacia adelante la creación de esa nueva cultura. Partiendo del modelo del doctor Lorenzo y su equipo de trabajo desde 2012 hasta ahora, permitiría barajar las dimensiones proponiendo en primer lugar a la conformación del Liderazgo Transformacional que propicie la Experimentación que caracterice un cambio de cultura, para crear las condiciones de Desarrollo y Despliegue.

La idea no es contradecir al modelo en referencia, sino hacer énfasis en resolver el dilema del *CEO* al seleccionar al equipo que debe dirigir el cambio organizacional en la nueva era, porque serán esas personas apalancadas en unas competencias claramente definidas en el mapa que se propone, las que harán posible que otras se formen, innoven y puedan dar origen a nuevos modelos de negocios. (Ver figura 1: el tren del cambio)

Figura 1. El tren del cambio. Fuente: preparación propia



Para ahondar más en los conocimientos básicos relacionados con la Cultura Digital se recurre el trabajo de Valderrama, B. (2018). *Gestión del Talento en la Era Digital. Madrid. EOS*, comenzando por declarar la compatibilidad de lo expuesto en este libro con la propuesta TEG, escrito por una experta en el área de capital humano y la psicología organizacional, para abundar en la premisa de que la multidisciplinariedad nutre a la profesionalidad generalista que sustenta los fundamentos de esta investigación.

Al ver en detalle la recopilación de buenas prácticas para la transformación digital se puede hacer notar la mezcla de atribuciones que mezclan los saberes y haceres de varias áreas de conocimiento, a saber:

-Centrarse en el cliente

Criterio que se usa mucho en mercadeo off/online y que el IE explica que se debe enfocar en los "creativos" de la empresa -antes trabajadores- y de allí extender su influencia al resto de los grupos de interés.

-People first

Como ya se esbozó, dividir al cliente de los colaboradores en niveles de importancia equivale a repetir paradigmas de diferenciación que cada vez tienen menos sentido. Un empleado es el primer cliente sin cuya satisfacción será muy difícil que traslade su mística a resultados. Parece redundante si se entiende que centrarse en el cliente es un alcance limitado porque realmente el alcance de las acciones organizacionales debe enfocarse en todos los grupos de interés. Manejando los conceptos de bienestar, compromiso, propósito, la autora sostiene que "**es fundamental comunicar**", facilitar el aprendizaje y el crecimiento profesional de la gente. Se puede entonces interpretar que esta es la ventana que fusiona el rol de RRHH con dircom, a dircom con marketing y a RRHH con *InBranding* o endomarketing para reforzar la idea de fusionar en un solo perfil saberes complementarios.

-Liderazgo

Se refiere al estrategia transparente, aquel que reconoce y engrana talentos en equipos de alto rendimiento en los cuales todos son necesarios, pero no imprescindibles para que el estilo de liderazgo no dependa de individualidades carismáticas. Los rasgos de la humildad, el buen humor, de saber escuchar y

entender que el todo es mayor que la suma de las partes, es clave para vencer las fricciones.

- Cultura

La dimensión es clave para nuestra investigación porque es abordada para determinar las características que deben darle identidad a la organización en la era digital, a saber: Agilidad, cambio, innovación, colaboración, aprendizaje, humildad, inclusión y diversidad. El humor, el buen humor es un concepto que instituciones como IESA y la Pontificia Universidad de Chile ya incluyen en sus programas de formación gerencial.

En este libro también se revelan las barreras estudiadas por Roland Berger citado por Valderrama que crean fricción en el camino hacia la transformación digital, a saber:

- La resistencia al cambio **(es natural como ya es sabido)**
- El costo **(especialmente si no se selecciona la tecnología apropiada)**
- El cambio cultural es subestimado **(y la comunicación también)**
- Falta de competencias digitales de los stakeholders **(la principal es la mentalidad)**

Obviamente, en este libro la conducción del cambio cultural queda en manos de la dirección de recursos humanos y no de la Dircom, lo cual es comprensible, lo que no obsta para que el criterio que se maneja en este TEG sea el de crear un perfil que cuente con las competencias de comunicación estratégica y gestión de talento humano como una sola entidad profesional.

Esa fusión de roles a la que se hace referencia, se le suma también el mercadeo, tal y como deja evidencia la autora al citar al Instituto del Futuro de Palo Alto, California, que en su informe de 2011 "*Future Work Skills 2020*" menciona a la Transdisciplinariedad, de modo que unas personas pueden tener un conocimiento interdisciplinar y otras un conocimiento profundo de su área. Generalistas y especialistas, ¿Cuál conviene?

Lo antes dicho se emparenta con el reconocido pensamiento del premio nobel de física Murray Gell-Man (recientemente fallecido) considerado el ser humano con el más alto coeficiente de inteligencia conocido, quien decía que el profesional más escaso y necesario era el generalista porque la gente prefería especializarse (cita de Lorenzo IESA-Unikemia) y con ello aislarse de otros saberes (como la comunicación estratégica o los negocios) por lo que queda abierta la interpretación de que la categoría de los CMIT del Instituto de Diálogo Latinoamericano (ciencias, matemáticas, ingenierías, tecnologías) no tienen propensión de dedicarse a inspirar, motivar y convencer a distintos niveles organizacionales para lograr cambios culturales.

Valderrama también se detiene a distinguir los valores del cambio cultural que coinciden con el reconocimiento generalizado de la agilidad, la innovación, la colaboración y la curiosidad y experimentación como rasgos de personalidad de las organizaciones digitales. Agrega como características del liderazgo transformacional, que basados en esos valores de la cultura nueva, el cambio organizacional ha de afrontarse con sentido de urgencia sin descuidar modelar con el ejemplo los comportamientos que se quieren y recompensarlos.

Si bien Valderrama trabaja desde la perspectiva del rol de gestión de talento, ahora se hará contraste con la perspectiva de la comunicación estratégica.

En el Cuadro 4 que se presenta más adelante, se despliega la evolución funcional *"in crescendo"* en responsabilidad y sofisticación que respalda la idea de un modelo que define el objetivo de esta investigación, de manera que la asociación de profesionales de la comunicación estratégica española advierte acciones concretas de formación en un perfil profesional laboral que demanda el manejo de analíticas y big data, RSE, innovación, cultura, liderazgo y finanzas. Las coincidencias son claras con el nuevo rol que ya se examinó para la gestión de talento, en consecuencia, se van dando los pasos de evolución para fusionar ambos roles en uno y lo mismo.

Cuadro 4 Fuente: Asociación de directores de comunicación. Madrid 2019.

Evolución rol dircom

Dircom 1995	Dircom 2014	Dircom 2020
Publicidad	Información	Data anti fake news
Opacidad	Transparencia	Predictividad
Acción social	Responsabilidad social	Valor compartido capital social
Jefe de prensa	Director de comunicación	Dir. Transformación
Crear la imagen de la org.	Constructor de reputación	Cultura digital de innovación
Táctico	Estratégico	Híbrido
Seguidor de influencia	Influenciador	Liderazgo digital de bienestar
De la nota de prensa	A gestión de intangibles	Big Data y analíticas

Ajeno al P&L	Responsable Brand Equity	Se involucra en el plan financiero
Sin KPI	Midiendo valor	Demuestra el valor tangible de los intangibles

De igual manera se reitera, como ya se mencionó en los antecedentes de éste TEG, teniendo como fuente el Diplomado de transformación digital del IESA Panamá y Unikemia España, que el profesor Félix Arcila incluye pero no destaca, entre las competencias profesionales como factor clave en la transformación digital, a la "**Comunicación Digital**", módulo que se incluye con ese nombre en el programa del Diplomado Dircom del CIAP, en tanto se sirve del uso de herramientas tecnológicas para la interacción con los grupos de interés del negocio; No se aprecia que el profesor Arcila mencione a la comunicación como competencia crucial para el cambio cultural, lo cual no es un juicio de valor sino apenas otro testimonial de que se da por sentada su influencia, pero no reflejada su transversalidad. Valderrama (2018) coincide en las competencias que Arcila presenta en extenso y que son tomadas del Instituto del Futuro de Palo Alto, California, informe 2011 *titulado Future Work Skills 2020*. Resulta entonces muy pertinente validar lo vaticinado hace casi una década por el IFPA para la fecha de entrega de este TEG justo en el año 2020.

De la Agilidad: Manifiesto Agile

(Para el desarrollo de software. Utah 2001)

Kent Beck convocó a un grupo de elegidos, iniciados o templarios del software, a un retiro invernal en las montañas para propiciar una alianza y tomar una posición existencial que ha trascendido y se ha fortalecido a la luz de lo que ya se denomina la industria 4.0. El cónclave se enfocó en las siguientes premisas:

Individuos e interacciones (sobre procesos y herramientas)

Software funcionando (sobre documentación extensiva)

Colaboración con el cliente (sobre negociación contractual)

Respuesta ante el cambio (sobre seguir un plan)

Tales constructos les condujeron a promulgar una declaración de principios y valores que se dio a conocer como el *Manifiesto Agile* que se ha convertido en columna vertebral para la gerencia de proyectos, para la innovación, y por derivada, para la optimización de procesos a través de metodologías que allanan el camino para la transformación digital.

Es por ello, que en este nuevo tiempo, en mayor o menor grado, todo profesional incorporado a la dinámica de los negocios, debe pasar por el tamiz del manejo de herramientas como Lean, Scrum, Kanban, DevOps, que son la cristalización de la creación de conocimiento mediante el aporte colaborativo de las personas que conforman los grupos de interés de las empresas.

De esa declaración fundacional citemos en extenso la traducción Wikipedia de los principios que definen y han influenciado las idiosincrasias de las organizaciones del Siglo XXI y marcado los hitos de la nueva cultura, a saber:

- “La prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
- Es aceptable que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
- Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
- Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
- Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
- El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
- El software funcionando es la medida principal de progreso.
- Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
- La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
- La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados”. Fin de la cita textual.

Es destacable que hasta el léxico empleado se emparenta con los modos de redacción y esencia de los investigadores que por 20 años han publicado los resultados de sus trabajos arbitrados que dan formato a la industria 4.0 y matrices conceptuales sobre las que orbitan las infinitas publicaciones que tratan los temas de las tecnologías disruptivas exponenciales, de las cuales no se puede escapar el TEG, particularmente cuando todas las señales científicas indican que las metodologías de agilidad son lo mínimo e

imprescindible que debe conocer y practicar todo profesionalista contemporáneo.

Tendencias en Cambio Organizacional

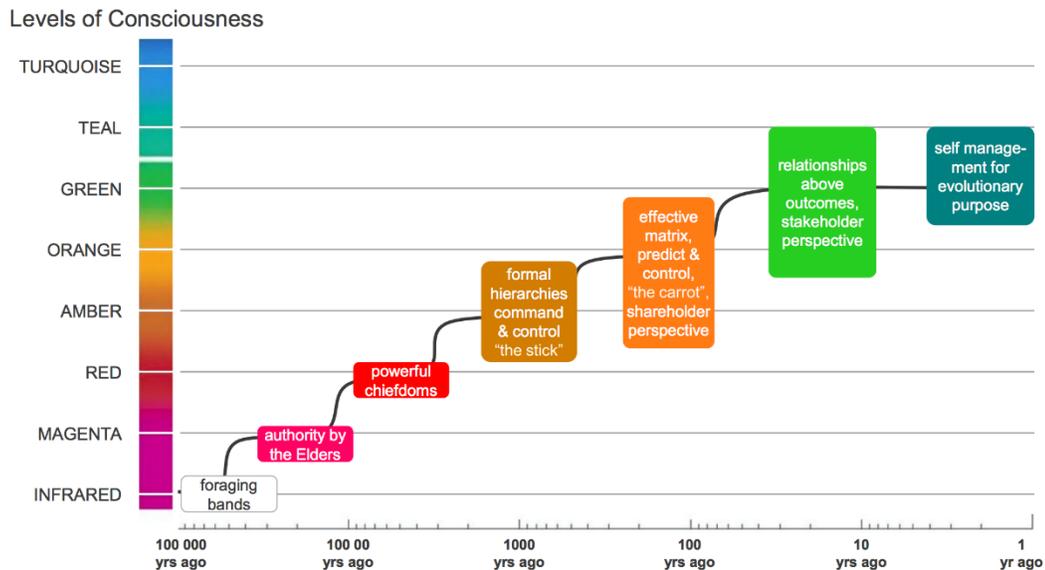
Publicado en lengua castellana en 2016, Frederic Laloux presentó su colorida reinención de las organizaciones y se convirtió en la referencia más importante de la actualidad para el diagnóstico de la madurez organizacional mediante una revisión de atributos que han evolucionado históricamente desde los estadios más primitivos hasta la que para algunos podría ser la ideal, y para otros, la utópica organización Teal, color que representaría la convergencia de los valores que retratan la amalgama de los postulados de la cultura digital, de sus valores y de principios en la misma línea como los vistos en el manifiesto agile.

En el libro ya se exponen casos de uso en países como Alemania; por ejemplo, Buurtzorg que nace con 7 enfermeras en 2007 y en 2019 tiene 9.500 con 75.000 pacientes atendidos por equipos autogestionados. No es la utopía ni es una ficción, es un posible. Sin entrar a analizar el libro, queda el testimonio de una guía articulada de lo que pueden llegar a ser las organizaciones inteligentes, básicamente porque el ser humano eleva su calidad de vida mediante el colaboracionismo, la integración, la aceptación de la diversidad, y la preponderancia de lo humano apoyado en las facilidades de la tecnología.

De los nuevos modelos de organización Frederic Laloux *Reinventing organizations* 2014 se toma la gráfica que sintetiza su modelo:

Figura 2 Niveles de conciencia organizacional por F. Laloux P.50

Human development change factory
 Overview of the main (organizational) paradigms



El profesor EADA Franc Ponti, concedor de la obra de Laloux, sostiene que no se llega a ser una empresa *Teal* por evolución sino por disrupción, es decir, las organizaciones no se convierten en *Teal*, se nace *Teal* (Cabify), racional concordante con la idea de que la tecnología irrumpe e interrumpe lo conocido, que en la mayoría de las veces ni siquiera está regulado por ningún orden externo como el estado de derecho, eso es lo que se denomina como nuevos modelos de negocios, estadio que igual se puede extrapolar al modelo de McKinsey de los tres horizontes, cuyo tercer nivel es otro nivel, es un nivel distinto y diferente, no solo el de nuevos modelos de negocios, sino de la constituyente de una sociedad igualmente nueva, cuyos principios y valores culturales tienen que ver con el estilo de liderazgo del perfil profesional conductor de los cambios que se plantea en el plan de carrera Savvy.

Ponti (2019) explica que en esas organizaciones nuevas su sostén está en el genoma de la innovación, del *design thinking* de Stanford que presupone la fórmula magistral en la que la creatividad tiene que ver con lo nuevo y lo valioso, a pesar del error, en la experimentación, hasta alcanzar el precavido pero sensato eureka del producto mínimo viable.

En ese orden, construyendo a partir de Laloux, la comunicación Savvy tiene su razón de ser si apunta a:

-Disolver los silos de las organizaciones no por destrucción sino por construcción de redes de interactividad entre los distintos nodos de la empresa en procesos de co-creación continua, de sentido colaborativo, apoyados en la abolición de los signos de estatus y donde la estructura organizacional es adaptable según las necesidades en el que el poder se distribuye en holocracia (equipos auto organizados).

- Promover una mentalidad de empoderamiento en cada miembro de la organización para crear, cambiar, decidir y mejorar las cosas.

-Crear condiciones y proveer recursos para sostener la libertad de inventar. Si la gente siente esa libertad, inventa.

- El compromiso en la gente es un acto de fe colectivo

-Los conflictos se gestionan en negociaciones cuya prioridad no es resolverlos sino evitarlos

Laloux reconoce la contundencia VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) del entorno por lo que cambia la proposición del paradigma de predicción y control por el de comprensión y prescripción, es decir, entender y accionar en forma inteligente y factible bajo la filosofía cultural de la interacción

basada en "sentir y responder" (design thinking). La apuesta es por la confianza y no por el control.

Esa cultura después de la cultura, no ignora, pero no se centra en el beneficio económico que se entiende llegará por añadidura. La lucha no es por la riqueza sino por el bienestar general. El perfil del líder Savvy de este TEG es el de acelerador del propósito organizacional por la creación de una cultura digital muy humana, muy *Teal*.

Gestión de Talento en la Era Digital

El programa IE HIOP sobre esta temática, evidentemente establece una posición protagónica de la dirección de recursos humanos en la transformación de la organización para alcanzar la cultura digital. Desde la perspectiva ya planteada en este trabajo de grado, es igualmente valioso el programa de formación desde los sombreros del mercadeo, fundamentalmente el interno, y de la comunicación estratégica.

En aras de fortalecer los criterios que se han ido manejando y sobre los que se concluirán en el capítulo final y con la intención de correlacionar todos los aportes que se han resaltado de las fuentes consultadas, hay elementos comunes lo suficientemente robustos como para crear una matriz de opinión sobre la cultura digital y la necesidad de determinar claramente el mapa de competencias de los llamados a fomentar un tipo de liderazgo eficaz para el cambio permanente, para su evolución orgánica y la creación de estructuras de bienestar.

Para destacar de los consejos que corren a cargo del profesor Miguel Ángel Rodríguez del IE, que se relacionan directamente con el presente estudio, tenemos:

-La inteligencia colaborativa: Valderrama (2018) la explica a partir de Goleman y Gardner, como la capacidad de trabajar en común para tomar las mejores decisiones. Rodríguez puntualiza que los grupos diversos son más eficaces que el equipo de los mejores: "todo lo que sabemos, lo sabemos entre todos"

-Poner atención a una tendencia denominada "*Learning Agility*" que no se refiere al *Manifiesto agile*; es un nivel distinto y hasta superior de una dimensión individual en la que se debe aprender de la experiencia para hacer lo correcto desde el principio y que se distingue en los cuadros de talento de alto potencial que son capaces de desarrollar una extraordinaria capacidad de aprender, fallar y mejorar a partir de las experiencias, y agrega: "el 70% de los mejores no necesariamente tienen el mejor potencial".

- Otro punto de atención para agregarse a la definición de un perfil de liderazgo estratégico tomado de la experiencia del empleado, son las decisiones basadas en datos como prioridad, lo que implica conocimiento de estadística descriptiva para las analíticas de big data, con la conciencia de que la variedad, volumen, velocidad, veracidad y valor de la información tiene que ver con la calidad y orden para poder entenderla y sacarle provecho, no solo para describir escenarios, predecir comportamientos, sino prescribir decisiones para la resolución de problemas o satisfacción de necesidades de los grupos de interés.

Entre todo el bagaje interdisciplinario que orbita en los conceptos de liderazgo, cultura digital y cambio organizacional, el reto ha sido ir seleccionando y validando en el marco teórico del TEG, los pilares del modelo Savvy. Además de la confluencia natural de la comunicación estratégica con el mercadeo y la gestión de personas, quedó dicho que el factor común de las mentes maestras del cambio, es el manejo de metodologías ágiles, y en este aparte, el TEG considera que el manejo de las analíticas para basar decisiones en datos es otro infaltable en la hoja de formación y experiencia del profesional a cargo del cambio organizacional en la era digital.

Eso de pensar en un nuevo rol estratégico partiendo de la fusión de comunicaciones, mercadeo y gestión de talento cuenta con aliados de renombre y de vieja data. Argenti, P. (2010), en el libro *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Capítulo 3, comenta que en la evolución de la comunicación corporativa enlaza el marketing con la comunicación interna, lo que ahora podemos llamar endomarketing que conecta directamente con la gestión de personas. Menciona que el 19% de las empresas tienen al Director de Marketing como responsable de la comunicación corporativa. En este sentido, no procede la percepción que se podría haber dado de la minusvalía o yuxtaposición de otras disciplinas en menoscabo de la comunicación, sino que es la confirmación empírica de que no hay diferencias relevantes entre las funciones de mercadeo, talento y comunicación. A riesgo de que pueda parecer una tendencia reduccionista, se propone entenderlo como una forma de agilizar, de hacer fluir la toma de decisiones mediante una simplificación que propende hacia la integración y origen de nuevos cuadros profesionales como la Comunicación Savvy.

En ese mismo orden de ideas, Pizzolante. I. (2006) en el capítulo 3 de *El Poder de la Comunicación Estratégica* en la página 104, coincide con Argenti al correlacionar *Marketing* con Comunicación, solo que 4 años antes, en 2006, tiempo en el cual aún el marketing digital no alcanzaba la estelaridad que hoy goza en las redes sociales.

Una expresión concreta de formación en Venezuela siguiendo esa tendencia, es la oferta de la UCAB a nivel de pregrado en la carrera de Comunicación Social, en la que las comunicaciones integradas de mercadeo y la comunicación corporativa corren como concentraciones de especialización dentro de la misma Escuela.

Comunicación Estratégica

En el afán de revisión de los hallazgos más actualizados en el marco teórico del TEG, se considera de alto valor recurrir al inventario de conocimiento de mayor relevancia de la comunicación estratégica en Iberoamérica que es el Anuario de la Comunicación 2019. *La transformación del dircom. Capacidad de evolución. Dircom. Asociación de Directores de Comunicación.*

En el entorno regional, esta es la fuente de mayor jerarquía entre las posibles, para obtener un inventario de las capacidades imprescindibles en un comunicador, cuya cita se hace en extenso intercalando comentarios que se presentan entre paréntesis como vinculación a la propuesta del presente TEG, a saber:

- "Alinear las estrategias de comunicación con el propósito y los valores de la organización". **(Es lo que entendemos por comunicación estratégica).**
- "Identificar y gestionar proactivamente los problemas de comunicación"
- "Realizar investigación formativa y evaluativa para respaldar las estrategias y tácticas de comunicación". **(De cara a la expectativa futura de extinción de las jerarquías dentro de las organizaciones y la elevación de los niveles de formación de las personas, es probable que lo táctico y lo estratégico se alcancen creando una nueva dimensión más paritaria en esquemas de cogestión de la gerencia empresarial)**
- "Comunicar efectivamente a través de un amplio rango de plataformas y tecnologías". **(No es solo lo que concierne al uso de aplicaciones como herramientas de conexión para intercambio de contenidos, ni la interacción inbound de las redes sociales; así como ha de formarse en analíticas descriptivas, predictivas y prescriptivas no puede dejar la prioridad del cara a cara, del one to one, aun cuando sea con apoyo de la virtualidad).**
- "Facilitar relaciones y construir credibilidad con los grupos de interés internos y externos y las comunidades". **(fundamental para activar los cambios culturales hacia nuevos comportamientos y creencias).**

- “Construir y fortalecer la reputación de la organización” (**define el quid del dircom, pero ya está visto de que se le exige mucho más y eso es Savvy**)
- “Proveer a la dirección de inteligencia contextual” (**importante que el C-Suite sea sensibilizado para saber escuchar y promover nuevas formas de liderazgo**)
- “Aconsejar y actuar como un asesor con credibilidad para la organización” (**la credibilidad es la vía para ganar confianza y no control ni poder**)
- “Ofrecer liderazgo organizacional” (**elemento clave en las transformaciones y que debe atarse a quienes mejor comunican**)
- “Trabajar en un marco ético de referencia en representación de la organización y alineado con las expectativas profesionales y de la sociedad” (**siempre hay que hacer lo correcto, especialmente cuando nadie nos ve**).
- “Desarrollarse a uno mismo y a los demás, incluyendo formación profesional continuada” (**estamos condenados al aprendizaje y mejora continua, por eso la brecha que por descontado se da entre inmigrantes y nativos digitales puede que no sea tan grande, porque todo lo nuevo, es nuevo para todos**).

Como cierre del Marco Teórico se propone la reflexión de Lonzo: “La medida de la inteligencia es la capacidad de cambiar”. El estratega es un comunicador antes que cualquier otra cosa; optimizar sus competencias para promover los cambios comenzando por sí mismo, es el primer desafío a enfrentar y superar, especialmente por la pretensión ulterior de influenciar a otros.

Bases legales

La Constitución Nacional

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

Ley Orgánica del Trabajo

Ley de Telecomunicaciones

Ley Orgánica Contra La Discriminación

Ley Orgánica de Educación

Código de ética de las entidades gremiales

Código de conducta en negocios de la empresa donde aplicare el modelo

Definición de términos básicos

Cuando se mencione la Dircom, nos referimos a La Dirección de Comunicaciones o a la persona que ejerce la función de liderazgo en las comunicaciones dentro de una organización, no importa su nivel. Téngase en cuenta que Dircom es también el nombre de la Asociación española de directores de comunicaciones.

Este trabajo se concentra en la concepción del liderazgo transformacional en la era digital, citaremos al Dircom como referencia del estudio pero no significa que esa sea la denominación que proponemos para distinguir a ese liderazgo del que hablamos. Podría ser Dircom o el Director de Recursos Humanos o cualquier otro rol de los hasta ahora conocidos pero que ha de transformarse hacia el paradigma que se propone denominado Comunicación Savvy.

Se podría también proponer la eliminación de paradigmas como la Dircom y de RRHH y llamar a esa nueva entidad transformadora como *Chief Transformation Officer*, pero no es prioridad detenerse en títulos de posiciones, más interesa destacar lo fundamental de que ese liderazgo sea creado a partir de la profesionalidad de la comunicación corporativa y expanda su alcance organizacional mediante nuevas competencias de cara a los nuevos tiempos:
La comunicación Savvy

Se declara que el concepto Savvy hace sinonimia entre comunicación, mercadeo, agilidad y talento. No es una idea de separación sino de integración.

Se da por sentado que las disciplinas de marketing y comunicaciones son una y lo mismo; no hay distinciones entre el plan estratégico de comunicaciones y

el plan de mercadeo, incluyendo los digitales. La propuesta pretende aplanar el organigrama y crear un nuevo modelo de liderazgo capaz de producir los cambios, sustentados en los valores digitales que proponen la extinción de jerarquías, el fomento de la participación y el sentido colaboracionista de la co-creación y el co-liderazgo. El TEG valora la importancia de la conformación de un estilo de liderazgo más que la formación de líderes individuales.

Igualmente, quede entendido que se toman las categorías de comunicación corporativa, comunicación organizacional y comunicación estratégica como la misma entidad conceptual.

CAPÍTULO III.

MARCO SITUACIONAL. VENTANA SECTORIAL

Los objetivos de este TEG apuntan directamente a los entregables y a sus grupos de interés correspondientes, de tal suerte que, se presentan tres productos, altamente mejorables y perfectibles en tanto sirvan de guía de adaptación para:

- Proporcionar a los *CEO's* y *C-Suite* solicitantes de servicios de consultoría para el cambio cultural en sus organizaciones, un modelo con el mapa de competencias del perfil profesional de liderazgo llamado a desarrollar el plan estratégico para el cambio organizacional urgente, cuyo objetivo es la creación de una cultura digital como plataforma para la transformación de la empresa hacia nuevos modelos de negocios, mediante la adopción de las tecnologías como herramientas exponenciales de productividad y como evolución de las personas que hacen vida en la organización cuyos valores, conductas y creencias se hagan válidas en la medida en que la confianza, convicción y credibilidad se inserten en el ADN de cada uno de ellos, inspirados y motivados para crear valor compartido.
- Servir como marco referencial para la gestión de talentos como opción novedosa adaptada a las competencias que exige la era digital y a partir de allí, construir estrategias de atracción y desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional dirigido a grupos y no a individualidades de alto rendimiento. Es una pauta para diseñar cuadros de sucesión y de continuidad gerencial orientada a la mejora continua, la innovación y el sentido colaboracionista de creación de conocimiento y bienestar.

- Justificar la inclusión en la curricula de carreras de grado, técnicas y humanistas, así como de formación ejecutiva y profesional, talleres, seminarios, asignaturas electivas, cursos, diplomados, especializaciones y másteres que respondan a los retos de los tiempos nuevos, bien sea por actividades presenciales, *online* o *blended*. No sería extraño que en cada cohorte los contenidos se ajusten en la misma medida en que el estado del arte va produciendo saltos de calidad en la generación de conocimiento. Las universidades y escuelas de negocios bien pudieran analizar la factibilidad de crear, como se hace en muchos países, másteres propios intensivos de 9 meses en los cuales el prototipado de Comunicación Savvy pueda responder con agilidad a las necesidades de la industria y de las personas interesadas.

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

Entrevista directa tipo *exit poll* a ponentes expertos en eventos relacionados de singular importancia y reconocimiento en Venezuela. Es una encuesta de opinión para determinar tendencias y validar para este estudio el criterio experto en cuanto a:

- Distinguir la competencia transversal para lograr la transformación digital
- Conocer el rol llamado a conducir el cambio organizacional hacia la cultura digital
- Cotejar si en la realidad ese rol ideal es el que promueve el cambio.

Los eventos seleccionados para el exit poll fueron:

2019

- *CIMA Experience: Marketing 4.0. April*
- *CIAP UCAB May NEUROMARKETING seminar*
- *II Digital Transformation Congress UCV June*
- *INVECOM VII Congress UCAB Communications in organizations May*

- *A new sight over talent management UCAB CIAP Maturén-Luengo-De Nóbrega. June*
- *PMI Project Open Day. Aug.: Innovation trends, digital economy, entrepreneurship.*
- *IESA Roadmap for digital transformation seminar. Professor Ruben Dario Díaz*
- *IESA Entrepreneurship: bad practices seminar.*
- *CREATIVE EXPLOSION FORUM Marketing, Management, Businesses, Digital Transformation*
- *IESA Prospective digital transformation, leadership.*

Localizar en la literatura especializada de mayor relevancia y actualización, las causas que se atribuyen a la insuficiente proyección profesional de la comunicación estratégica:

- Instrumento para recopilación de datos de las universidades para comparar los contenidos programáticos y confirmar la existencia un diseño que refleje las competencias que demanda la TD.
- Tabulación de resultados de estudios de firmas especializadas

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es exploratorio que basa su análisis cualitativo principal sobre fuentes bibliográficas teóricas y analiza elementos cuantitativos de investigaciones aplicadas realizadas por instituciones expertas y por líderes de opinión (Caballero Romero), es documental porque analiza los hallazgos de otras investigaciones para entender y proponer la resolución del problema (PJ Salinas).

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

En relación con el primer objetivo específico que busca determinar las necesidades de los *CEO* 's, se presentan los siguientes resultados:

Diagnóstico sobre la valoración de la profesión de comunicación estratégica

Encuesta LCM 2018-2019 Comunicación estratégica y sus retos, se extraen los siguientes datos:

- 36% de las cabezas de las unidades de comunicación son Directivas.
- 30% de las empresas tienen una fuerte conexión con comunicaciones
- El 45% de los gerentes no reconocen la importancia de las comunicaciones
- 60% del liderazgo de comunicaciones en las empresas lo ejercen mujeres.
- El 30% de los *CEO* 's no entiende el valor de la comunicación.
- Casi 50% de las empresas no cuentan con una cultura colaborativa
- Los Dircom se autoevalúan muy por encima de sus equipos.
- Los comunicadores de agencias tienen mejor perfil de reconocimiento
- 73% de los comunicadores organizacionales expresan estar satisfechos
- El comunicador cree que su trabajo es bien valorado
- Mas insatisfacción en comunicadores digitales que en consultoría
- Solo 20% de las empresas son consideradas con excelencia comunicacional

- 49% tienen maestrías
- El promedio de edad de los dircoms es de 40 años y solo 5 de experiencia en esa posición. Podríamos inferir entonces que la posición está reservada para profesionales experimentados en otras áreas en un promedio de 10 años si obtuvo su pregrado a los 25 de edad.

El análisis que correlaciona estos elementos permite resaltar lo siguiente:

- La dircom no es reconocida ni valorada en el nivel estratégico, las cifras permiten diagnosticar que la comunicación estratégica no cuenta con sitio de relevancia en la toma de decisiones desde el mas alto nivel de las organizaciones en Iberoamérica.
- Trabajar por una nueva cultura colaborativa tiene amplio campo de acción. Para que la transformación digital sea posible es menester contar con un ecosistema de tales características.
- La conducta del dircom sufre dos extravíos notorios: se auto valora por encima de sus colaboradores, demostrando falta de empatía y humildad, y se cree bien estimado por sus organizaciones lo cual no resulta congruente con la valoración que expresan otras unidades organizativas.
- El empleo en el área digital no es más gratificante que el tradicional. Estudiar la causa raíz de este aspecto es materia de alta consideración en la nueva era.
- El trabajo de comunicador en agencias esta mejor valorado. De hecho, en el DES (Digital Enterprise Show de mayo 2019) en Madrid una de las ponencias expresaba que la consultoría y la formación eran las áreas que indicaban mayor satisfacción laboral en los comunicadores

Si bien el extracto de los hallazgos de LCM para 2019 no convalidan la relevancia y reconocimiento esperado del perfil de la dirección de

comunicaciones (dircom), ampliamente difundida y defendida por el experto Joan Costa y sus seguidores desde hace 4 décadas, no resultan ni extrañas ni sorprendidas tales evidencias a nivel regional latinoamericano cuando se revisan los datos históricos que no difieren de esa tendencia confirmadora de tal infra valoración en las organizaciones y en las prioridades que establecen los CEO's.

Por otra parte, es también útil el acercamiento a la situación país. Cuando se examinan estudios realizados específicamente en Venezuela, surge como referencia obligada la investigación de Canelón, Agrivalca y Orjuela, Sandra (2015): "La Comunicación de las organizaciones en Venezuela. Itinerario de una década". Pp. 282-341. En: Marcelino Bisbal y Jesús María Aguirre (compiladores). Encrucijadas de la comunicación en Venezuela. Caracas: Fundación Centro Gumilla/Bid & co. Editor, obra en la que se sitúa la aparición de la comunicación organizacional en el mercado laboral y en las escuelas de comunicación de las universidades de Venezuela en los años 90 del siglo XX. Vale acotar que la fundación de la asociación española de directores de comunicación data de ese tiempo, 1994. El comunicador social aún no desplazaba el posicionamiento del periodismo como eje central de las comunicaciones, pero ya era patente la necesidad de diversificar la especialización de una disciplina tan compleja y de alcance a campos distintos con sus particulares complejidades.

En este punto, volvamos a la referencia de la Asociación Dircom en el artículo de Montañés Duato, Pascual PhD. (1992-2016). Ensayo Dircom. Descubriendo el gobierno asociativo, contenido en el libro de Comunicación y estrategia de Dircom-IE de 2017 publicado por Pearson, en la que presenta una versión evolutiva del dircom a partir de la cual resumimos el rol de la comunicación corporativa hasta la era digital.

En la Tabla 4, en la columna Dircom 1995, refleja lo mismo que Canelón para 2013, quien en la página 311 cita a Pilato, Torres y Silva, quienes en los años 90 investigaron y hallaron causas que podrían explicar la consecuente infravaloración de la comunicación organizacional al detectarse en el mercado laboral, deficiencias en las competencias básicas de trabajadores de la comunicación tales como: "improvisación, mala redacción, poca preparación académica, corta experiencia, manejo básico del idioma inglés, desconocimiento de la empresa e insuficiente cultura organizacional, nociones mínimas o nulas en el campo de la Administración/Gerencia, limitada capacidad de negociación, dominio precario de software, insuficiente cultura tecnológica".

He allí un inventario de falencias en las que la academia ha puesto su esfuerzo de superación, que a la luz de los resultados de LCM 2019, se podría dar cuenta de que no han sido suficientes. Pero esto no es todo, la propia Asociación Dircom, órgano colegiado español cuya madurez le otorga merecido liderazgo de opinión en la materia, va un poco mas profundo y menciona como barreras que no han sido superadas y deben seguir siendo atendidas, las siguientes:

- Falta de argumentos para que la comunicación estratégica gane peso en las organizaciones, lo que equivale a contar con métricas reconocibles, pero no disponibles y de aceptación universal como los principios contables, del valor agregado de los objetivos, estrategias y acciones. El ROI de los intangibles mantiene su difuminación.

- Formal e informalmente la propia sociedad cataloga con prominencia profesiones de primera línea y las distingue de otras cuya compensación y estatus es claramente inferior. Son prejuicios y arquetipos que, por cierto, no

dan signos de estar cambiando, tal y como ha quedado evidenciado en el estudio de Sergio Bitar. BID (Octubre 2019 Washington DC), para Diálogo Interamericano (DI): "El futuro del trabajo en América Latina" en el que se demuestra (cifras CEPAL, Vaca,2017) que la matrícula de estudiantes de carreras CMIT (ciencias exactas, matemáticas, ingenierías y tecnológicas) son ocupadas por el 20% de hombres, contrastando con el 6% de mujeres en una relación de 3 a 1, ¿Cuál es el punto?, que según LCM 2019 alrededor del 65% de las cabezas de comunicaciones en las empresas son mujeres, y aun cuando no es parte del presente estudio TEG, queda pendiente de confirmación la correlación entre las brechas de oportunidades de género como factor de subestimación que afecte la figuración y acceso de la comunicación estratégica al C-Suite.

INSIGHTS

A continuación, otros resultados de la investigación:

1) Las necesidades de los CEO's (KPMG 2019)

El informe 2019 de *KPMG Global CEO Outlook* no deja ver como foco prioritario de los altos mandos, a la comunicación estratégica, elemento consistente con los resultados del Estudio LCM 2019; pero si queda muy claro su interés en los temas de la transformación digital y, fundamentalmente en destacar **La Agilidad** como factor de éxito para la innovación y evolución hacia nuevos modelos de negocios y la creación de condiciones dentro de la organización para **La Resiliencia**, con énfasis en **la Ciberseguridad**. Esas tres dimensiones dan lugar a los siguientes *insights*:

insights

- 1.1) Una forma de relanzar y proyectar el valor estratégico de la comunicación estratégica, es presentando ante el *CEO* un perfil profesional que además de ser formado para conectar motivando y convenciendo, sume su pericia en los valores y conocimiento de las metodologías ágiles como *Scrum, Lean, Kanban y DevOps*, capaz de entender y hacer entender al producto mínimo viable como parte de la conducta continua de emprendimiento interno de los colaboradores conversos a la mentalidad digital, producida por una cultura ad hoc de la cual es forjador y directo responsable.
- 1.2) La resiliencia como actitud para el pensamiento crítico y la resolución de problemas es una cualidad inherente al coaching, al mentoring, y en específico, al liderazgo con capacidades de inspiración y transformación.
- 1.3) La ciberseguridad es algo más que el manejo inteligente ante un ataque viral, va más allá del blindaje técnico ante hackers indeseables y del resguardo de la reputación por el efecto de las noticias falsas que imponen un nuevo estilo de manejo de crisis. La ciberseguridad es una conducta, un estado de conciencia que debe ser sembrado dentro de los comportamientos y creencias de todos los grupos de interés para actuar con las prevenciones de juicio de todos los miembros de la empresa.
- 1.4) De la reciente presentación en el CIBECOM de mayo 2019 en Madrid, se destacan como prioridades a ser atendidas:
 - La evolución digital, el rol de la función de comunicación en la empresa, las redes sociales y el atraso en el uso de big data y algoritmos para comunicar.

- Solamente 62% de las empresas en Latam maneja estrategias de comunicación digital
- Las comunicaciones además de estratégicas deben ser, creativas, innovadoras, bajo nuevas tendencias tecnológicas.
- El profesional de comunicaciones mejor valorado es el que tiene competencias de consultoría.

2) Resultado *exit poll* para conocer el posicionamiento de la comunicación estratégica en ponentes expertos en Transformación Digital.

2.1) El 100% de los expertos encuestados eligió como competencia transversal para la transformación digital a graduados CMIT (ciencias exactas, matemáticas, ingenierías y tecnologías). La comunicación estratégica no fue considerada.

2.2) El perfil que en la práctica lidera la transformación digital, en opinión de los expertos corresponde en 70% a CMIT's y 30% a recursos humanos. No apareció la Dircom como conductora en la vida real de este tipo de procesos.

2.3) El 80% de los expertos plantean que el perfil teórico de un líder para la transformación digital debe provenir de las CMITs. Un 20% de los tecnólogos encuestados se pronunció por la idea de que ese proceso de transformación debería estar a cargo de recursos humanos.

Insights:

- La resistencia al cambio es un desafío que comienza por no permitir el paso a una nueva mentalidad, lo que afianza la idea del TEG de recomendar ese liderazgo al que mejor comunica, al que mejor presenta las capacidades para hacerlo, no al que provenga de un grado técnico o humanista.

-Los líderes de opinión expresan la fortaleza del posicionamiento top of mind de profesionales cuyas principales competencias se correspondan con las áreas de negocios y las tecnológicas para conducir la transformación digital de las empresas. En ningún caso seleccionaron a la comunicación estratégica como competencia de primer orden, lo cual confirma que ese perfil no ocupa la relación magistral de posicionamiento que enlace el concepto de transformación y el liderazgo con la profesionalidad de la comunicación estratégica, lo cual es consistente y confirma lo expuesto en los antecedentes del marco teórico del presente trabajo.

-Es pertinente aclarar en aras de la objetividad, que todos los ponentes entrevistados eran asistentes a eventos de transformación digital, no eran de temáticas humanistas ni relacionadas en forma directa con el encuentro de especialistas en comunicaciones, en todo caso, lo que se deseaba demostrar es que la cultura digital implica colaboración, transparencia, participación, extinción de jerarquías, eliminación de fricciones, es que, tal y como se deduce del estudio de Bitar (2019) para DI, hay un mundo masculino de tecnólogos y hay un mundo femenino de comunicadores, es más, el experto Pedro Llamas (TVE, Emprende, 2019) sostiene que solo el 20% de los puestos directivos son ocupados por mujeres; el TEG propone la superación de ese esquema de fricción y desbalance para contribuir con un elemento básico de integración que consiste en entender que la era digital implica que los tecnólogos interesados en liderar cambios deben aprender a comunicar, y que los

humanistas con esas competencias, deben acercarse a las analíticas y a la agilidad.

3) Determinar las competencias necesarias para robustecer el valor de la comunicación estratégica en las organizaciones, considerando los criterios de instituciones expertas

**Cuadro 5. Fuente: WEF, IESA UNIKEMIA, IE, LINKEDIN
Áreas de conocimiento para programas de formación en la era digital**

WEF	UNIVERSIDAD NAVARRA	IESA UNIKEMIA	IE TALENTO	IE DIRCOM	LINKEDIN
Flexibilidad cognitiva	Tecnología.	Conocimiento digital	Agilidad	Finanzas	Analíticas
Negociación	Analíticas y ciberseguridad	Aprendizaje continuo	Escalabilidad	RR. HH	RR. HH
Orientación al servicio	Cooperación	Gestión de la información	Adaptabilidad	Marketing	Innovación
Toma de decisiones	Adaptabilidad	Sostenibilidad	Sostenibilidad	Comunicación	IA
Inteligencia emocional	Flexibilidad	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Tecnologías	Salesforce development
Trabajo en equipo	Creatividad	Visión estratégica			Customer success
Gestión RRHH	Emprendizaje	Comunicación digital			RPA
Creatividad	Agilidad	Liderazgo digital			Cybersecurity
Pensamiento creativo		Trabajo colaborativo			Python
Resolución de problemas		Orientación al cliente			
		Coincide con Valderrama pag.63			

Insights

3.1-En el Cuadro 5 podrían reconocerse puntos de coincidencia, otros diferenciados, y en general, da la impresión de que habilidades, competencias y valores se cruzan y se encuadran en la clasificación de texturas duras y blandas según se interpreta en cada fuente. Lo que importa es que a la luz del problema planteado en esta investigación se pueda contar con un portafolio de opciones para el diseño del mapa que se procura.

3.2-Para el caso de la comunicación Savvy, el modelo debe elegir los pilares que revelen las conexiones entre los valores de la cultura digital que den forma a un estilo de liderazgo que promueva eficazmente el cambio organizacional. Todas las opciones servidas en la tabla 6 son tan válidas y útiles como prestigio tienen las fuentes que las manejan, en todo caso, en el cuerpo del TEG ya se ha hecho mención de los constructos elegidos, solo que en este aparte, corresponde justificarlos, es por ello que queda dicho que a los fines prácticos se toma la línea de las escuelas de negocios considerando un bloque conformado por la comunicación estratégica, la mercadotecnia y la gestión de personas, con dos agregados que potencian la propuesta de valor: las metodologías ágiles y las analíticas de *Big Data*.

Vistos y analizados los resultados concernientes al primer objetivo específico del TEG relacionado con las necesidades del mercado laboral y las competencias que corresponden a la era digital, el foco es para el siguiente objetivo relacionado con los atributos que deben considerarse para presentar el perfil de la posición de Comunicación Savvy dentro de la organización.

4- Competencias de un Dircom 2019

Otra manera de observar las competencias inherentes a la comunicación estratégica y que tienen que ser tomadas en cuenta, es la forma declarativa y exhaustiva contenida en el anuario 2019 de la asociación española Dircom, que presenta un inventario realizado por expertos del más alto nivel, definiendo las 11 competencias que debe tener el perfil de una dirección de comunicaciones (ya citadas en extenso al final del Marco Teórico), de las cuales se destacan cuatro de ellas, a saber:

-“Comunicar efectivamente a través de un amplio rango de plataformas y tecnologías.

- Facilitar relaciones y construir credibilidad con los grupos de interés internos y externos y las comunidades.

- Ofrecer liderazgo organizacional

- Desarrollarse a uno mismo y a los demás, incluyendo formación profesional continuada”

4.1) Se destacan cuatro atributos que los expertos consagran a la Dircom “master mind” y que son de suprema criticidad a tener en cuenta para impulsar los cambios hacia una organización digital. Sintetizando, se trata de un liderazgo apoyado en la tecnología para facilitar fuertes y sanas relaciones con los *stakeholders* dentro de una cultura de permanente actualización.

4.2) En este punto resulta pertinente el inciso de lo apuntado por el director académico de Unikemia, profesor Néstor Altuve, que en la encuesta resaltó un aspecto de singular importancia: la gestión de talento en la era digital tiene un desafío formidable por el cortocircuito entre un estilo gerencial de inmigrantes digitales que aún tienen el poder directivo, con una fuerza laboral de milenios

que en su condición de nativos digitales no engranan con conductas, idiosincrasias, creencias, valores y trazos culturales que dificultan aún más los cambios que demandan una marca empleadora, atractiva y en sintonía con la dimensión Savvy.

De momento, el asunto es que la dircom corresponde a un profesional de 40 años de edad en promedio, que tiene que empezar por cambiarse a sí mismo, influenciar el cambio en otros, y adaptarse a las fuerzas de un pensamiento distinto, no maduro, pero vinculante. Todo un reto.

Para cerrar la presentación de análisis de resultados, toca el turno en lo correspondiente a la programación académica de formación de los pilares que se han distinguido en el modelo.

5) De los programas de formación académica

En general los programas de tecnología y en particular, de transformación digital, son abiertos sin precisar exactamente los grados profesionales a quienes van dirigidos. En todo caso, se tiene el cuidado de ser flexibles pero orientados hacia los mandos del C-Suite, en tanto son dirigidos al nicho de la educación ejecutiva y profesional.

El MIT es relevante para el TEG no solo por la reputación de esa casa de estudios, sino por su propuesta de estudios de alto nivel a distancia en idioma castellano. Su catálogo contiene el programa de Transformación Digital y otro de *Machine Learning* que no esconden su direccionamiento hacia tecnólogos, por ello centramos la atención hacia su programa de "Liderazgo de Innovación"

más cercano en su diseño a públicos más diversos. Las características de la matrícula son las siguientes:

Cuadro 6. Fuente: MIT. Participantes en programas de formación de liderazgo en la innovación

Años experiencia profesional	Sector	Área Funcional	Función laboral
<p>Menos de 5: 7% 5- 9: 18% 10 – 15: 30% 16 – 25: 35% Más de 25: 10%</p>	<p>Educación: 14% Software e Internet: 12% Servicios financieros: 10% Gobierno: 8% Salud, Farmacia y Biotecnología: 8% Ingeniería y Electrónica: 7% Manufactura: 6% Servicios corporativos: 6% Otros: 14%</p>	<p>Tecnología/ Innovación: 36% Dirección general: 19% Operaciones: 9% Académico: 10% Finanzas: 6% Ventas: 5% Marketing: 4% Otros: 11%</p>	<p>Director funcional: 40% C-Suite: 34% Especialista funcional: 10% Fundador: 9% Otros: 10%</p>

Insights

5.1- El 75% del alumnado tiene más de 10 años de experiencia, es decir, son inmigrantes digitales con carrera profesional amplia, lo cual coincide con una edad aproximada de por lo menos 40 años de edad, tal y como corresponde al promedio de los líderes de comunicaciones que presenta el LCM 2019.

5.2- No hay un claro predominio de algún sector en particular, pero es destacable que sea la educación el sector que alcanza el porcentaje más alto, es decir, se podría deducir que los investigadores universitarios se preocupan por estar en la tendencia de actualización.

5.3- Resalta que este tipo de programas son atendidos por la categoría CMIT y no por profesionistas de gestión de talento humano, comunicaciones y apenas asoma mercadeo con el último lugar. Quiere decir que los comunicadores estratégicos de formación universitaria no se sienten atraídos por este tipo de programas de especialización.

5.4- En los estudios ejecutivos de Innovación impartidos por *MIT Professional Education*, no aparece la categoría de estudiantes de comunicación; la categoría que podemos aproximar es la de *Marketing* que apenas alcanza el 4%. El 70% de estudiantes de TD provienen de las áreas de tecnologías, operaciones y del C-Suite. La muestra es sobre profesionales de habla hispana.

5.5- Contundente 81% de participación reservada a los altos mandos con apenas 10% para los niveles medios de las organizaciones. Es cierto que hay consenso en cuanto a que la TD para que funcione tiene que ser impulsada desde el alto mando, pero se debe tener en cuenta que en ese nivel no es relevante la autoridad y jerarquía de la comunicación estratégica. Distribuir este tipo de conocimiento al resto de la organización solo es posible si antes ocurre un cambio cultural que sacuda la forma de pensar de todos los grupos

de interés, y a tales fines es insustituible un liderazgo que sepa comunicar, es decir, que sepa motivar, inspirar y convencer, pero, además, con las competencias y conocimientos suficientes para entender y hacerse entender por todos y cada uno de los miembros de la organización.

5.6- No se presenta un análisis extendido para ofertas de otras instituciones de alto prestigio porque los ratios revisados con las plataformas de Global Alumni, Emeritus, Seminarium y Unikemia, presentan tendencias muy similares, en las cuales no se logró detectar para 2019, el diseño de programas de formación de alto nivel dirigidos a legos en tecnología para fortalecer sus competencias en ese ámbito y particularmente para el aprendizaje de las claves para el cambio cultural en la era digital. No se puede afirmar que no existan ese tipo de opciones, pero si, que no forman parte del SEO.

5.7- En la Tabla 6 no aparece indicada, en particular, el área de comunicaciones, lo que contrasta con el hecho de que en las cohortes de los últimos 2 años, es muy notoria la presencia mayoritaria de alumnos provenientes de las ingenierías, ciencias exactas y negocios (economistas, administradores, contadores y financieros); como ya se mencionó, no destaca la concurrencia de profesionales de recursos humanos, comunicaciones ni mercadeo, lo que permite deducir que la matrícula de mujeres es muy baja porque es el género que normalmente encabeza éstas profesiones humanistas (LCM 2019, DI 2019), lo cual queda igualmente corroborado en el trabajo para DI de Bitar (2019).

5.8- Es decir, profesionales en cuyos grados las competencias de comunicación corporativa estuvieron ausentes, buscan esa complementariedad formativa en un programa sobre liderazgo, en cambio, aquellos que se entiende han sido preparados para el fomento relacional más

ligado al liderazgo, no están en la tendencia de fortalecer sus habilidades tecnológicas. No se saben las razones. Seguramente existirán estudios de neurociencia con hallazgos al respecto.

Como noción superficial que explique esa tendencia, asoma la capacidad económica para sufragar estudios superiores según las cotizaciones y niveles de empleabilidad de cada comunidad de profesionistas, es decir, se espera que un ingeniero tenga una mejor remuneración que un comunicador social o un relacionista industrial. Otra especulación estereotipada, es que el relacionista industrial y el comunicador social no son afectos a esa tipología formativa que pasa por la estadística y las matemáticas, peor aún, que la matrícula en tecnología es mayoritariamente masculina y la mayoría de las Dircom son representadas por mujeres.

Un elemento nada menor, que afecta en particular a los iberoamericanos (en especial a los españoles: Juanma Romero. *Emprende*. TVE (2019), es la falta de suficiencia en el manejo instrumental del idioma inglés, de hecho, es un factor destacado en la valoración de los perfiles de selección en las candidaturas de liderazgo.

5.9) Para IESA Unikemia Panamá (fuente Gerente General: Néstor Altuve)

El promedio de edad de los estudiantes de TD orbita los 40 años de edad y trabajan, principalmente, en la banca y el retail.

El 70% de los estudiantes de Transformación Digital (TD) no provienen de las carreras de comunicación sino de tecnológicas y negocios

El 80% de los estudiantes de TD son del género masculino

5.10- Bitar, S (2019): "Según el estudio *Trends Shaping Education, Spotlight 15*, OCDE, 2018: "El doble de niños reportan expectativas de seguir una carrera como profesionales y técnicos en ciencias o ingeniería en comparación a las niñas; la proporción aumenta a 10 a 1 cuando se les pregunta sobre carreras en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Por el contrario, es tres veces más probable que las niñas declaren expectativas de seguir una carrera como profesionales de la salud, en relación a los niños".

5.11- Si bien la propuesta TEG es abierta en todos los sentidos en la medida que eso sea posible, la fuerza de las circunstancias permite predecir que la matrícula para formación del perfil estratégico Savvy podría atraer un segmento de mujeres profesionistas conscientes de la necesidad de adquirir competencias más allá de los campos que le resultan afines como la comunicación, las relaciones industriales y el mercadeo, para adentrarse en el mundo de las analíticas y las metodologías Lean, Scrum o Kanban, cualidades llamadas a potenciar la amplia necesidad de incremento de productividad con apoyo de las tecnologías en Latinoamérica, tal y como se demuestra en el informe DI por el investigador Sergio Bitar, en la que deja ver la situación de una importante desventaja competitiva a nivel global.

5.12- Por otra parte, y abundando en los hallazgos ya mencionados, queda probado en los datos 2019 de LCM y Diálogo Interamericano (DI), que:

- a) Los profesionales CMIT son mayoritariamente del género masculino
- b) Los profesionales Dircom son mayoritariamente mujeres
- c) Solo la mitad de los profesionales Dircom tienen maestrías
- d) Los estudios profesionales y programas ejecutivos de transformación digital y similares tienen matrícula mayoritariamente CMIT masculina provenientes del sector financiero.

- e) Las personas mejor preparadas para comunicar no complementan su formación con los códigos básicos de interactividad CTIM, y éstos, no se acercan a las ofertas académicas de competencias comunicacionales, desinterés que no ha permitido el crecimiento de los estudios de posgrado en Caracas, por falta de demanda.
- f) Los programas académicos de grados y posgrados de comunicadores en Venezuela no se alinean con el perfil propuesto para ser Comunicadores Savvy.
- g) Las características de los llamados generación Milenial y los cambios de cultura son un "issue" que puede generar desinteligencias e incompatibilidades de intereses al ya complicado entorno. La transformación digital tiene sentido para corporaciones con modelos de negocios vigentes hasta Y2K y para profesionistas *Baby Boomers* y generación X que, en su condición de inmigrantes digitales, deben reconvertirse. Un nativo digital por definición no necesita ser transformado, pero seguramente es muy necesario su aporte para el logro de la transformación de otros. Es allí donde la idea del liderazgo colaboracionista que entraña la Comunicación Savvy juega un papel decisivo. En todo caso, se reitera y comparte el juicio de Rodríguez, IE (2019) de que: "No todo nativo digital es competente digital"

En resumen, en este capítulo han sido presentados los resultados asociados a cada uno de los objetivos específicos del TEG que van desde la confirmación de las necesidades del mercado laboral, a las competencias profesionales necesarias para satisfacerlas y la vía de formación para producir y promocionar el modelo que se presenta en el Capítulo VI de La Propuesta.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

Introducción

El Modelo de la Comunicación Savvy

La articulación del cambio y desarrollo organizacional, así como el liderazgo en la evolución hacia la adopción de una cultura digital basada en la innovación, debe estar a cargo de una profesional formada en las competencias de comunicación estratégica que asegure su influencia transversal para crear y sostener las condiciones para el establecimiento de un nuevo modelo de negocios.

Así las cosas, la integralidad de la curricula ha de cubrir con rigor el entendimiento de la inclusión, la diversidad y el liderazgo como claves de éxito. Es muy importante diseñar opciones de formación e información académica en línea (*online*) para mayor alcance, bajo coste y con un nivel de excelencia del que ya existen experiencias comprobadas.

Las causas detectadas que dan cuenta del bajo perfil de los comunicadores en el entorno organizacional podrían tener un revulsivo si se plantea una propuesta de valor más atractiva, más potente, en la que la oferta académica se sustente en una diferenciación clara sobre el perfil actual, apuntar a la segmentación del mercado laboral, conocer la necesidad de la industria y atenderla, y optar por un posicionamiento de una carrera de muy alta reputación por los valores que aporta.

A riesgo de incurrir en la hipérbole, y siendo sensibles a los conceptos de sostenibilidad y sustentabilidad, se puede decir que la comunicación debe

considerarse como un recurso natural renovable que debe ser optimizado profesionalmente y protegido tecnológicamente. Siendo notoria la prioridad que los *CEO* s conceden a la ciberseguridad en la nube, en espacios infinitos para la incubación de noticias falsas, la gendarmería comunicacional debe estar atenta para que el flujo sea potable, limpio, claro, transparente pero no desbordante, es decir, las analíticas deben ayudarlos a tamizar la ingente cantidad de data y permitirles seleccionar lo que realmente cuenta y es orgánico; seguramente eso les aproxime más a la equidad, la ética, la justicia y la verdad.

Desarrollo de la propuesta

Los Pilares del Modelo Comunicación Savvy

El Modelo gráfico de la Comunicación Savvy se presenta bajo la ventana didáctica del Templo Griego, de tal manera que el tímpano de la parte superior corresponde a la Cultura Digital como categoría totalizante, holística e integradora; la cornisa es el Liderazgo transformacional, la rampa de acceso o piso son los valores Savvy, que no son otros que los citados por Berger para la era digital, y los pilares que unen a la base con el frontón, son las categorías de conocimiento cuyo detalle se describe a continuación:



La Comunicación Savvy se fundamenta en los valores culturales de la nueva era, tales como: la transparencia, la cooperación, la apertura, la participación, la flexibilidad, la agilidad y el aprendizaje continuo que caractericen las ejecutorias de un tipo de liderazgo transformacional de carácter colectivo y de co-creación. Esa savia es la que da forma y sentido a la cultura digital que se

sustenta, de momento y para la propuesta del TEG, en 5 pilares cuyas características y validaciones comportan el desarrollo que se ha presentado.

El pilar central es la comunicación estratégica y se enriquece su nivel de impacto si se piensa en la confluencia en un mismo nodo con el mercadeo y la gestión de talento, disciplinas que históricamente se han venido aproximando en sus saberes y haceres.

La agilidad y el manejo de analíticas son tributarios infaltables en la promoción de cambios organizacionales de la nueva era como ha quedado dicho al mencionar a las metodologías ágiles y el manejo de proyectos como escenario para el proceso continuo de la innovación y, de las analíticas que permitan el uso de las tecnologías para tomar las mejores decisiones para la conexión con los grupos de interés de la organización.

A los fines de sintetizar detalles inherentes al modelo, se presentan a continuación temas específicos que conforman las competencias y funcionalidades de cada pilar, luego la descripción de cargos y, finalmente, el diseño de un seminario de promoción conceptual para la Comunicación Savvy.

**Cuadro 7. Fuente: propia.
Los pilares por dentro**

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	AGILIDAD	TECNOLOGÍA	MERCADEO	TALENTO
Planificación Interna Externa RSE Crisis RR. PP Reputación Cultura	Manifiesto Scrum Lean Kanban DevOps PMBok Innovación Ambidiestra	Estrategias digitales Plataformas y Apis Analíticas Hoja de ruta TD	Plan de negocios Nuevos modelos de negocios Customer Journey Brand Equity	Cambio organizacional InBranding Marca empleadora Atracción, captación y desarrollo Equipos de alto rendimiento

Ideas para la Descripción de cargo para atracción, selección y plan de carrera y sucesión

DESCRIPCIÓN DEL CARGO LIDER COMUNICACIÓN SAWY

Descripción de Cargo			
-----------------------------	--	--	--

I.-Identificación del cargo/rol: Líder de Comunicación Sawy	Supervisión recibida (inmediata): CEO
Posición en la Organización:	II.- Propósito General: Diseñar y ejecutar el plan estratégico conducente al cambio cultural de la organización como estadio previo a la transformación digital y generación de nuevos modelos de negocios.



III.-Flujo de Procesos		Líder de Comunicación Sawy	
Funciones <i>(Actividades Generales)</i>	Tareas <i>(Actividades Específicas)</i>	Clientes <i>Productos</i>	Proveedores <i>Insumos</i>
Estructurar y ejecutar el plan estratégico de cambio de cultura	<ul style="list-style-type: none"> * Seleccionar y aplicar la metodología de diagnóstico de madurez digital de la empresa para determinar necesidades y oportunidades * Definir métricas (KPI) de seguimiento. Prepara el plan de inversiones para compra de tecnología y programa de formación midset digital * Gerenciar la comunicación estratégica, la atracción y desarrollo de talento y el plan de mercadeo Diseñar el esquema de valores organizacionales y misión y visión.	Grupos de interés de la organización Planes estratégicos de comunicación, mercadeo y de talento Plan de selección e Inversión en herramientas	Agencias de comunicación, incubadoras Ecosistemas de innovación Desarrolladores de software y herramientas digitales

IV.- Perfil de Competencias

Competencias Genéricas	Competencias Técnicas	Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas
Fomento de aprendizaje y mejora continua Colaborativo Innovador Estratega critico para resolver problemas Liderazgo influyente y transformador Con sentido del humor y empatía Mentalidad digital Analista estratégico y visionario Humilde, respetuosa	Educación + Experiencia+ Conocimientos Comunicación estratégica, gestión de talento, metodologías ágiles, analíticas y mercadeo. Por lo menos 5 años como "practitioner" C-Suite y proficiencia en el idioma inglés Conocimientos básicos de: APIs, Machine Learning, Data Mining, IA, IoT, Big Data, Blockchain Herramientas tecnológicas comerciales aplicadas a los negocios	Habilidades + Destrezas Para persuadir y convencer Para motivar e inspirar Modelar conductas con el ejemplo Mimetizarse con cada grupo de interés Saber escuchar Responsabilidades Cumplir el plan estratégico Crear un equipo que asegure un estilo de liderazgo transformacional Estar dispuesto a atender a quien le procure Cambiar la cultura y ayudar a la transformación digital
Relaciones internas Colegas, clientes, proveedores, accionistas	Observaciones:	
Relaciones Externas: Medios de comunicación Gremios Gobierno		
Normas que rigen el puesto Código de conducta en negocios de la empresa Código de ética de las entidades gremiales Ley Orgánica del Trabajo Ley de telecomunicació Ley Orgánica contra la discriminación Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación		

Elaborado por: Fecha:2020	Revisado: Fecha:	Aprobado por: Fecha:	Última Modificación Fecha:
-------------------------------------	----------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

Seminario de formación conceptual Comunicación Savvy

Tipo de asignatura:		Electiva	X	N° horas semanales : Teóricas	1	Prácticas	1
Fecha de aprobación del Programa en el Consejo de Facultad:							

II.- JUSTIFICACION

La Transformación Digital es un fenómeno global que se nos impone a todos y en todo y asimilarla es menester para integrarnos a la nueva normalidad en cualquier parte del mundo. Para adaptarnos de manera orgánica a ese cambio evolutivo que marca la contemporaneidad, depende de que contemos con las bases para su desarrollo fluido, de tal suerte que los individuos, los grupos sociales y las organizaciones, tengan una formación cultural caracterizada por el colaboracionismo, la agilidad y la innovación, el emprendimiento, y el entendimiento de lo disruptivo desde una perspectiva ética, sostenible y sustentable. Este seminario le proporcionará al estudiante una visión estratégica de las áreas de conocimiento que debe consolidar en su perfil profesional para ser capaz de agregar valor en la construcción de la cultura digital en las organizaciones donde actúe como parte de un estilo de liderazgo transformacional, lo que implica el conocimiento de herramientas de comunicación corporativa, mercadeo relacional, gestión de talento humano, modelos de negocios en plataformas e interfases digitales y metodologías de agilidad en la gerencia de proyectos.

El Seminario plantea los conceptos fundamentales de un modelo de Comunicación Savvy para diagnosticar el nivel de madurez digital de la empresa y conocer las necesidades y oportunidades falta para hacer el plan estratégico. Se trata de caer en la cuenta de que el liderazgo Sawy consiste en influenciar a los influenciadores.

III.- CONTRIBUCION AL DESARROLLO DE HABILIDADES

Resolver problemas complejos
Pensamiento crítico
Creatividad
Manejo de personal coordinación con otros
Inteligencia emocional

Toma de decisiones
 Orientación al servicio
 Negociación
 Flexibilidad

IV.- UNIDADES TEMÁTICAS *(las unidades temáticas compilan los temas de la asignatura)*

<p>UNIDAD I Cultura digital</p>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos: cultura, procesos, tecnología. • Diagnóstico de madurez digital de la organización • Valores de la era digital • Mindset y liderazgo transformacional • Obstáculos y mejores prácticas • Nuevos modelos de negocios • La nueva organización Teal Laloux
<p>UNIDAD II Modelo Sawy</p>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación estratégica dircom • In branding /endo marketing, marca empleadora • Innovación, iteración, design thinking • Manifiesto agile, Lean, Scrum, Kanban, DevOps • Analíticas, Big Data • Herramientas digitales

V.- ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA Y DE APRENDIZAJE

- Clases magistrales con presentaciones power point y videos
- Discusiones basadas en estudio de casos
- Conformación de grupos de trabajo para elaborar la hoja de ruta hacia la TD
- Lecturas dirigidas con uso de rúbricas para trabajos de análisis

VI.- ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

- Asistencia y participación individual 50%

- Hoja de ruta grupal 25%
- Ensayo individual 25%

A manera de sintetizar el contenido de los seis capítulos precedentes del TEG y los resultados de la investigación, léase la siguiente tabla:

**Cuadro 8. Fuente: propia.
Resumen TEG perfil profesional para la gerencia del cambio organizacional en la era digital**

Necesidades del mercado laboral 2020 era digital	Formación Dircom Venezuela	Cualidades del Perfil de Carrera Savvy TEG	Contenido Pilares Savvy Seminario TEG
Agilidad Resiliencia Ciberseguridad Analíticas Big data Estrategia digital Innovación Consultoría	Reputación Crisis RSE Com. Interna Com. Externa RR. PP Comunicación digital Eventos Lobby Cultura, clima, identidad	Mentalidad estratégica y visionaria. Humildad Credibilidad Confianza Influencia Ética Equidad Solidaridad Generosidad Empatía Respeto por diversidad Conciencia ecológica Balance de vida Formación continua	Cambio organizacional Cultura Digital Valores nueva era Barreras Liderazgo Buenas prácticas Casos de uso Fundamentos de TD Modelos de negocios Marca empleadora: Atracción, Selección y Desarrollo de talentos InBranding. EAR. Fundamentos de metodologías ágiles Fundamentos de analíticas uso de Big Data.

Queda dicho que el TEG podría dar pie a un trabajo doctoral que agregue los aportes de la psicología organizacional y de las neurociencias, especialmente por las dudas y aprehensiones que surgen por no referir los métodos más eficaces para detectar las cualidades del perfil de carrera Savvy, por ser tantas, complejas y muy difíciles de encontrarlas todas en una individualidad.

De momento, no parece creíble ni aceptable que el más refinado programa del IBM Watson garantice un despeje de cualidades de tan formidable tenor en los incumbentes, en todo caso, tales características de personalidad tendría sentido pensarlas como concurrentes en la idea de un liderazgo compartido para la creación de valor, en lo colaborativo, transparente y participativo, no solo como características de un nuevo modelo de negocios, sino de una nueva sociedad.

Validación

Casos de uso

El Caso Leroy Merlin España (LME)

La apuesta estratégica de comunicación por una comunidad digital
Álvarez De Mon, Ignacio. (2017). *Comunicación y estrategia. Casos prácticos en gestión de la reputación. Dircom-IE. Pearson. Pag 151.*

Se trae a colación este caso seleccionado entre los más importantes de la década por la Asociación Dircom y el *IE business school*, no exactamente por lo que de su lectura se destaca, sino porque entrelíneas nos valida una presunción que ha mantenido el TEG *in pectore* por intuitiva y sin un hecho demostrable que estuviese documentado, y se trata, de revelar el perfil de un Dircom con las cualidades tales y como se proponen en este trabajo.

La Dirección de Comunicación Corporativa de LME tiene el siguiente perfil:

- Economista conocedor de negocios
- Consultor de Recursos Humanos
- Responsable del área de Mercadeo
- Comunicaciones corporativas

La Dirección de Recursos Humanos de LME tenía bajo su mando al departamento de comunicaciones. En 2012 el reto fue cómo alinear a 8.000 trabajadores en el modelo de omnicanalidad para la red de tiendas de retail.

El acceso a intranet era solo para 700 personas que constituían la red de líderes en diferentes niveles de la organización.

Activaron una estrategia que denominaron FISH, Flujo de Información y Saber Hacer y permitieron acceso a intranet a todos los trabajadores logrando una "comunidad de oficio"

Pusieron en marcha un programa de formación para todos online, con lo cual minimizaron costes de movilización y aceleraron los lapsos de formación.

Para ofrecer a los clientes la posibilidad de comprar en cualquier momento y lugar vía internet, la empresa pasó de manejar 35.000 SKU físicos a 200.000 digitales.

Spanglish: De esa conexión total en la que todos los colaboradores podían proponer ideas, surgió una categoría clave para los *insights* y enriquecimiento de la inteligencia de los negocios: el testimonio de las cajeras de cada tienda. Esa era la *Big Data* para conocer el comportamiento del consumidor, establecer el *Buyer* persona y dibujar el mapa del *customer journey*.

Esa emocionalidad que produce encontrar historias de transformación más que de éxito, se aplaca porque el cierre del caso cita como una buena práctica, que no coincide con el TEG, que "no es lo mismo implicar a un directivo que a un obrero porque la estrategia de compromiso debe ser diferente"; la acotación es una de esas premisas que podrán tener sentido práctico, pero de ninguna manera filosófico. Esos niveles de estratégicos y tácticos entendidos de esa manera para marcar categorías, debe colocarse en las especies en extinción. Una organización debe tener un mensaje lo suficientemente claro como para no tener que explicar su propósito y su compromiso en distintos niveles y formatos. El liderazgo debe bajar del PH estratégico y mezclarse todos los días con los que baten el cobre. El idioma de la organización es uno solo. ¿Qué es entonces la omnicanalidad?

El caso Cabify

El 10 de diciembre de 2019 Juan de Antonio, *CEO del holding* que maneja Cabify, empresa competidora de UBER nacida en Madrid, anunció la búsqueda de un profesional para la Dirección de Comunicaciones para el primer unicornio español (empresas valoradas en más de mil millones de dólares).

Lo interesante de tan alto reconocimiento al área que ocupa el presente TEG, es que para dar ese paso, pasaron 8 años desde su fundación como empresa orgánicamente digital, es decir, no se transformó en digital sino que nació siéndolo, y una vez que ha alcanzado un tamaño que abarca el 80% de sus ingresos por las operaciones en 12 países de Latinoamérica llega a un nivel de madurez en el que su máximo representante confiesa que debió haberlo hecho antes y muchos tropiezos se hubiesen evitado, y sin embargo, la potencia del negocio navegando en una sólida estrategia de plataforma tecnológica le permitió crecer indetenidamente.

No significa que la omisión de la dircom en ese extraordinario crecimiento haya sido materia prescindible, porque ocurrió lo que normalmente ocurre: otras áreas se reparten la función y la responsabilidad, pero llega el momento en que la fuerza de la experiencia y madurez hace evolucionar a las organizaciones para hacer lo que les resulta debido.

La reflexión que se quiere aportar, es que para validar el punto de vista del presente TEG, era importante conocer el perfil de búsqueda que una empresa de ese calibre y características definió para el cargo de "Responsable de Comunicaciones" para ocupar un puesto C-Suite, a saber:

Dilatada experiencia internacional en relaciones públicas en el entorno latinoamericano.

Profesionista en Mercadeo y en Negocios

Con habilidades especiales para manejo de la reputación, imagen e identidad y manejos de crisis.

Ese fue el resumen de la nota de prensa que circuló por distintas redes sociales, probablemente preparada por comunicadores para comunicadores que la hicieron pública. No se podría dar como completa la lista de requisitos o atributos exigibles para ese perfil dircom que busca Cabify, pero deja ver la estrategia de posicionamiento del perfil buscado, que no es otro que el tradicional dircom enriquecido con su formación y experiencia en "management", muy en la línea programática de la alianza entre la asociación DIRCOM y el IE.

En la publicación no se cita la búsqueda de un profesional con una carrera de grado específica, sino a las capacidades del incumbente que son necesarias, en línea con el pensamiento de Elon Musk. No importaría si es de las matemáticas o de la teología, lo que cuenta es que sepa de relaciones públicas y de negocios. Lo diferente con respecto a la perspectiva del TEG, es que Cabify no pone acento, ni tiene por qué hacerlo, en la necesidad de la transformación digital, porque nació dentro de una cultura digital, pero eso no invalida, que sea cual sea el nivel de madurez y evolución de una organización, que los cambios siempre estarán a la vera de su dinámica signada por la innovación.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Intro

Los programas de formación para transformación digital en las más prestigiosas casas de estudio del mundo mencionan a la comunicación, a secas, como un elemento accesorio y no medular para el liderazgo y el cambio cultural. La propuesta de esta investigación, en cambio, coloca a la comunicación estratégica como el eje conductor que da esencia a la denominada Comunicación Savvy teniendo como centro, no solamente la cultura digital y reconversión a nuevos modelos de negocios, sino a algo más directo: los cambios en general, la innovación en lo particular, y la iteración como estilo de vida.

No se puede seguir pensando en futuros viendo una lista de posiciones o cargos con títulos que incluyen la palabra digital y creer que con eso la metamorfosis está dada; esos títulos ya no tienen sentido, esas jerarquías resultarán inútiles, y seguir a jefes mesiánicos debe ser prueba superada.

Se cuenta con frecuencia que Pericles decía que saber pensar y no saber comunicarlo equivalía a no saber pensar; pero vaya riesgo con aquel que sin saber pensar sabe expresar y comunicar su sinrazón; por eso, aunque expresarse sea un derecho humano digno de plenas libertades, no todos tienen la capacidad de ser comunicadores estratégicos, comunicadores Savvy, pero en la nueva normalidad, el liderazgo debe contar con esos perfiles, con esas competencias, sea cual sea el grado que se haya obtenido.

A los CMIT que les interese actuar como influenciadores organizacionales deben formarse como comunicadores Savvy, y los comunicadores deben asimilarse al mismo modelo, que, por cierto, debería tener foco de inclusión estimulante para el género femenino.

Del objetivo general

Diseñar un mapa de competencias destinadas a conducir la gestión del cambio cultural en la era digital.

En el capítulo de la propuesta ha quedado explicado el modelo de la Comunicación Savvy que tiene como pretensión responder a:

- i) La demanda del mercado laboral de un perfil profesional dirigido a cubrir las necesidades empresariales para la gestión de cambios culturales y transformación digital que propenda a la generación de nuevos modelos de negocios, producto de la práctica ágil de innovaciones apalancadas en tecnologías disruptivas, ii) la determinación de las cualidades a ser incluidas como requisitos en los perfiles de carrera y iii) presentar un programa de difusión del concepto de Comunicación Savvy y sus pilares, aspectos tratados extensamente en el cuerpo del TEG para validar, confirmar y sustentar los tres productos planteados en la ventana de mercado, revelados en la propuesta y en el sumario de la tabla 8 que cierra el capítulo de los resultados.

De los objetivos específicos

- Las causas por las cuales la dircom no se ha posicionado fuertemente en el mundo empresarial son:
 - Organizaciones poco evolucionadas bajo liderazgos desactualizados y sin visión.
 - Falencias en la preparación académica de los incumbentes.
 - Falta de un plan de carrera específico dentro de las empresas.
 - Desarticulación entre el perfil de profesionales egresados y las necesidades de la industria.
 - Muy compleja la grilla de competencias tan diversas que exige la dircom y que demanda mucho tiempo para su formación.
 - Falta de posicionamiento de la carrera dircom como estrategia de proyección de calidad y prestigio de las casas de estudios superiores.
 - El valor tangible que aporta la comunicación corporativa aún no cuenta con métricas universalmente aceptadas (European Communication Monitor 2019)

El reconocimiento del valor de la comunicación estratégica en las organizaciones sigue opacado por otras áreas que asumen tales funciones como elemento accesorio en sus tareas de rutina. El rol de la DIRCOM no alcanzó la relevancia, impacto e influencia esperada en los modelos de negocios hasta ahora conocidos, pero vemos síntomas de que en la era digital eso pueda cambiar si se toman acciones adecuadas con el sentido de urgencia del mundo VICA, tal y como plantea la propuesta de este estudio al presentar la Comunicación Savvy.

El dircom debe renovar su perfil académico y profesional y apuntar a un proceso de preparación profundo pero rápido. Si partimos de la base de los graduados en Comunicación Corporativa, no basta ni le alcanza con un sólido

bagaje en esa materia propiamente dicha que abarca la interna, la externa, las RR.PP., los eventos, RSE, crisis y vocería. Un profesional de comunicaciones debe hablar idiomas, conocer de finanzas, de metodologías ágiles, de liderazgo y gestión de talento, planificación estratégica, y muy especialmente, de innovación y transformación digital.

Las universidades deben trabajar en el posicionamiento de ese nuevo profesional en el mercado laboral. La industria debe saber que la academia formula una respuesta para sus necesidades.

La transformación digital es un asunto de Estado, y de allí también deben venir iniciativas que fomenten la aparición de nuevos perfiles profesionales como el justificado en la presente investigación.

Mucho se dice de la estrategia *"customer centric"* pero desafiamos tal premisa, no por contradecir algo tan preclaro, sino porque creemos que la mejor manera de lograrlo es mediante el *"people centric way"*, basado en acciones permanentes de *InBranding*. Un empleado alineado es la mejor contribución a la reputación, a la productividad y a la transformación.

El estilo de liderazgo que se necesita no es el del estratega de cuello blanco, es el que trata como igual a cualquier persona en el nivel que sea, y no por pose; la capacidad de integrar, de incluir, de aceptar y sacar ventaja a la diversidad es crucial para cumplir con aquel principio de *"people first"* (Jim Hemerling. *5 ways to lead in an era of constant change*)

- Luego, la conclusión más importante de este trabajo es mostrar a la era digital como el escenario ideal para relanzar a la comunicación estratégica para que alcance la visibilidad y notoriedad que no ha logrado y a la que puede atreverse si sigue pautas para la ampliación

de su "scope" y así, constituirse en el factor esencial del tipo de liderazgo capaz de gerenciar el cambio organizacional para la transformación digital. La creencia y convicción de que el comunicador estratégico es el profesional mejor preparado para influenciar en todos los estratos de las organizaciones derivará de la confianza para adentrarse en otras áreas de conocimiento para las cuales ha de derribar estereotipos y con ello, diferenciarse y posicionarse a nivel de lo imprescindible.

Recomendaciones

La tarea es la de convencer a los *CEO's* y *stakeholders* de la decisión vital de incorporar para la articulación de cambios organizacionales a una profesionalidad preparada para tales efectos. La dirección empresarial sabe que debe cambiar su cultura para transformar su modelo de negocios y que la mejor manera es motivando e inspirando a toda la plantilla. Si se da a conocer que el perfil del comunicador corporativo tradicional expande su alcance y preparación con nuevas competencias adaptadas al escenario 4.0, entonces el prestigio de la carrera debe dar un salto de calidad.

Para lograrlo se tiene que trabajar en un posicionamiento fundamentado en una propuesta de valor académico muy bien promocionada y sustentada, dando a conocer a la industria y a la academia un perfil profesional emergente y atractivo. Universidades y escuelas de negocios deben proponer grados, posgrados y educación profesional y ejecutiva a la par que hacen con sus MBA.

Quiere decir, que el perfil de la Dircom (dirección de comunicaciones) que hemos conocido en Venezuela (CIAP UCAB Diplomado 2019), podría considerar la ampliación de su alcance hacia nuevos conocimientos, habilidades y competencias que den respuesta a las necesidades empresariales tal y como consta en el diseño del programa de comunicación y gerencia diseñado por la asociación de directores de comunicación (Dircom) y el Instituto Empresa (IE) en Madrid.

Tómese por caso hipotético que en Venezuela el IESA, nuestra principal escuela de negocios, agregue a su batería de maestrías en Administración, Finanzas, Mercadeo, Gerencia Pública, la de Transformación digital o de innovación, o de Comunicación Savvy 4.0. o la de Liderazgo transformacional ¿Por qué no? Es un espacio para que el comunicador conozca de otros campos y que otros profesionales aprendan de comunicación, pero quede claro que a la larga a lo que estamos apuntando es a la creación de una matriz moderna de liderazgo colaborativo. Aquella declaración misionera de las egregias casas de estudios que comienzan diciendo de su consagración a la formación de líderes, debe dar paso a una mejor idea: la formación de estilos de liderazgo.

En esa misma línea, y sobre la base de la experimentación, la Universidad Monteávila podría potenciar aún más su buque insignia de posgrado que es la especialización en gerencia de proyectos y enriquecerla con los criterios expresados en este trabajo. Por su parte el CIAP UCAB, partiendo del diplomado de gestión del cambio organizacional podría estructurar un Master propio blended durante 9 meses con el modelo Savvy.

Internamente las organizaciones deben trazar un plan de carrera para la evolución rápida hacia un liderazgo transformacional, mensaje que debe quedar claro en los asesores y consultores de firmas de alto prestigio como McKinsey, EY, PwC, KPMG, Deloitte, Mercer, Bersin, por decir algunas, que lucen como excelentes patrocinantes de este nuevo profesional. No es nada nuevo que firmas de gran calado hagan alianzas con universidades y escuelas de negocios para iniciativas como la planteada en esta propuesta de Comunicación Savvy.

Es verdad que las condiciones actuales ralentizan en nuestro medio lo que en otros países es cotidiano, pero creemos que estar siempre listos para las

renovaciones nunca será una mala idea. Entonces, tenemos que actualizar los contenidos de la curricula de formación académica en Comunicación para fortalecer las competencias de gestión estratégica de los cambios organizacionales en la era digital.

Replicar las buenas prácticas de consolidación de alianzas entre la industria, los gremios de comunicación y las casas de estudios superiores para que los profesionales sean preparados de acuerdo con los nuevos modelos de negocios y competencias que demanda la adopción de tecnologías exponenciales y funcionamiento de plataformas digitales.

Presentar programas de educación ejecutiva y profesional orientados a posicionar en los *CEO's* la idea de dar entrada en distintos niveles de las organizaciones a profesionales calificados en comunicación estratégica.

Organismos multilaterales podrían canalizar recursos para el otorgamiento de becas que estimulen la incorporación de mujeres al mundo CTIM y a los milenios para la comprensión de perspectivas más amplias que van más allá de las conductas con las que son clasificados.

Las nuevas organizaciones ágiles podrían dar paso a nuevos diseños en los cuales, por ejemplo, Operaciones y Tecnología se fusionen, Legal tome Compliance y Relaciones Laborales, Finanzas la robótica de subprocesos de nómina y que el liderazgo conductor de las constantes transformaciones quede a cargo de un profesionista con competencias de estrategia en las áreas de comunicación (proponemos sinonimia con mercadeo), gestión de talento, de proyectos y de negocios internacionales, ético, auténtico, generoso, humilde y con muy buen humor. Muchos de esos no hay, tenemos que formarlos.

REFERENCIAS

Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica*. LID: Madrid

Canelón, Agrivalca y Orjuela, Sandra (2015). "La Comunicación de las organizaciones en Venezuela. Itinerario de una década". Pp. 282-341. En: *Marcelino Bisbal y Jesús María Aguirre (compiladores). Encrucijadas de la comunicación en Venezuela*. Caracas: Fundación Centro Gumilla/Bid & co. Editor.

Dircom. IE. (2017). *Comunicación y estrategia*. Pearson: Madrid

Dircom. (2019). *Anuario de la Comunicación 2019. La transformación del dircom. Capacidad de evolución*. Dircom: Madrid

Jaimés, Humberto. (2019). Comunicación organizacional en un clic. *Revista Comunicación No. 185. páginas 75 a 87*.

Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations*. Barcelona. España. Arpa y Alfil editores, S.L.

Moreno, A., Molleda, J.C., Álvarez Nobell, A. Herrera, M., Athaydes, A. y Suárez, A.M. (2019). *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral*. Resultado de una encuesta en 19 países. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom. Latin American Communication Monitor (2018-2019)

Orjuela, Sandra. (2012). Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana. Estructuras de comunicación 2010 – 2011. *Revista ECO. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela.*

Valderrama, B. (2018). *Gestión del Talento en la Era Digital*. Madrid, España. Editorial EOS.

Walker. M. (2019). Encuesta pulse Revaluación de la transformación digital. El cambio obligatorio en la cultura y los procesos. *Harvard business review*, 1-16.

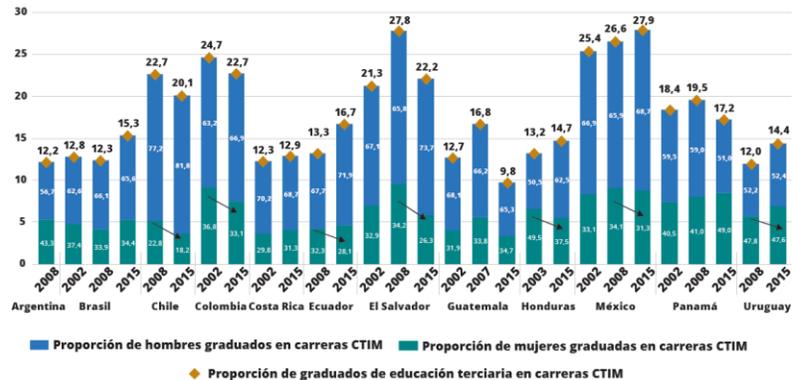
Anexo 1

Bitar, Sergio. Chile. BID (octubre 2019). Diálogo Interamericano. El futuro del trabajo en América Latina.

Nota: No son estereotipos especulativos aquello de pensar que las ciencias, tecnologías, ingenierías, y matemáticas (CTIM) son carreras para hombres y que la comunicación corporativa es una carrera para mujeres (dircom LCM 2019). ¿Cómo hacer para que los CTIM sean buenos comunicadores y los comunicadores buenos tecnólogos?

FIGURA 8: AMÉRICA LATINA (12 PAÍSES): GRADUADOS EN CARRERAS DE CTIM, POR SEXO, Y GRADUADOS DE EDUCACIÓN TERCIARIA EN CARRERAS CTIM, AMBOS SEXOS, ENTRE 2002 Y 2015

Fuente: Vaca, 2019, y data de CEPAL, sobre la base de UNESCO, "Data for Sustainable Development" [en línea].



Nota: El número de graduados en carreras CTIM corresponde a la proporción de mujeres y hombres en carreras CTIM calculada como la proporción de mujeres y hombres del total de graduados en carreras CTIM cada año. El número de graduados de educación terciaria en carreras CTIM se expresa como el porcentaje del total de graduados en educación terciaria.

FIGURA 9: DÓNDE ESTÁN LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO DE LAS INDUSTRIAS

Fuente: Elaboración propia con base en Goings, 2016 y Leopold, Ratcheva y Sahidi, 2018.



El Futuro del trabajo en América Latina: ¿Cómo impactará la digitalización y qué hacer?

215.9 x 279.4 mm <

DIÁLOGO INTERAMERICANO | OCTUBRE 2019

FIGURA 6: CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN DIFERENTES REGIONES

Fuente: AFD/ADB/EBRD/BID, 2018.

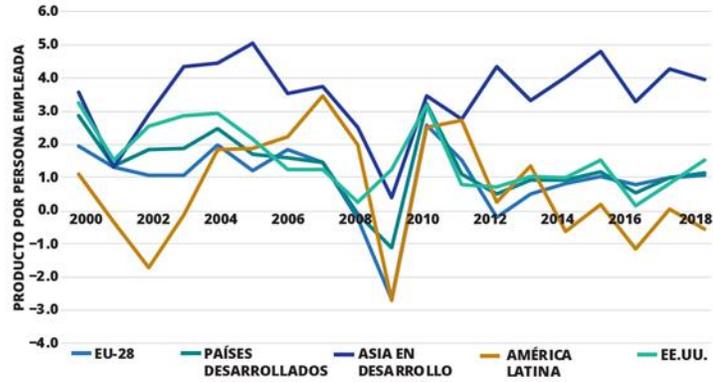


FIGURA 10: NUEVAS HABILIDADES

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Mundial, 2019.



El World Economic Forum coincide con el Banco Mundial y señala tres tipos de habilidades, que son cada vez más importantes en los mercados laborales (Leopold, Ratcheva y Sahidi, 2016):

- Habilidades cognitivas avanzadas, tales como la resolución de problemas complejos
- Habilidades socio-conductuales como el trabajo en equipo
- Combinaciones de habilidades para fortalecer la adaptabilidad, como el razonamiento y la autoeficacia

Otras propuestas son:

- Coordinación de universidades y centros técnicos con sectores productivos
- Financiamiento mixto gobierno-empresas para entrenamiento
- Mayores recursos para Educación para Toda la Vida ("Life-Long Learning")
- Programas de alfabetización digital de 12 semanas

LAS EMPRESAS REQUERIRÍAN PERSONAS CON LAS SIGUIENTES HABILIDADES:

Fuente: Manpower Group, 2016.

1. TRABAJADORES COMERCIALES CALIFICADOS
2. PERSONAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)
3. REPRESENTANTES DE VENTAS
4. INGENIEROS
5. TÉCNICOS
6. CONDUCTORES
7. PERSONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
8. GERENCIA / EJECUTIVOS
9. OPERACIONES DE PRODUCCIÓN / MAQUINARIA
10. PERSONAL DE SOPORTE DE OFICINA

FIGURA 12: 2022 PERSPECTIVA DE HABILIDADES
Fuente: Ratcheva y Leopold, 2018.



¿Qué nuevos trabajos surgirán?

TABLA 3: VELOCIDAD BAJADA BANDA ANCHA (MBPS) MÓVIL, ABRIL 2019
Fuente: Speedtest Global Index, 2019.

MÓVIL		FIJA	
Promedio	27	Promedio	58
1 Noruega	65	1 Singapur	198
10 Malta	52	10 Suecia	117
61 Perú	26	28 Panamá	76
65 México	24	35 Chile	67
72 Honduras	22	54 Paraguay	41
73 Brasil	22	58 Uruguay	38
77 Argentina	21	63 Brasil	34
85 Jamaica	19	69 Perú	29
87 Chile	19	71 México	28
88 Costa Rica	19	78 Argentina	26

