

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Las Habilidades Directivas Para Un Liderazgo Digital Exitoso En Mipymes Comerciales
De Bucaramanga**

Luz Stella Mantilla Tapias

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de MBA en
Administración**

Director

Adriana Carolina Villada Ramírez

Psicóloga, Magíster en Salud Pública

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Empresariales

Facultad Administración de Empresas

2018

Dedicatoria

A mi esposo por tu amor, paciencia y apoyo incondicional y por acompañarme en este camino
que llamamos vida.

Agradecimientos

A la vida, por permitirme en lo largo de esta investigación conocer y compartir con personas tan maravillosas, a todos y a cada uno que con amor aportaron para que este proyecto de investigación se llevara a cabo, Adriana C. Villada, Enrique Villamizar, Daniel Salazar, Raquel R, Juan Pablo Alzate y a los enanos por su paciencia en este proceso mil y mil gracias a todos.

Especialmente a Edgar Dávila (Q.E.P.D), gracias a quien esta idea se transformó en un proyecto de investigación, que no puedo ver desarrollado, pero que sin él no existiría.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Las Habilidades Directivas Para Un Liderazgo Digital Exitoso En Mipymes Comerciales De Bucaramanga.....	19
1.1 Planteamiento del Problema	19
1.1.1 Sistematización del problema.	26
1.2 Justificación	27
1.3 Objetivos.....	29
1.3.1 Objetivo general.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos.....	29
2. Marco Referencial.....	30
2.1. En el ámbito internacional	30
2.2 En el ámbito nacional.....	33
2.3 En el ámbito local	34
2.4 Marco Conceptual y Teórico	35
2.4.1 Habilidades directivas.....	35
2.4.2 Liderazgo digital	42
2.4.3 Formación de habilidades para el liderazgo digital	49
2.5 Marco legal	53
2.5.1 Mipymes	53

2.5.2 MinTIC	53
2.5.3 Base de datos cámara de comercio Bucaramanga	54
2.5.4 La ética de la investigación.....	55
3. Diseño Metodológico.....	56
3.1 Tipo de Estudio.....	56
3.2 Método de Investigación.....	57
3.2.1 Diseño	57
3.3 Hipótesis	58
3.4 Operacionalización de Variables	58
3.4.1 Instrumento	63
3.4.2 Aplicación del instrumento.....	65
3.4.3 Definición de población y muestra	66
3.5 Procedimiento	68
3.5.1 Organización y tabulación de datos	69
3.5.2 Análisis de datos	69
4. Resultados de la investigación.....	70
4.1 Diagnóstico de habilidades directivas de los ejecutivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga.....	73
4.2 Análisis de las cinco habilidades directivas para el liderazgo digital en los ejecutivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga.....	77
4.3 Plan de formación para desarrollar las habilidades directivas para el liderazgo digital de los ejecutivos de la Mipymes del sector comercio de Bucaramanga	79
4.4 Discusión.....	82

5. Propuesta.....	86
5.1 Tipo de Formación.....	86
5.2 Origen de la iniciativa del plan de formación.....	86
5.3 Metodología del plan de formación.....	87
5.4 Contenido del plan de formación desarrollo de las habilidades directivas para el liderazgo digital.....	88
5.5 Objetivo.....	92
5.6 Duración del programa.....	92
5.7 Característica de la población objetivo.....	93
6. Conclusiones.....	94
7. Recomendaciones.....	95
Referencias bibliográficas.....	96
Apéndices.....	104

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Habilidades directivas esenciales.....	37
<i>Figura 2.</i> Aspectos esenciales del autoconocimiento y sus implicaciones administrativas.	38
<i>Figura 3.</i> Criterio de definición competencia TED.....	45
<i>Figura 4.</i> Método E [(TOM) C].....	47

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Habilidades Directivas.</i>	36
Tabla 2. <i>Modelo para el desarrollo de habilidades administrativas</i>	41
Tabla 3. <i>Denominación de las variables</i>	48
Tabla 4. <i>Diseño de la investigación.</i>	57
Tabla 5. <i>Operacionalización de variables.</i>	59
Tabla 6. <i>Ficha técnica Instrumental.</i>	64
Tabla 7. <i>Calculo muestra.</i>	67
Tabla 8. <i>Descripción de la muestra</i>	71
Tabla 9. <i>Edades de los encuestados</i>	72
Tabla 10. <i>Escolaridad de la muestra.</i>	72
Tabla 11. <i>Shapiro -Wilk</i>	73
Tabla 12. <i>Habilidades PAMS de los directivos de las Mipymes del sector comercial de Bucaramanga.</i>	74
Tabla 13. <i>Clave de resultados PAMS</i>	76
Tabla 14. <i>Media obtenida PAMS</i>	76
Tabla 15. <i>Resultados habilidades para el liderazgo digital.</i>	77
Tabla 16. <i>Dimensiones en percentiles</i>	78
Tabla 17. <i>Plan de Formación Habilidades directivas para el liderazgo digital.</i>	79
Tabla 18. <i>Contenido plan de formación</i>	89

Tabla 19. *Duración del programa por módulos*. 92

Lista de apéndices

Pág.

Anexo A. Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, por las siglas de personal assesment of management skill) 104

Resumen

Las habilidades directivas para el liderazgo digital son el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones porque éstas facilitan su competitividad y mayor desarrollo económico. Sin embargo, en Bucaramanga los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga no cuentan con el desarrollo de las habilidades directivas requeridas para el liderazgo digital. Por ello, a través de esta investigación se buscó proponer una alternativa de formación que promueva el desarrollo de habilidades para el liderazgo digital de los ejecutivos en Mipymes de Bucaramanga con el fin de facilitar el desarrollo económico del sector comercial de la región. Dentro de un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo se aplicó el Cuestionario Estructurado de Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS) a cuarenta (40) directivos de las Mipymes de Bucaramanga del sector comercial. Los resultados de esta prueba dieron a conocer que las habilidades directivas se encuentran por debajo de la media con 324,3 de 394.5 de la PAMS, en donde las habilidades con menor puntuación son mente abierta y movilizador. Estos resultados fueron la base para la construcción de la alternativa de formación basada en las necesidades locales. Dado el tamaño de la muestra (40 personas), se utilizó la prueba estadística de Shapiro – Wilks para probar la distribución normal de los datos y los resultados se analizaron a partir de cuartiles. Los resultados de la prueba demuestran que los directivos de las Mipymes Comerciales de Bucaramanga no cuentan con las habilidades requeridas por el liderazgo digital. Aunque se obtuvieron puntajes altos en las habilidades Cocreador y Visionario, se evidencia la necesidad de llevar a cabo procesos de formación en las mipymes que propendan por el desarrollo de habilidades directivas que correspondan a la era digital, y por lo tanto, ponen en evidencia la necesidad de

desarrollar las cinco habilidades para el liderazgo digital, haciendo mayor énfasis en las habilidades de mente abierta y movilizador.

Dado el bajo nivel de respuesta del PAMS, se observó, el bajo interés de los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, por conocer el estado de sus habilidades directivas.

Se requiere crear la necesidad en los directivos de desarrollar las habilidades para el liderazgo digital, para ello es importante que vean la era digital, como lo que es, una transformación cultural y organizacional y que de sus habilidades directivas dependerá el éxito de sus organizaciones. La estrategia de formación que se formula a partir de los resultados evidenciados en el presente estudio, se compone de cinco pasos: evaluación, aprendizaje, análisis, práctica y aplicación, originalmente propuesta por los doctores Whetten y Cameron (2011) y ajustada de acuerdo con las necesidades locales.

Palabras Claves: Liderazgo digital, habilidades directivas, era digital, densidad digital.

Abreviaciones

IoE: internet de todas las cosas.

Mipymes: micro, pequeña y mediana empresa.

PAMS: por sus siglas de personal assesment of management skill, evaluación personal de habilidades directivas.

PIB: producto interno bruto

TIC: tecnología de la información y las comunicaciones.

TED: tecnología, entretenimiento, diseño, es una organización sin fines de lucro dedicada a difundir ideas, generalmente en forma de charlas breves y poderosas. (TED)

Introducción

La era digital ha llegado superando las fronteras de lo online y offline (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013), convirtiéndose en el nuevo motor de la economía, llevando a la necesidad de realizar reingeniería en las organizaciones y en sus directivos, quienes deben identificar las características que le ayudarán a afrontar los cambios de esta nueva era, en donde es importante tener en cuenta que para ser una compañía adaptable, siempre debe estar reinventándose, descubriendo y abriendo nuevos mercados que le permitan perdurabilidad en el tiempo (Hamel, 2012).

Como resultado de la revolución de la era digital, el liderazgo digital, se convierte en algo mucho más que un cargo conlleva a un cambio radical de mentalidad, implica sintetizar cualidades, prácticas y métodos, así como también demanda mayor transparencia y flexibilidad (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Es así que los líderes digitales han de marcar el rumbo de la empresa en este nuevo mundo de fusión, al tiempo que amparan iniciativas de los empleados para trasladar esa visión a la acción sobre el terreno, ser capaces de aparcas las formas tradicionales de control, aplacar los conflictos y servir de puente entre lo antiguo y lo nuevo. Los líderes digitales deben incorporar el método de ensayo y error a su vida personal, debe subirse al carro de una nueva tendencia digital (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013), llevando a los directivos a fortalecer sus habilidades para afrontar estos retos que la era digital enmarca.

Sin duda las habilidades directivas para el liderazgo digital son la base para el éxito de las organizaciones, lo bueno es que éstas se pueden desarrollar, aunque por ser habilidades soft (conductuales) son más difíciles que las habilidades hard (conocimiento), haciendo necesario para

su desarrollo, ligar tanto el aprendizaje conceptual con elevadas dosis de práctica conductual (Whetten & Cameron, 2011).

Asimismo, la economía digital, como lo expone Lombardero (2015), no es un solo sector, sino la incorporación de actividades digitales de forma transversal a las empresas de los distintos sectores industriales y de servicios, para impulsar el crecimiento del PIB, la generación de empleo de calidad. Según la compañía de TI Cisco, con el IoE hay 14,5 billones de euros europeos de potencial económico en juego hasta 2023 para las empresas y administraciones de todo el mundo. La comisión Europea estima que la revolución digital permitirá aumentar el PIB de la Unión Europea un 2.1%, como el resultado de las reformas digitales.

Por su parte Colombia, a través del ministerio TIC, trabaja con el plan vive digital, regido por cinco principios como lo son: el promover el desarrollo del sector privado para expandir infraestructura y ofrecer servicios, incentivar de forma integral la oferta y la demanda de servicios digitales para alcanzar una masa crítica, reducir barreras normativas e impositivas para facilitar el despliegue de infraestructura y oferta de servicios de telecomunicaciones (Mintic, 2015).

Volviendo la mirada en el Departamento de Santander, según Confecámaras (2017), en el 2016 cerró como la quinta región con mayor dinámica de crecimiento, liderado por actividades en comercio y servicio. En consecuencia, Bucaramanga, siendo la capital de Santander, debe enfocarse en lograr mantener y mejorar esta posición económica tan importante para el desarrollo de la región, hecho que le exige trabajar en el desarrollo de las habilidades de los directivos para promover el éxito y la transformación digital en las Mipymes en la ciudad.

Dentro de las acciones implementadas en el departamento con el fin de promover el desarrollo de habilidades de los directivos de las Mipymes, a nivel de formación y programas de entes privados y gubernamentales, se han adelantado temas de introducción digital, estos en su mayoría

enfocados en TIC. A nivel de investigación, la información existente es incipiente y no permite llegar a tener una comprensión clara acerca del fenómeno del liderazgo digital en Bucaramanga ni en el departamento en general y mucho menos, permite hacer una intervención que promueva el uso de las habilidades digitales, por parte de los directivos de las empresas, que propenda por un fortalecimiento de la organización.

Los temas tratados, crean la necesidad de proponer esta investigación, que busca evaluar las habilidades de la era digital requeridas por los directivos en Mipymes en Bucaramanga, con el fin de proponer alternativas de formación que les permitan desarrollar las habilidades para el liderazgo digital exitoso de sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo de la región y al nacimiento de nuevas investigaciones enfocadas en al desarrollo de los directivos.

Para cumplir con el objetivo, el presente estudio se desarrollará desde un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo, con un diseño de investigación no experimental, usando un cuestionario estructurado denominado “La evaluación personal de habilidades directivas PAMS”, para ser aplicado a los directivos de las Mipymes de Bucaramanga del sector comercial, a través de una plataforma web diseñada para la recolección de información.

La presente investigación está dividida en 7 capítulos. El capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, sistematización del problema, justificaciones y objetivos del problema. El capítulo 2 plantea el marco referencial, estableciendo antecedentes, el marco conceptual, marco teórico para determinar la estructura del proyecto. En el capítulo 3 se define el diseño metodológico que se aplica en el proceso de la investigación, considerando las variables, la hipótesis, la operacionalización y la muestra.

Por otra parte, en el capítulo 4 se presentan los resultados y la discusión de la investigación, presentándolos en función a los objetivos establecidos, dando respuesta a cada planteamiento

realizado. En el capítulo 5 se formula la propuesta de formación para lograr el desarrollo de las habilidades directivas para el liderazgo digital.

Finalmente, en los capítulos 6 se presentan las conclusiones y en el capítulo 7 las recomendaciones.

1. Las Habilidades Directivas Para Un Liderazgo Digital Exitoso En Mipymes Comerciales De Bucaramanga

1.1 Planteamiento del Problema

La era tecnológica ha impactado la naturaleza de la sociedad y del mundo, con el crecimiento de la densidad digital, en donde la movilidad, las redes sociales, la nube y el big data, son tan solo su manifestación (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

En el estudio de Káganer, Zamora & Sieber (2013). muestran cómo la tecnología ha modificado las fronteras, llevando al mundo de unos intercambios mediáticos sencillos, como el hecho de compartir fotos, actualizar un estado en las diferentes redes sociales, a servicios sofisticados basados en estas interacciones multitudinarias, como es el hecho de contactar un medio de transporte, pedir una pizza, realizar un pago, diseñar estrategias de mercados, entre otros.

Por otra parte, la densidad digital con las conexiones, interacción e información, ha creado una nueva capa digital que permea en el mundo físico y lo aumenta. De esta forma superando las fronteras de lo online y offline, dando origen a un nuevo entorno en donde los dos se fusionan, permitiendo la desaparición de las limitaciones tradicionales del mundo físico, dando a los recursos usos aun inimaginables, gracias a la capacidad de captar y de medir las facetas de personas, cosas y procesos que han aumentado como nunca (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

En efecto, hoy se realizan diferentes intercambios de bienes y servicios a través del uso de tecnologías de la información y comunicación, actividad conocida como comercio electrónico, en donde su importancia radica en la eliminación de fronteras geográficas, reducción de costes de

las transacciones, mayor oferta de productos, expansión de mercados potenciales, tanto a nivel nacional como al nivel internacional (Restrepo & Dovale, 2012).

En efecto la era digital ha aumentado el auge del comercio electrónico, con las características de valor agregado que presenta al consumidor, como son la rapidez, la privacidad que da el proceso de compra, la múltiple oferta, entre otros, las cuales no presenta el comercio tradicional (Jimenez Martinez & Martín de Hoyos, 2007).

Por su parte, en Colombia el comercio electrónico en el 2017 estimó la suma aproximada de 51.2 billones de pesos, logrando registrar un crecimiento del 24%, en relación al 2016, con una participación de 87 millones de transacciones, con una crecimiento del 36% respecto al 2016 (Observatorio eCommerce, 2018).

En relación con las implicaciones que trae la era digital, se puede observar que, dentro de la audiencia digital, América latina ocupa el 10%, en el cual Colombia participa con un 7% en el periodo comprendido entre el 2013 y 2014. América latina logra un crecimiento del 5% en donde la mayor participación está en los jóvenes entre 15 y 24 años de edad. Es importante resaltar, Colombia participa en este crecimiento con el 3%; teniendo un promedio mayor en minutos por visitante online que el promedio global, el promedio diario de visitantes creció un 10%, en donde la categoría con el mayor número de minutos es el social media y el consumo desde dispositivos no PC es de 17% en Colombia (Castro, 2014).

Si se observa el índice de evolución digital, Colombia se encuentra en la categoría Break Out, en donde se ubican los países que pese a tener niveles relativamente bajos de avance digital, presentan un impulso más rápido, están preparados para el crecimiento y son atractivos para los inversores, entre los cuales también se encuentran países como, China, Kenia, Rusia, India, Malasia, Filipinas, Indonesia, Brasil, Chile y México dan ya muestras de este potencial. Según el

estudio realizado la Universidad de Tufts, hecho que deja ver la gran brecha que tiene el país en cuanto a factores de conectividad como la demanda y la oferta, en donde impactan dos factores: el tema cultural y la infraestructura de redes con la que cuenta el país (Chakravorti & Shankar Chaturvedi, 2017).

Es de destacar el avance que ha logrado Colombia en materia de la tecnología de la información y comunicación, según el índice global de competitividad del FEM (foro económico mundial), Colombia se mantuvo en el puesto 61 entre 138 economías a nivel mundial y es el quinto país en la región (The World Economic Forum within the framework of the Global Competitiveness and Risks Team, 2016).

Por su parte Colombia a través del ministerio TIC, trabaja con el plan vive digital, regido por cinco principios como lo son: el promover el desarrollo del sector privado para expandir infraestructura y ofrecer servicios, incentivar de forma integral la oferta y la demanda de servicios digitales para alcanzar una masa crítica, reducir barreras normativas e impositivas para facilitar el despliegue de infraestructura y oferta de servicios de telecomunicaciones (Mintic, 2015).

Dentro de los objetivos del programa del MinTic, existe MiPyme Vive Digital, a través del cual se busca incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPyme colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad dentro del mercado global actual (MinTic, 2014).

Por su parte el Ministerio de Tic se fijó la meta para el 2018, de lograr la conectividad del 70% de las Mipymes, en donde a través de este programa ha logrado pasar del 7% de MiPymes conectadas al 60%, mejorando las cadenas productivas de 43 empresas a través de soluciones TIC, en donde se beneficiaron 32.000 MiPymes. Gracias a la implementación de herramientas Tic en sus procesos internos, certificando a 194.000 Microempresarios en competencias Tic, se realizó

expo MiPyme Digital, en el cual participaron más de 11.000 personas y se realizó la primera maratón de desarrollo para generar innovación en las MiPymes, donde participaron 52 desarrolladores para apoyar el sector textil y calzado (MinTic, 2015).

Actualmente en Colombia se encuentran registradas 379.236 empresas de las cuales, el 94% son micro empresas, el 4,2% son pequeñas empresas, el 1% son medianas empresas y el 0,3% son empresas grandes, en donde la mayor concentración se encuentra en el sector terciario con 80%, seguido del secundario con el 17% y el primario con tan solo el 1% de participación (Camara de Comercio , 2017).

Volviendo la mirada a Santander, en el 2016 cerró cómo la quinta región con mayor dinámica de crecimiento y el quinto lugar en relación a la participación de unidades productivas nuevas, el departamento se encuentra liderado por actividades en comercio y servicio (Confecámaras, 2017).

Las evidencias anteriores dejan ver cómo el mundo se encuentra conectado, los negocios dejaron de ser nacionales para pasar a una escala global, la era tecnológica junto con la globalización se convierten en un desafío a la misma razón de ser de las organizaciones y del papel que ejercen sus directivos para lograr mantenerse (Cavallé, 1999).

En la era digital, donde ni la estructura económica ha podido ser ajena a los cambios, dando paso al nacimiento de nuevas actividades, pero también a la desaparición de aquellas que no han logrado adaptarse y sobrevivir a estos cambios, siendo tan grande su impacto que se ha convertido en el nuevo motor de la economía, la cual se ha reestructurado con base a la tecnología de la información y comunicación, tal es el caso que esta gran revolución conlleva a la necesidad de realizar reingeniería en las organizaciones y en sus directivos (Minculete & Minculet, 2013).

Lo anterior expuesto hace importante recordar que la sociedad a la que las organizaciones y los directivos se enfrentan hoy no son las mismas, esto hace que también se generen cambios en la práctica de su gestión (Chong & Sheng-bin, 2006)

Dentro de ese marco, se hace necesario que las organizaciones y sus directivos deban identificar las características que le ayudarán a afrontar los cambios de esta nueva era, como lo son, la velocidad de sus acciones frente al mercado, la innovación de sus productos y procesos, el conocimiento de sus clientes, el cuidado humanístico (responsabilidad social), lo competitivo y cooperativo (Guan, 2009).

Al mismo tiempo se presentan la adaptabilidad, los valores, la innovación, la pasión y la ideología, siendo factores claves para que los directivos gestionen las organizaciones, en donde es importante tener en cuenta que para ser una compañía adaptable siempre debe estar reinventándose, descubriendo y abriendo nuevos mercados que le permitan perdurabilidad en el tiempo (Hamel, 2012).

Para lograrlo los directivos deben estar preparados, deben iniciar el desarrollo sus habilidades hard o duras, relacionadas con el conocimiento y soft o habilidades blandas relacionadas con la personalidad y el medio organizacional (Lombardero Rodil, 2015), y de esta manera podrán lograr que sus organizaciones sobrevivan a tiempos difíciles y así mismo garantizar la competitividad en el mercado.

Volviendo la mirada a la era digital no basta tan solo contar con productos innovadores y capaces, sino con organizaciones que consideran y diseñen su estructura como un producto que se reinventa constantemente, siendo fundamental en este proceso la presencia de liderazgo digital para lograr la permanencia en el mercado (Cunningham, 2012).

En consecuencia, el liderazgo digital, se convierte en algo mucho más que un cargo, conlleva a un cambio radical de mentalidad, demandando mayor transparencia, flexibilidad y a sintetizar cualidades, prácticas y métodos (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Esta situación hace que los líderes digitales deban desarrollar habilidades que les permitan aportar visión, pero ceder poder a sus colaboradores; ceder control pero, diseñar las opciones; mantener, pero ser disruptivo; apoyarse en los datos, pero confiar en su intuición; ser escéptico, pero abierto de mente; aunque pueden ser paradójicos y contradictorios, es así que se lograra la transformación digital, siendo los líderes el puente entre lo nuevo y lo viejo (Kanungo & Misra, 2012).

En relación con las implicaciones que trae la era digital para el mundo y por ende para Bucaramanga, es importante lograr que las Mipymes, inicien un proceso de acercamiento, sensibilización y acción respecto a las exigencias del mercado de hoy, recordar que el escenario al que se enfrenta no es el mismo, la ciudad y el departamento se encuentran en un crecimiento económico como lo dejan ver la cifras antes vistas, que hace aún más competitivo el mercado. La sociedad a la cual se enfrentan las organizaciones y sus directivos, trae mayor exigencia y con base en estos cambios se puede observar cómo el gobierno nacional está trabajando por el desarrollo de Tic en el país, hecho que abre las oportunidades para las Mipymes.

Atendiendo a las consideraciones que trae consigo la era digital y la creciente demanda que ha generado el comercio electrónico en el mundo gracias a la evolución de la densidad digital y el internet de todas las cosas (IoE) (Lombardero Rodil, 2015), es necesario lograr incorporar a la transformación digital a los directivos, quienes son los encargados de mover la economía a través de las organizaciones que lideran, apoyados en el liderazgo digital. Es importante conocer qué tan abstraídos están los directivos por el impacto de la era tecnológica en sus organizaciones, como

líderes qué interés tienen en conocer las exigencias de la era digital y cómo se encuentran ellos para este rol, en donde es evidente que no son sólo las organizaciones las que deben estar preparadas para competir en esta era digital, sino también sus directivos como líderes que trascienden.

Asimismo, ya no se puede hablar de aperturas económicas y de globalización como si fuera el futuro de las organizaciones y de sus directivos, hacen parte del presente, que la era digital trae al alcance del hombre tan solo con un simple click, para acceder a ella.

Tal es el caso que con la era digital quedaron atrás las necesidades de tiempo y de lugar, la tecnología de las comunicaciones e información, han acortado esas distancias, entregando todo un mundo de posibilidades para satisfacer las necesidades.

Si bien es cierto que año a año se ve el crecimiento del emprendimiento en el país y en Santander, también se puede observar cómo muchos de estos emprendimientos son de corto plazo, en Colombia el promedio de vida de una empresa es de 12 años, de ahí la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades de los directivos, quienes son los encargados de lograr que las organizaciones perduren en el mercado, a través de la implementación de sus estrategias (Confecámaras, 2015).

En la búsqueda de evidencias de estudios realizados sobre el impacto de la era digital en las habilidades directivas, no se encontraron temas relacionados directamente al contexto de las Mipymes del sector comercial en Bucaramanga, siendo este el foco de estudio de la investigación.

Entorno al no hallazgo de estudios realizados, se genera la necesidad de realizar investigaciones que permitan identificar las habilidades a desarrollar en los directivos en Bucaramanga de Mipymes del sector comercial, para lograr afrontar los requerimientos de esta era digital con éxito.

De acuerdo al gran impacto y participación del sector comercial de las Mipymes en la economía de Bucaramanga, garantizar la sostenibilidad y perdurabilidad de sus empresas en el mercado, debe ser el principal enfoque de las entidades privadas y gubernamentales como cámaras de comercio, cajas de compensación, alcaldía, gobernaciones, educativas de nivel superior, entre otras, requiriendo para ello el desarrollo continuo en los directivos que lideran estas organizaciones.

En consecuencia, la razón de esta investigación, es conocer cómo se encuentran las habilidades de dirección por parte de los directivos de las Mipymes de Bucaramanga frente a las exigencias que tiene la era digital, con lo cual se espera responder a la siguiente pregunta, ¿Qué habilidades deben desarrollar los directivos de Mipymes de Bucaramanga del sector comercial frente a las exigidas para lograr un liderazgo digital exitoso y así promover el desarrollo económico del sector comercial?

1.1.1 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación de las habilidades de los directivos de Mipymes del sector comercial de Bucaramanga frente a las exigencias del liderazgo digital?
- ¿Qué habilidades deben fortalecer los directivos de Mipymes del sector comercial de Bucaramanga para afrontar con éxito el liderazgo digital y promover el desarrollo económico?
- ¿Qué modelo de formación se debería aplicar para lograr el desarrollo de habilidades para el liderazgo digital de los directivos de las Mipymes de Santander?

1.2 Justificación

Es importante para la gestión de las organizaciones poder identificar cuáles son las habilidades con las que deben contar los directivos para lograr el éxito en su administración, ya que éstas son el transporte mediante el cual las estrategias y las prácticas administrativas, al igual que las herramientas, técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para lograr resultados eficaces y a su vez son la base de una administración efectiva (Whetten & Cameron, 2011).

Así mismo, las habilidades directivas son controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y se traslapan como conjuntos integrados de respuesta complejas, pero también pueden ser contradictorias y paradójicas (Whetten & Cameron, 2011).

Si bien es cierto que ésta es una era de cambios marcados por el gran impacto que trae consigo la era digital, Colombia es un país que le está apostando a este entorno, como se observó anteriormente, con los programas implementados a través del ministerio de las TIC, la densidad digital está creciendo y con ella, la transformación digital se hace presente en todos los ámbitos sociales, en donde la gestión de las organizaciones no es ajena a esta revolución.

En consecuencia, al entorno y al crecimiento de la industria en la ciudad de Bucaramanga, es necesario investigar cómo están los directivos de las Mipymes, en relación a sus habilidades frente a las exigencias de la era digital y a su liderazgo; recordándoles a través de esta investigación su gran responsabilidad en cuanto a la administración de las organizaciones que lideran y que son sus habilidades las que les permiten el éxito de su gestión y de allí la necesidad de desarrollarlas.

De igual manera es importante incentivar que en Bucaramanga se empiece a trabajar en el desarrollo de las habilidades de los directivos; promover que las investigaciones en las facultades de ciencias económicas, generen la construcción de bases teóricas que lleven a la creación de nuevo

conocimiento que contribuya a la gestación del éxito de la transformación digital en las Mipymes en la ciudad.

Atendiendo a estas consideraciones se presenta esta investigación, a través de la cual se pretende generar un aporte a las Mipymes en Bucaramanga del sector comercial, partiendo de la medición y análisis de las habilidades directivas actuales y aterrizándolas de cara a las exigencias que la era digital trae para lograr el éxito empresarial. Logrando de esta manera brindar un panorama real a las empresas y a sus directivos del estado de sus habilidades a la exigencia de hoy, así poder generar un plan para desarrollarlas y alinear los perfiles, permitiendo a las empresas contar con directivos que promuevan a sus organizaciones de lo viejo a lo nuevo, reinventando su estructura y estrategias competitivas, dando perdurabilidad y crecimiento en esta era altamente volátil.

Por otra parte, el hecho de no desarrollar esta investigación alejaría en el tiempo a las Mipymes de la era digital, ya que no existiría una base que permita medir las habilidades para afrontar esta realidad que se mueve a pasos vertiginosos, generando la transformación digital de la sociedad, por ende, no se sabrá como iniciar implementaciones dentro de sus organizaciones que les permita ser parte de esta gran revolución.

Asimismo, los resultados encontrados se convertirían en insumo para desarrollar programas de formación para desarrollar las habilidades directivas, ya sea a nivel interno de las organizaciones o a nivel educativo de la región, siendo indispensable para los directivos y organizaciones que buscan el éxito en esta era digital, la movilidad con la que se caracteriza exige estar a sus preparados y continuar preparándose para avanzar a su velocidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Proponer alternativas de formación que fomenten el desarrollo de habilidades para el liderazgo digital de los ejecutivos en Mipymes de Bucaramanga, con el fin de promover el desarrollo económico del sector comercial.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las habilidades directivas para el liderazgo digital actuales de los ejecutivos de Mipymes del sector comercial de Bucaramanga aplicando las pruebas PAMS para diagnosticar el estado actual.
- Analizar los resultados relacionados con las cinco habilidades directivas para el liderazgo digital de las pruebas aplicadas a los directivos de Mipymes de Bucaramanga del sector comercial previamente y contrastarlos con las habilidades exigidas por el liderazgo digital.
- Formular un plan de formación para fortalecer o desarrollar las habilidades directivas para el liderazgo digital de los ejecutivos de la Mipymes de Bucaramanga pertenecientes al sector comercial.

2. Marco Referencial

La cienciometría aplicada para esta investigación se realizó a través de las siguientes bases de datos: Scielo, Redalyc, Scopus, IESE Insight Review, Google académico, las bases de datos de la biblioteca de la Universidad Santo Tomás, libros académicos, entre otros; en cuya búsqueda se usaron palabras claves como: habilidades, era digital, habilidades directivas, management skills. En esta búsqueda, los documentos hallados que más se acercaban con el tema de investigación y de mayor actualidad corresponden a lo que se expone a continuación.

2.1. En el ámbito internacional

Cunningham (2012) argumenta que las organizaciones se dirigen hacia el surgimiento de proyectos basados en redes: flexibles, adaptables, diseño interorganizacional y redes de fabricación los cuales son efectivos para la gestión en la nueva era de la tecnología. Concluyendo que los gerentes deben preocuparse por la manera en que se estructuran sus organizaciones y se gestionan eficazmente para una mejor adaptación a los cambios tecnológicos para sobrevivir en tiempos difíciles, en donde la competitividad no es solo una función de los productos innovadores, sino también de decisiones organizativas, las cuales deben ser diseñadas como cualquier producto.

Minculete y Minculet (2013) exponen que en la nueva economía, los actores serán los productores, comerciantes, intermediarios y consumidores que se mantienen en contacto por vía electrónica y la fundación económica será la empresa constituida en el conocimiento. La nueva tecnología de contribución a estos cambios resulta del impacto que tiene sobre las organizaciones; esto ocurre a partir de al menos tres perspectivas diferentes: la mejora de la actividad de marketing,

el cambio de gestión empresarial y una nueva definición de negocio. Las tecnologías modernas remodelan radicalmente el sistema de gestión de las empresas pidiendo una nueva forma de tratar con el comercio, de nuevas relaciones con los contratistas y una nueva asociación con los consumidores. El comercio electrónico se entiende como la capacidad de elegir los procedimientos adecuados de comercialización, métodos y técnicas para el modelo de e-commerce y éstos deben adaptarse a las demandas de los clientes en cuanto a la flexibilidad del sistema de orden, la rapidez de entrega, y los productos y servicios on-line de la individualización.

Guan (2009) presenta los nuevos requisitos en materia de gestión de la empresa en la era del comercio electrónico, incluyendo la actualización constante de pensamientos de la gestión empresarial, la estructura organizativa horizontal, la expansión de la gestión epitaxial, la informatización de los medios de producción y comercialización, la gestión de la producción flexible. Asimismo el comercio electrónico es un cambio de largo alcance que la nueva era económica ha traído a todas las empresas, generando muchos requisitos para las empresas que trabajan en este entorno. Para tal efecto, la gestión de la innovación empresarial puede ayudar a las empresas a lograr un rápido desarrollo con el fin de ganar oportunidades de negocio, obtener acceso a los mercados y obtener ganancias maximizadas. La evidencia indica que los procesos de negocio de reingeniería, cambio organizacional, transformación cultural, gestión del conocimiento, la creatividad y la gestión de la comunicación tienen una fuerte influencia en el desarrollo de la empresa.

Chong & Sheng-bin (2006), muestran como el siglo XXI es una era de la tecnología, la era de la información, la era del comercio de redes y la era de la inteligencia artificial. Explican también cómo estas eras influyen en el marco institucional de las organizaciones, quienes para adaptarse a este cambio, deberán realizar los ajustes correspondientes en la gestión y administración, y llevar

a cabo innovaciones constantemente dado que éstas se constituyen como el punto focal de las organizaciones. De igual manera, analizan los motivos y los factores de influencia de la innovación de la organización a partir de la estructura de la organización, la cultura de la organización y las reglas de la organización. Igualmente, analizan los cambios organizacionales a los que deben adaptarse las empresas respecto a su gestión para mantenerse innovando a las exigencias de la era tecnológica, proponiendo a partir de allí, un nuevo modelo de organización basado en tres elementos estrategia, tecnología y personas, los cuales promueven la innovación organizativa.

Káganer, Zamora, & Sieber (2013), exponen que el liderazgo digital y la densidad digital están desencadenando cambios en las empresas y el éxito de la transformación digital de la empresa dependerá de lo hábil que se sea utilizando ambos lados del cerebro del liderazgo. Los líderes digitales deben sintetizar cualidades, prácticas y métodos, para lo cual deben desarrollar las siguientes habilidades: aportar visión, pero ceder poder a sus colaboradores; ceder control, pero, diseñar las opciones; mantener, pero ser disruptivo; apoyarse en los datos, pero confiar en su intuición; ser escéptico, pero abierto de mente. Los resultados de este estudio permiten contar con las habilidades que deben desarrollar los directivos para sobrevivir a esta era digital, aunque pueden parecer paradójicas o contradictorias, pero son imprescindibles para afrontar la inevitable transformación digital y convertirse en líderes digitales

Madrigal Torres (2017), muestra el dominio de las habilidades ya sean físicas, intelectuales, interpersonales como los pilares del éxito de cualquier directivo o líder organizacional. Por su parte cada directivo debe conocer, ¿Quién soy?, ¿Cuál es mi misión? Y la visión, hecho que le permitirá conocer y entender las habilidades y competencias de sus colaboradores. Asimismo presenta el contexto en el cual se desarrollan los directivos y los roles que desempeñan, las metas que se trazan, la capacidad motivacional que les permite el logro de los objetivos y la generación

de estrategias para sus equipos. Al respecto en su libro, Madrigal Torres (2017), plantea de manera estructurada las habilidades técnicas, interpersonales, sociales, científicas de pensamiento, las cuales son demandadas por las organizaciones hoy.

Whetten & Cameron (2011), concentran las habilidades que han identificado como importantes para el éxito en la administración y el liderazgo. Por su parte concentran las habilidades en tres bloques: las habilidades personales, las interpersonales y las grupales, las cuales están representadas en diez habilidades directivas fundamentales. Asimismo incluyen un grupo de comportamientos relacionados, ya que cada grupo de habilidades se relacionan y se traslapan con otras habilidades directivas, de manera que cada una depende del éxito y desempeño de las demás. En síntesis, muestran cómo equipar las habilidades directivas con la inteligencia, refiriéndose por inteligencia, no qué tanto sabe cómo hacer algo, sino cómo se comporta cuando no sabe qué hacer.

2.2 En el ámbito nacional

En su artículo, Florez (2012), realiza un análisis sobre los cambios que la era digital les trae a los contadores públicos en Colombia, en el cual concluye que la era digital los reta a tener competencias en sistemas ya que deben analizar y controlar los diferentes programas con los que trabajen, adicionalmente deben dominar la red, ya que son responsables de publicar sus informes.

Sobre la base de las ideas expuestas en este artículo, parte de la investigación de Florez (2012), está fundamentada, mostrando cómo la era digital llega generando exigencias en las habilidades requeridas para realizar las funciones de los cargos en esta oportunidad la de los contadores públicos.

Ruiz (2012), en su artículo expone que pese a los títulos y grados profesionales de muchos directivos en el mundo entero, no cuentan con las habilidades necesarias para su cargo, con las habilidades directivas se logra marcar la diferencia entre un gerente que da órdenes y uno que logra sus objetivos y además contribuye a un buen clima y bienestar laboral. Ruiz (2012) expone seis habilidades, las cuales contribuyen a la ejecución efectiva de cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. El estudio presenta las habilidades con las cuales los gerentes y directivos se deben entrenar y capacitar para llevar a cabo con éxito negociaciones. Estas son: liderazgo, empoderamiento, la promoción y desarrollo del personal, comunicación eficaz, manejo del conflicto, negociación.

2.3 En el ámbito local

El estudio realizado por Gómez & Alvarez (2010), en donde el objetivo era identificar el estado actual en relación a las nuevas tecnologías de información en diferentes sectores de Pymes en Bucaramanga y su área metropolitana, evidenció la falta de conocimiento sobre tecnologías de información en la Pymes en donde el 70% no tiene implementado el concepto de TIC, aunque contradictorio con un 83% que opina que es importante el uso de las TIC en las empresas. También se observa que la seguridad en la información es un tema de baja importancia, al igual que la gestión de conocimiento, el uso actual del internet no se encuentra enfocado a la actividad de la empresa.

Este estudio permitió evidenciar cómo ven las Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana la tecnología en relación a la gestión de las empresas, a través del cual se puede ver que es un tema de poco interés e implementación por parte del sector estudiado.

La idea expuesta le genera a la investigación un panorama de la actualidad en las Pymes de Bucaramanga, presentando un acercamiento al tema de interés de la presente investigación. No obstante, la información existente es incipiente y no permite llegar a tener una comprensión clara acerca del fenómeno estudiado y mucho menos, permite hacer una intervención que promueva el uso de las habilidades digitales, por parte de los directivos de las empresas, que propenda por un fortalecimiento de la organización.

2.4 Marco Conceptual y Teórico

2.4.1 Habilidades directivas

La habilidad es definida por la Real Academia Española (2014), como: *“capacidad y disposición para algo, gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”*. Una perspectiva más técnica define la habilidad como la capacidad para realizar conductas específicas, en las cuales se implican actividades cognitivas encubiertas y conductas observables, integrando predisposiciones obtenidas (Kanungo & Misra, 2012).

Dentro de la era digital, las habilidades directivas han sido mencionadas por diferentes autores y vale la pena presentar la perspectiva desde la cual éstas han sido abordadas.

Para Huerta & Rodríguez (2006), las habilidades directivas son *“Técnicas, herramientas y procesos que la teoría administrativa usa para dar vida a las habilidades administrativas”* (Huerta & Rodríguez, 2006). En la misma línea, Cuevas (2012), plantea en su monografía que las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para

realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de directivo o líder de una organización.

De igual manera en la tabla 1, se pueden observar cada una de las definiciones para habilidades directivas.

Tabla 1.

Habilidades Directivas.

Autor	Concepto
Huerta & Rodríguez	Técnicas, herramientas y procesos usados por la teoría administrativa.
Cuevas, Mathia S.	Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración.
Kanungo & Misra	Capacidad para realizar conductas específicas, en las cuales se implican actividades cognitivas encubiertas y conductas observables, integrando predisposiciones obtenidas.

Las habilidades directivas según los autores Whetten & Cameron (2011), consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y los conduce al cumplimiento de los objetivos. Asimismo muestran cómo el desarrollo de las habilidades directivas son una tarea sin fin, es así que para poder desarrollar competencias en las habilidades directivas es necesario tanto el aprendizaje conceptual como la práctica conductual, es importante poder identificar cuáles son las habilidades que deben concentrar los directivos para lograr el éxito en su administración.

Whetten & Cameron (2011), a través del modelo de habilidades directivas esenciales presentan las habilidades a desarrollar para la administración efectiva de las organizaciones en esta era

digital, que se encuentran reunidas en tres grupos, en las personales, las interpersonales y las grupales.

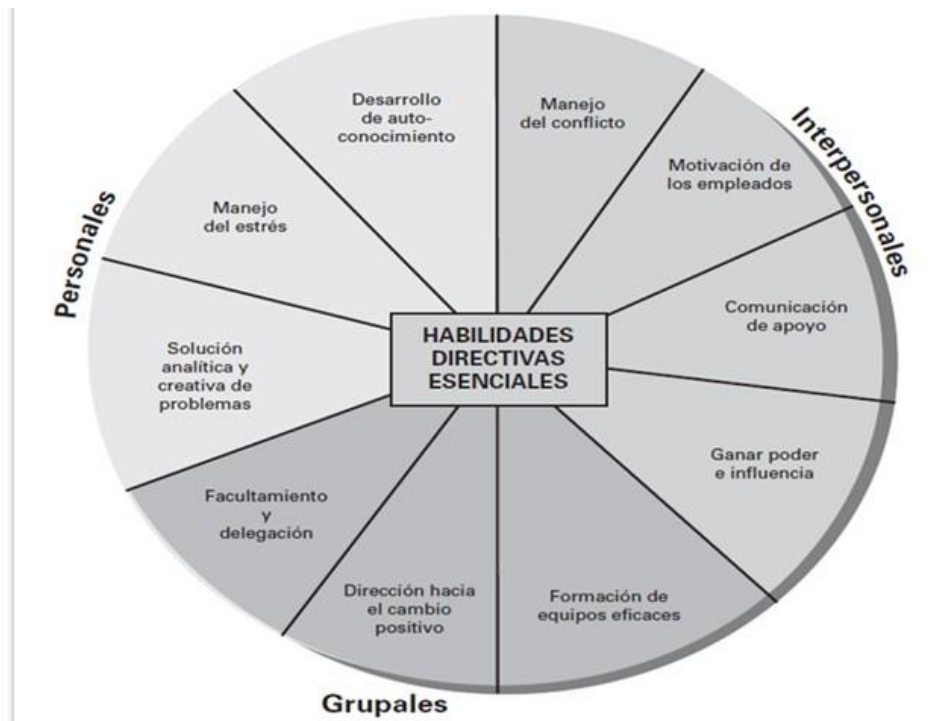


Figura 1. Habilidades directivas esenciales. Adaptado de Whetten, David A.; Cameron, Kim S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México. Pearson. Pág. 19

Las habilidades personales se encuentran divididas en el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal, y la solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se encuentran concentradas en asuntos del manejo del propio yo (Véase figura1.) Es así que para lograr el desarrollo del autoconocimiento se debe trabajar en las cinco áreas más importantes del autoconocimiento como se pueden observar en la figura 2 son: la inteligencia emocional, los valores personales, los estilos cognoscitivos, la orientación hacia el cambio y la autoevaluación básica esencial. Los cuales le permiten al directivo lograr comprensión de sí mismo, un mejor

manejo del personal, a la vez que lograr eficacia administrativa a través de la comprensión de las diferencias en los demás mejorando el desempeño laboral (Whetten & Cameron, 2011)

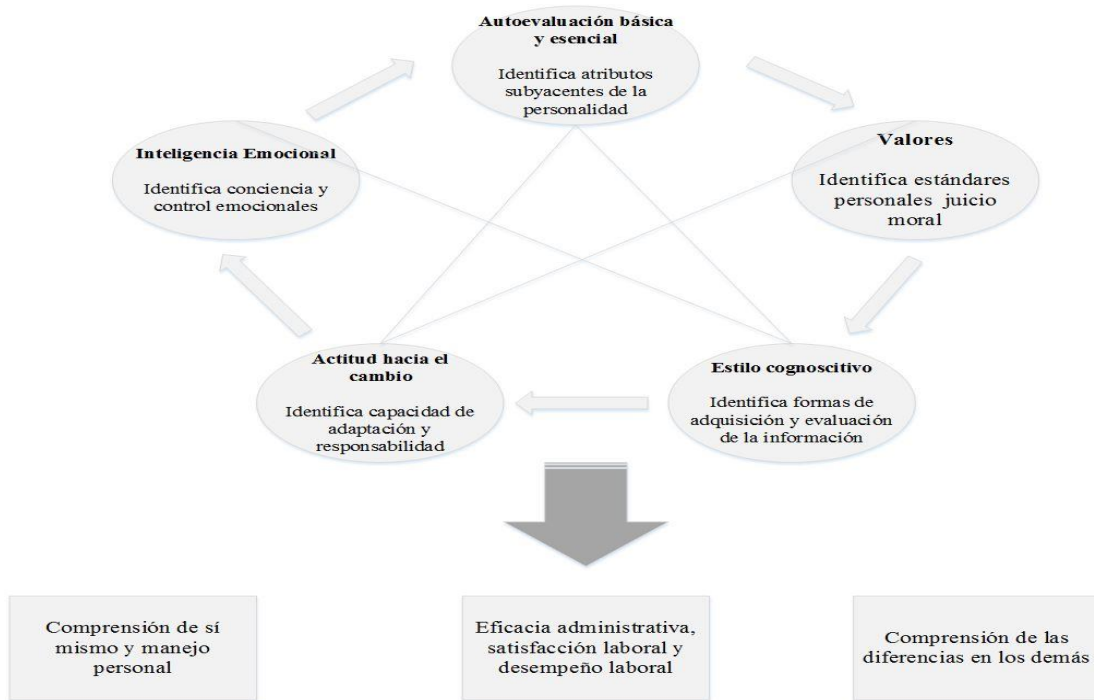


Figura 2. Aspectos esenciales del autoconocimiento y sus implicaciones administrativas. Adaptado de Whetten, David A.; Cameron, Kim S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México. Pearson

En este segundo grupo de habilidades como se puede ver en la Figura 1, se encuentran agrupadas el manejo de conflictos, motivación de los empleados, la comunicación de apoyo y ganar poder e influencia, cuyas habilidades se centran en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Por último, se encuentran las habilidades grupales que se componen de: el facultamiento y delegación, la dirección hacia el cambio positivo y la formación de equipos

especiales; las cuales se encuentran enfocadas en los asuntos que surgen cuando se hace parte de un grupo ya sea como líder o como miembro.

Por otra parte Madrigal (2017), define las habilidades directivas como la capacidad de poder transformar los problemas en oportunidades. Hoy en día las habilidades directivas se enseñan y se desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Sin bien es cierto, las habilidades directivas se encuentran intrínsecamente relacionadas con el alcance de la dirección, basadas en las seis etapas del proceso administrativo como son: la previsión, la planeación, la organización, la dirección y el control, del logro de las metas organizacionales de una manera eficaz y eficiente.

En cuanto Madrigal (2017), establece qué hará que el directivo de cualquier compañía logre un mejor desempeño, se requiere que éste logre entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.

Por su parte el dominio de habilidades y capacidades interpersonales que motiven, guíen, influyan y logren la persuasión del equipo de trabajo le permitirán lograr una dirección exitosa, asimismo Madrigal (2017), las define las habilidades directivas como la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración y cooperación para resolver las necesidades y obtener objetivos comunes, que las agrupa en trece habilidades. Al respecto de las habilidades sociales, estas encierran la capacidad de interactuar uno con los otros y viceversa en armonía y apertura, éstas las presenta agrupadas en seis grupos de habilidades. Por último las habilidades de liderazgo, son una acción entre humanos, que requieren guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.

Los autores Griffin & Van Fleet (2016), plantean las siete habilidades centrales que todo directivo debe dominar: Las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para la toma de decisiones y para la administración del tiempo,

consideran que la mezcla eficaz de estas destrezas en la ejecución de las actividades directivas aumentan la probabilidad del éxito de los directivos en sus organizaciones.

Asimismo Arroyo Tovar (2012), expone que las habilidades hace referencia a las herramientas técnicas con las que se ejecuta algo. Por otra parte presenta las habilidades que los gerentes del siglo XXI debe poseer, como son: las técnicas, a través de las cuales cuenta con conocimientos y destrezas para la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Las habilidades humanas, es decir la capacidad para trabajar con individuos. Las habilidades de conceptualización, a través de las cuales tiene la capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos y comprender las relaciones entre ellos y por último las habilidades de diseño, siendo la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa.

Entorno al desarrollo de las habilidades directivas Arroyo Tovar (2012), muestra que estas son conductas aprendidas y absolutamente entrenables, así que cualquier ser humano está en condiciones de aprender reaprender y desaprender conductas comportamientos, basados en el principio básico conductista.

Cuanto más se logre avanzar de las habilidades personales a las habilidades interpersonales y a las grupales, las competencias esenciales permitirán afianzar un desempeño exitoso en la nueva área de habilidad, fundamentales para el logro del éxito en la administración y el liderazgo. Para el desarrollo de las habilidades directivas Whetten & Cameron (2011), usan el modelo de aprendizaje en cinco pasos, siendo el modelo más eficaz para lograr a mejorar las habilidades directivas, basado en la teoría social, se puede observar en la Tabla 2 que se presenta a continuación

Tabla 2.

*Modelo para el desarrollo de habilidades administrativas***Un modelo para desarrollar las habilidades administrativas**

Componentes	Contenido	Objetivos
1. Evaluación de habilidades	Instrumentos de encuesta Representación de roles	Evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar.
2. Aprendizaje de habilidades	Textos escritos Guías de comportamiento	Enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento.
3. Análisis de habilidades	Casos	Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
4. Práctica de habilidades	Ejercicios Simulaciones Representación de roles	Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
5. Aplicación de habilidades	Tareas (conductuales y escritas)	Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

Fuente (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011, pág. 14)

Originalmente este modelo fue formulado con cuatro pasos constituidos por presentación y demostración de los principios, oportunidades prácticas a través de juego de roles y por último la retroalimentación del desempeño. No obstante después de investigaciones se consideraron tres partes: en primer lugar la base de los principios conductuales deben ser teorías de las ciencias sociales, segundo, los individuos deben ser conscientes del estado actual de las competencias de sus habilidades y tener la disposición para mejorar y así poder beneficiarse del modelo y tercero, requiere un componente de aplicación (Whetten & Cameron, 2011).

2.4.2 Liderazgo digital

El liderazgo digital trasciende más allá de un cargo, éste implica un cambio radical de mentalidad, los líderes digitales tienen la función de sintetizar cualidades, prácticas y métodos que pueden parecer paradójicos o contradictorios. Los líderes digitales han de marcar el rumbo de la empresa en este nuevo mundo de fusión, al tiempo que han de amparar iniciativas de los empleados para trasladar esa visión a la acción sobre el terreno. Deben ser capaces de aparcar las formas tradicionales de control, han de aplacar los conflictos y servir de puente entre lo viejo y lo nuevo, los líderes digitales deben incorporar el método de ensayo y error a su vida personal, debe subirse al carro de una nueva tendencia digital (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

El liderazgo digital implica la transformación digital de los negocios y se define para la investigación como *“el uso de la tecnología para conseguir mejoras radicales, disruptivas, que puedan convertirse en ventaja competitiva”* (RocaSalvatella, 2014). La transformación digital es por tanto un tema de vital importancia para los directivos, exigiéndole características de líder digital.

Actualmente la palabra “digital” está en boca de todos los directivos, que se encuentran interesados en contar con estrategias que les permitan que sus empresas cuenten con movilidad digital, lamentablemente se limitan a los efectos que tienen las diferentes tendencias en su gestión, pero en realidad los cambios a los cuales se enfrentan son mucho más profundos que afectan a la naturaleza de la sociedad y de la empresa (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Volviendo la mirada a la organizaciones, uno de los cambios más importantes que han presentado la densidad digital es la descentralización de la toma de decisiones, relajando las estructuras jerárquicas, disfrutando la autonomía, creatividad e iniciativa que permite la densidad digital. La pérdida de jerarquía se manifiesta con los usos de los dispositivos móviles,; pese a

que son vistos por mucho como una amenaza, se pueden evidenciar sus ventajas como la motivación e implicación de sus empleados (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Por su parte la densidad digital les permite a las organizaciones agilidad y expansión, al igual que aplicar estrategias en red. Tanto los cambios originados por la densidad digital como la capacidad de la organización de reconfigurar su modelo generan un ambiente perfecto para la transformación digital (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Para tal efecto hace necesario la creación de la mentalidad digital en los líderes, como lo proponen Káganer, Zamora & Sieber (2013). La era digital ha demandado mayor transparencia y flexibilidad de los líderes en las organizaciones, al igual que a las empresas, la densidad digital le permite a los líderes sintetizar cualidades, prácticas y métodos, donde se han identificado cinco habilidades: aporte visión, pero ceda el paso; trasladar visión a la acción, en donde el líder digital debe enmarcar el rumbo de la organización a la vez que propicia un entorno organizacional en el cual los empleados sean parte de este proceso experimentado con sus ideas; a través de la combinación de la visión de arriba abajo e iniciativas de abajo arriba estableciendo compromisos y dando éxito al cambio de la organización.

Asimismo la habilidad de ceda control, pero diseñe las opciones: influir a través del diseño y la presentación de toma de decisiones y realización de tareas, lo cual le exige al líder digital dejar atrás las formas tradicionales de control y buscar influir a través del diseño y presentación de las opciones. Por otra parte la habilidad de mantenga, pero sea disruptivo: ser el puente entre lo viejo y lo nuevo, el líder digital tiene la responsabilidad de apalancar los conflictos y convertirse en el puente entre lo viejo y lo nuevo, en donde el mantenimiento de lo viejo permite brindar estabilidad y lo nuevo le permite sentar las bases para el nuevo modelo de negocio (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Igualmente la habilidad apóyese en los datos, pero confié en su intuición: adaptar a sus prácticas de toma de decisiones con los datos, no perder la intuición, de la misma manera como la densidad digital catapulta la capacidad de medir el mundo, esta debe aportar a la forma de tomar las decisiones los directivos, apoyando la información basada en hechos, pero sin dejar atrás la intuición, que es necesaria para poder visionar el futuro y por último la habilidad, sea escéptico, pero abierto de mente: atreverse a la prueba y error, es necesario que el líder digital se permita conocer como la tecnología impacta en su vida y en el de las organizaciones, ya que tan solo a través del conocimiento podrá tomar las mejores decisiones (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

Por otra parte, Gómez (2018), muestra las competencias digitales como los conocimientos, las capacidades, las habilidades o las destrezas que permiten utilizar la información y la tecnología digital de manera estratégica, dando así paso al concepto de liderazgo digital, centrado en la gestión de los activos digitales de la compañía. En efecto, la transformación digital de la empresa exige de un equipo preparado y capacitado para llevarla a cabo, no se trata solo de una cuestión de tecnología, sino de cultura empresarial, que implica la gestión del talento y la profesionalidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Asi mismo, la importancia de estar bien presparado y contar con las competencias que según Gómez (2018), son requeridas para la transformación digital de las organizaciones: conocimiento, capacidad para gestionar la información, comunicación, el trabajo en internet, aprendizaje y superación, visión, liderazgo y publicos. La transformación digital es una constante que tiene la clave de la supervivencia de cualquier empresa.

Lombardero (2015), muestra cómo la era digital ha ocasionado el traslado de las empresas de todos los sectores a empleos cualificados en actividades digitales, surgiendo nuevas ocupaciones que requieren de nuevas habilidades. Dentro de ese marco es donde, el desarrollo de las

habilidades hard y soft son indispensables para los directivos en esta era, en donde las exigencias del mercado hacen vital la transformación digital.

Si bien es cierto que adquirir competencias lleva tiempo, requiere formación tanto formal como informal y transferencia en el puesto de trabajo. Por esa razón, es necesario que los directivos asuman la responsabilidad de actuar ahora mismo, ya que ellos serán los que dirigirán el futuro (Lombardero Rodil, 2015).

Lombardero (2015), presenta las competencias que debe desarrollar el directivo de hoy para lograr sobrevivir en este mundo digital, las competencias TED o competencias para el trabajo en la era digital basadas en cinco criterios descritos en la figura 3.

1	SER DEFINIBLE Una competencia debe ser capaz de describirse con claridad y precisión.
2	SER OBSERVABLE Y VERIFICABLE Debe ser capaz de ser observada y evaluada de forma imparcial en un entorno de trabajo.
3	PODER MEDIRSE Debe poder medirse cuantitativamente y cualitativamente, o utilizar algún orden de clasificación, para que pueda ser evaluada.
4	SER RELEVANTE Y PERTINENTE Debe tener una utilidad en la mejora del desempeño de las personas en las actividades claves e influir en los resultados de la empresa.
5	PODER DESARROLLARSE Debe poder aplicarse soluciones de formación y desarrollo, incluyendo entrenamiento en el puesto de trabajo, para que las personas mejoren su desempeño.

Figura 3. Criterio de definición competencia TED. Lombardero Rodil, Luis. (2015). Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital. Madrid. LID editorial. Pág. 326

A través del método “E[(TOM) C]” Lombardero (2015), identifica las competencias directivas, en donde se toma a la empresa como un sistema abierto ya que mantiene una relación con su entorno, logrando la transformación de las entradas, por medio de operaciones y procesos, en

salidas de acuerdo a los objetivos del sistema. El objetivo del método es el de identificar dentro de la empresa, los subsistemas y cómo estos se relacionan entre sí, para determinar la condición de la empresa hacia la transformación digital.

Así mismo se ha denominado un grupo de cuatro subsistemas dentro del sistema empresa (E):

- Subsistema tecnología (T).
- Subsistema estructura organizativa y organización del trabajo (O).
- Subsistema mercado y clientes (M).
- El subsistema de las competencias directivas (C).

La teoría de los sistemas es una herramienta útil para comprender la relación entre los conceptos E [(TOM) C], permitiendo su análisis en supuestos multidisciplinarios; cuyo principal objetivo es establecer un punto de partida para entender la transformación de las competencias directivas en la era digital, véase Figura 4 (Lombardero Rodil, 2015).

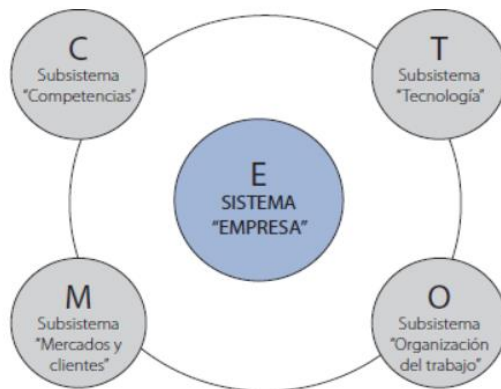


Figura 4. Método E [(TOM) C]. Lombardero Rodil, Luis. (2015). Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital. Madrid. LID editorial. Pág. 283.

Para la aplicación del método E[(TOM)C] Lombardero (2015), establece un grupo de competencias que corresponde a toda la empresa dando lugar un grupo de competencias: gestión global de las empresas digitales, mercados y clientes digitales, tecnología e innovación digital y gestión del trabajo del futuro en ecosistemas digitales, a través de los cuales da origen a las veinte competencia para trabajar en la era digital (TED) (Lombardero Rodil, 2015).

Por último, como lo afirma Lombardero (2015), *“En la economía de la era digital la formación y el desarrollo no son una elección. Solo podrán mantener su función directiva los que estén preparados para ello”*; y esta competencia le permite a los directivos estar preparados para la era digital.

Como resultado de la revisión teórica, las habilidades directivas a trabajar para el liderazgo digital en este proyecto de investigación, han sido las expuestas por los autores Káganer, Zamora & Sieber (2013), a las cuales se les dio una denominación, como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3.

Denominación de las variables.

Habilidades para el liderazgo digital	Definición de las Habilidades para el liderazgo digital	Denominaciones dadas a las variables para el estudio
Aporte visión, pero ceda el paso: trasladar visión a la acción	Ceder poder a los empleados exige líderes capaces de aparcar las formas tradicionales de control; en lugar de ceñirse a unas normas rígidas, busquen influir más a través del diseño y la presentación de las opciones para tomar decisiones y realizar las t	Visionario
Ceda control, pero diseñe las opciones: influir a través del diseño y la presentación de toma de decisiones y realización de tareas.	Ceder poder a los empleados exige líderes capaces de aparcar las formas tradicionales de control; en lugar de ceñirse a unas normas rígidas, busquen influir más a través del diseño y la presentación de las opciones para tomar decisiones y realizar las tareas.	Cocreador
Mantenga, pero sea disruptivo: ser el puente entre lo viejo y lo nuevo.	Los líderes digitales han de aplacar los conflictos y servir de puente entre lo viejo y lo nuevo. El mantenimiento de lo viejo procura estabilidad, ayudará a los empleados a afrontar la incertidumbre cuando empiecen a desarrollar nuevas competencias y lo nuevo suele ser vulnerable a los indicadores y criterios de evaluación tradicionales.	Movilizador

Tabla 4. *Continuación*

Habilidades para el liderazgo digital	Definición de las Habilidades para el liderazgo digital	Denominaciones dadas a las variables para el estudio
Apóyese en los datos pero confíe en su intuición: adaptar a sus prácticas de toma de decisiones con los datos, no perder la intuición.	Los líderes digitales deben aprovechar esta oportunidad para adaptar en consecuencia sus prácticas de toma de decisiones y encabezarán el esfuerzo para cambiar esa cultura en toda la organización.	Intuitivo
Sea escéptico, pero abierto de mente: atreverse a la prueba y error.	Los líderes digitales deben incorporar el método de ensayo y error a su vida personal. Subirse al carro de una nueva tendencia digital, aunque solo sea para darse cuenta de que no es el suyo, no le perjudicará. Tómeselo como un ejercicio para entender mejor lo que la tecnología nos permite hacer en todo tipo de contextos y experiencias. Así que sea todo lo escéptico que quiera, pero solo después de verlo y comprobarlo por sí mismo. No hay nada mejor que compartir las mismas experiencias que viven sus clientes y empleados.	Mente abierta

Fuente. Adaptada Cinco habilidades del líder digital (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013).

2.4.3 Formación de habilidades para el liderazgo digital

Para desarrollar una propuesta de formación efectiva, se precisa tomar como base un modelo teórico de aprendizaje que haya demostrado generar impacto en las personas que se exponen a dicho proceso.

La andragogía, el concepto que engloba diversas ideas para una teoría del aprendizaje y de la enseñanza para adultos, se ha tomado en la presente investigación como base para la construcción de la propuesta de formación porque ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos de enseñanza más eficaces, en el sentido que remite a las características de la situación de aprendizaje, y por tanto, es aplicable a diversos contextos, como por ejemplo: la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria (Knowles, Swanson, & Holton, 2001).

Caraballo (2007), presenta la andragogía como la técnica que comprende al participante como el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, es él quien decide qué aprende. En consecuencia, la andragogía se centra en el estudio de los métodos, estrategias, técnicas y procedimientos eficaces para el aprendizaje del adulto, y a su vez en la ayuda y orientación eficaz que éste debe recibir de parte del facilitador para el logro de los aprendizajes. Las técnicas y estrategias andragógicas de aprendizaje en la educación superior, son: estudios de caso, trabajo en grupo, el ensayo, tutoría, trabajo en equipo, conferencias, solución de problemas y educación virtual (Aguirre, 2014).

Desde la perspectiva de la andragogía, pedagogía invertida reconocida por estudiar el aprendizaje en adultos, se basa en que los adultos necesitan saber por qué han de aprender antes de emprender un proceso de formación (Ministerio de educación, 2009).

A su vez la Universidad del Valle de México (2009), presenta el modelo andragógico como un proceso real, objetivo y concreto en donde existe el sujeto adulto como una realidad biológica, psicológica, económica y social, en donde el adulto es susceptible de educarse durante todas las etapas de su vida y la sociedad necesita educar a sus miembros. La andragogía diseña procesos individualizados que consideren las particularidades de cada sujeto, valorando el trabajo colectivo, grupal, mutuo y colaborativo. Por su parte el adulto puede dirigir su propio Modelo Andragógico.

El educador de adultos, es un orientador, un facilitador más que un maestro en el sentido tradicional, es decir, es un andragogo.

Conforme a las características que representa a la actividad andragógica, se reconocen: La confrontación de experiencias, es decir brinda valores, conocimientos, procedimientos que el sujeto no ha adquirido, fundamentalmente desde la perspectiva cultural, profesional y social, a través de la confrontación de experiencias de dos adultos, cuyo proceso es dinámico, activo, real, concreto, objetivo y esencialmente práctico (Universidad del Valle de México , 2009).

Otro rasgo es la racionalidad, el adulto cuenta con elementos de juicio que le permiten reflexionar sobre cada uno de los contenidos educativos, que a su vez lo motivan para lograr su intencionalidad educativa. Asimismo se presenta la capacidad de abstracción del adulto, ya que el adulto sabe el por qué y para qué participa de un proceso educativo, es decir él mismo se encarga de promover, planear y llevar a cabo su educación en función de sus propias necesidades, con miras de mejorar y consolidar su futuro (Universidad del Valle de México , 2009).

Por último, la integración y aplicabilidad, cuentan con un carácter funcional puesto que los aprendizajes que de estos procesos surgan, se afianzan con lo aprendido en la vida cotidiana, generando un esfuerzo competitivo en su entorno social, contribuyendo a su bienestar y al de la sociedad a la que pertenece.

En aras de aplicar los procesos descritos anteriormente, se proponen a continuación dos técnicas de enseñanza: la gamificación y el storytelling.

La gamificación “*transpone la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados. La gamificación es usada para para absorber, como, por ejemplo algunos conocimientos, mejorar habilidades, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos*” (Instituto Internacional Español de Marketing Digital, 2017).

Sánchez (2015), en su artículo describe varias experiencias del uso de la gamificación en las metodologías educativas, en donde se evidencia que a través del uso de esta técnica, consiguen un mayor conocimiento básico, a través de la experiencia; con la dinámica del juego surge una interacción que estimula las vivencias que emergen como resultado de la interacción que buscan dar solución a los problemas. Además, presenta cómo la gamificación está fundamentada en principios socio-constructivistas permitiendo a los alumnos la adquisición de competencias específicas e interpersonales o transversales como la toma de decisiones, el trabajo cooperativo, habilidades de comunicación, la planificación de estrategias, etc. A través de en los que los métodos y técnicas educativas. En donde su objetivo es el de orientar al “alumnado hacia la responsabilidad de su propia formación mediante la acción y la participación con el objetivo de formar profesionales con la suficiente autonomía para el desarrollo de sus capacidades de innovación y creatividad” (Sánchez i , 2015).

El storytelling es otra técnica de enseñanza que hace uso del poder de la palabra para transformar, enseñar y emocionar a las personas que tenemos enfrente (Moll, 2018). Con relación al storytelling, Boje (1991), realizó un artículo, en el cual vive la experiencia del Storytelling aplicado en una compañía de suministros, cuyo resultado, respalda la teoría del storytelling colectiva en el que el desempeño de las historias es una parte clave de la comprensión de los miembros de la organización y se convierte en un medio para permitirles complementar las memorias individuales con la memoria institucional.

2.5 Marco legal

2.5.1 Mipymes

Según el Ministerio de Industria y Turismo Interior de Colombia la definición para las Mipymes, contemplado en el artículo 2° de la ley 590 de 2000:

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros:

- Mediana Empresa: planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña Empresa: planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Ministerio de Industria y Comercio, 2000).

2.5.2 MinTIC

El ministerio de tecnología de la información y comunicación, MinTIC (s.f) cuenta con el programa:

“Vive Digital para la gente”, a través del cual busca reducir la pobreza, generar empleo, y desarrollar soluciones para los problemas de los colombianos, a través del uso estratégico de la tecnología.

Para ello el Ministerio trabaja desde cuatro frentes: Empleo, Ciudad y Región, Educación y Emprendimiento, y Gobierno Digital; pilares que enmarcan la oferta de iniciativas y proyectos TIC mediante los cuales buscan la construcción de un mejor país.

A través de este Plan, cuenta con los siguientes objetivos: consolidar a Colombia como país líder en el desarrollo de aplicaciones con utilidad social para promover el progreso de los colombianos más pobres; ser el Gobierno más eficiente y transparente con apoyo en la tecnología y promover y fortalecer la formación de talento digital.

Al tiempo que se conecta a los colombianos mediante la infraestructura instalada durante los últimos cinco años, en esta nueva era digital nuestra prioridad es llenar la autopista de la información con servicios, aplicaciones y contenidos que permitan solucionar los problemas de los ciudadanos, consolidando así un país en paz, más equitativo y más educado.

2.5.3 Base de datos cámara de comercio Bucaramanga

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, proporciona el servicio de bases de datos a la medida, a través del cual suministra la información de las compañías matriculadas y renovadas en el registro mercantil, entidades sin ánimo de lucro e inscritos al registro único de proponentes, que se encuentra conformada por los 82 municipios del departamento de Santander, según las necesidades de su negocio (Cámara de comercio de Bucaramanga, s.f.).

La Cámara de comercio de Bucaramanga, como responsables del uso de la información de sus clientes, pone a disposición los documentos de protección de datos, los cuales permiten conocer la

forma de ejercer sus derechos: actualizar datos, rectificar datos, suprimir datos de conformidad con las normas legales aplicables. (Cámara de comercio de Bucarmanga, s.f.)

De igual manera en su manual de políticas y procedimientos de protección de datos ha realizado la clasificación de las bases de datos: información pública registral, Aliados, empleados, contratistas y proveedores, formación empresarial, para la comercialización, información general, centros de arbitraje y conciliación, archivos inactivos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

2.5.4 La ética de la investigación

En la investigación se da manejo ético y respetuoso de la dignidad de todos los directivos que pertenecen a la base de datos trabajada, garantizando el cumplimiento en la resolución 8430 de 1993 y la resolución 2378 de 2008; estas normas que son exigibles a todos aquellos que ejercen la actividad investigativa con seres humanos en Colombia (Aristizábal Franco , 2012).

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Estudio

El presente estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo porque se buscó evaluar las habilidades de la era digital requeridas por los directivos de Mipymes en Bucaramanga y proponer una alternativa de formación que permita desarrollar sus habilidades para que los directivos logren sobrevivir con éxito a esta era digital.

El estudio es cuantitativo porque se aplicó la prueba PAMS, a través de la cual se obtuvieron los resultados necesarios que permitieron proponer alternativas para lograr el desarrollo de las habilidades en los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga. Como lo presentan Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio (2014), el “*enfoque cuantitativo. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.*”

De igual manera, el estudio es exploratorio, dado que los estudios existentes son deficientes y no relacionados con el contexto trabajado en la presente investigación. Dentro de la búsqueda bibliográfica se evidencian algunos artículos sobre la transformación digital, pero éstos no abordan las habilidades requeridas por los directivos de las mipymes de Bucaramanga para liderar con éxito esta era digital. Al mismo tiempo, el estudio es descriptivo, ya que se recolectó la información a partir de la aplicación del cuestionario estructurado PAMS y se realizaron análisis estadísticos para lograr describir, analizar e interpretar con la mayor precisión, los resultados hallados.

3.2 Método de Investigación

3.2.1 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental - transversal porque se observó el evento, en este caso las habilidades directivas, tal y como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos. No se realizó intervención en alguna de las variables, sino que se observó su comportamiento y los datos fueron recolectados en un sólo momento en el tiempo (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2014). Véase Tabla 4 para mayor detalle

Tabla 5.

Diseño de la investigación.

Diseño de investigación	
Tipo de investigación	Cuantitativa de tipo Exploratorio –Descriptivo
Diseño de la investigación	No experimental transversal
Población	Mipymes del sector comercial de Bucaramanga. 1156 empresas. Composición: Empresas.
Muestra	Tamaño muestra: 40 empresas. Accesibilidad: Base de datos 2015 comprada a la cámara de comercio de Bucaramanga.
Instrumento:	Test Evaluación personal de habilidades directivas PAMS. Aplicación del instrumento vía web.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Hipótesis

Los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga no cuentan con el desarrollo de las habilidades requeridas para el liderazgo digital, porque éste es visto desde la necesidad de implementar nuevas tecnologías, el fortalecimiento en departamentos de tecnología de la información y no como la reinención de la organización y de quienes las conforman, la cual está a cargo de los directivos que las dirigen, haciendo necesario que las universidades y entidades como cámaras de comercio, cajas de compensación, entre otras, acompañen en este proceso de formación para el desarrollo de dichas habilidades.

3.4 Operacionalización de Variables

La variable principal para la investigación: habilidades de liderazgo digital, en las cuales los directivos se pueden apoyar para lograr el éxito de sus organizaciones en la era digital, para su operacionalización se trabajan con las dimensiones que están constituidas por las habilidades propuestas por Káganer, Zamora, & Sieber (2013), las cuales se denominaron para este estudio como: visionario, cocreador, movilizador, intuitivo, mente abierta, cuyas fueron expuestas en el marco teórico en la tabla 3.

Asimismo se trabajó con la caracterización de cada una de estas variables a través de tablas de frecuencia, en cuanto a las habilidades evaluadas en el cuestionario PAMS. De igual manera se estableció la escala de medición a través de la escala likert, debido a que en el instrumento de recolección de la información, cuenta con medición de cada ítem, especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo, adicionalmente este tipo de escala permite la recolección de datos cuantitativos, es

aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal (Maldonado Luna, 2007). Por otra parte la distribución de frecuencia es univariada y bivariada, igualmente el análisis es factorial, teniendo en cuenta que esta técnica de reducción de datos, permite encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables y por último prueba de independencia.

De acuerdo al indicador, éstos se trabajaron en cuartiles, como se puede observar en la tabla 5, en donde se muestra la operacionalización de variables.

Tabla 6.

Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Dimensión	Operacionalización		
			Ítem	Instrumento	Indicador
Visionario	Los líderes digitales han de fijar el rumbo de la empresa en este nuevo mundo de fusión, al igual que amparan las iniciativas de los empleados para trasladar esa visión a la acción sobre el terreno.	Promover una dirección positiva Liderar un cambio positivo Afilación al equipo	78- 80	Escala liker, escala de evaluación:	Cuartiles
			81-82	1 En fuerte desacuerdo - 2 En desacuerdo	
			72- 73	3 En poco desacuerdo - 4 En poco acuerdo	
				5 De acuerdo - 6 En fuerte acuerdo	
				Variables cuantitativas - continuas - escala ordinal. Distribución de frecuencias Univariadas y bivariadas. Análisis factorial Pruebas de independencia	

Tabla 7. *Continuación*

Variable	Definición	Dimensión	Operacionalización		
			Ítem	Instrumento	Indicador
Cocreador	Ceder poder a los empleados exige líderes capaces de aparcar las formas tradicionales de control; en lugar de ceñirse a unas normas rígidas, busquen influir más a través del diseño y la presentación de las opciones para tomar decisiones y realizar las tareas.	Facultamiento y delegación	59 -67	Escala liker, escala de evaluación: 1 En fuerte desacuerdo - 2 En desacuerdo 3 En poco desacuerdo - 4 En poco acuerdo 5 De acuerdo - 6 En fuerte acuerdo	Cuartiles
	Liderar equipos	68- 71	Variables cuantitativas - continuas - escala ordinal. Distribución de frecuencias Univariadas y bivariadas. Análisis factorial Pruebas de independencia		

Tabla 8. *Continuación*

Variable	Definición	Dimensión	Operacionalización		Indicador
			Ítem	Instrumento	
Movilizador	Los líderes digitales han de aplacar los conflictos y servir de puente entre lo viejo y lo nuevo. El mantenimiento de lo viejo procura estabilidad, ayudará a empleados a afrontar la incertidumbre cuando empiecen a desarrollar nuevas competencias y lo nuevo suele ser vulnerable a los indicadores y criterios de evaluación tradicionales.	Motivar a los demás Promoción de innovación y creatividad	20 - 23 41- 49	Escala liker, escala de evaluación: 1 En fuerte desacuerdo - 2 En desacuerdo 3 En poco desacuerdo - 4 En poco acuerdo 5 De acuerdo - 6 En fuerte acuerdo Variables cuantitativas - continuas - escala ordinal. Distribución de frecuencias Univariadas y bivariadas. Análisis factorial Pruebas de independencia	Cuartiles

Tabla 9. *Continuación*

Variable	Definición	Dimensión	Operacionalización		Indicador
			Ítem	Instrumento	
Intuitivo	Los líderes digitales deben aprovechar esta oportunidad para adaptar en consecuencia sus prácticas de toma de decisiones y encabezarán el esfuerzo para cambiar esa cultura en toda la organización.	Solución racional de problemas	12 -14	Escala liker, escala de evaluación:	Cuartiles
		Solución analítica de problemas	15- 19	1 En fuerte desacuerdo - 2 En desacuerdo 3 En poco desacuerdo - 4 En poco acuerdo 5 De acuerdo - 6 En fuerte acuerdo Variables cuantitativas - continuas - escala ordinal. Distribución de frecuencias Univariadas y bivariadas. Análisis factorial Pruebas de independencia	

Tabla 10. *Continuación*

Variable	Definición	Dimensión	Operacionalización		
			Ítem	Instrumento	Indicador
Mente abierta	Los líderes digitales deben incorporar el método de ensayo y error a su vida personal. Subirse al carro de una nueva tendencia digital, aunque solo sea para darse cuenta de que no es el suyo, no le perjudicará. Tómeselo como un ejercicio para entender mejor lo que la tecnología nos permite hacer en todo tipo de contextos y experiencias. Así que sea todo lo escéptico que quiera, pero solo después de verlo y comprobarlo por sí mismo. No hay nada mejor que compartir las mismas experiencias que viven sus clientes y empleados.	Desarrollo de autoconocimiento	1- 5	Escala liker, escala de evaluación:	Cuartiles

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Instrumento

Para la recolección de la información en esta investigación se empleó un cuestionario estructurado, la evaluación personal de habilidades directivas PAMS (véase en el Apéndice A), para ser aplicado a los directivos de las Mipymes de Bucaramanga del sector comercial, cuya ficha instrumental se muestra en la tabla 6. En relación al instrumento seleccionado para la investigación,

PAMS fue el cuestionario más completo hallado, en donde se podía evaluar las habilidades requerida para los directivos, adicionalmente este ha sido aplicado a más de 5000 personas, hecho que aumenta su fiabilidad y validez, así mismo se encuentra soportado teóricamente por los autores Whetten & Cameron, en su libro desarrollo de habilidades directivas.

Por otra parte, este instrumento fue llevado a una página web, exclusiva para el proceso de recolección de la información de esta investigación, con el objetivo de hacer mucho más sencilla y práctica, su solución para los participantes de la muestra del estudio; de igual manera para dar consecuencia al impacto tecnológico en los directivos, en este caso con el uso del e-mail, teniendo en cuenta que la invitación para resolver la encuesta, se realizó a través de correo electrónico.

Tabla 11.

Ficha técnica Instrumental.

Aspectos claves		Descripción
Instrumento	Nombre	Evaluación personal de habilidades directivas.
	Objetivo	Evaluar las habilidades actuales de los directivos de las Mipymes del sector comercial de Bucaramanga para la era digital.
	Fuente de Procedencia	Instrumento presentado por Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (Octava ed.). México: Pearson.I

Tabla 12. *Continuación*

Aspectos claves		Descripción
Tipo de instrumento		Cuestionario estructurado – Escala
Fiabilidad y validez	Criterio	Instrumento aplicado en 5000 estudiantes de escuelas de negocios.
	Cálculos	Cuantiles / Normalización

Nota. Adaptada de Whetten, David A.; Cameron, Kim S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México, Pearson. Pág. 42

3.4.2 Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento para esta investigación se presentó en varias etapas, las cuales se describirán a continuación.

Inicialmente el proceso de recolección de la información comenzó como se había planteado para la investigación, en donde a través de una plataforma web, se generó el envío de correos electrónicos con la invitación a cada uno de los 165 directivos correspondientes a la muestra, el cual contenía el link y la contraseña para responder el instrumento en la página web y al finalizar cada directivo pudo revisar su resultado y validar sus habilidades actuales para la era digital. La plataforma emitía un correo personalizado semanalmente para garantizar la muestra del estudio

De acuerdo al bajo número de respuesta por parte de la muestra seleccionada, durante los primeros 20 días, se optó por ampliar la muestra a los siguientes 165 directivos de la población, haciendo uso de la misma metodología que con los anteriores.

Al cabo de transcurridos 40 días desde el primer envío de la muestra y contando con respuestas inferiores a 10 encuesta, se fortaleció el proceso, a través de la ampliación de la muestra a los 165 directivos siguiente y adicionalmente se reforzó con la realización de llamadas telefónicas a cada uno de los directivos, para invitarlos y contarles un poco más sobre la importancia de su

participación en esta investigación. Finalmente al concluir los tres meses de aplicación de la prueba se logró contar con un total de 40 respuestas por parte de los directivos.

3.4.3 Definición de población y muestra

3.4.3.1 Población

La investigación estuvo dirigida específicamente a la población conformada por los 1156 directivos de las Mipymes del sector comercial de Bucaramanga, de la base de datos de la cámara de comercio de Bucaramanga del 2015. Al respecto, los directivos son el centro de la investigación, teniendo en cuenta, que son ellos, los encardados de lograr la transformación, a través del liderazgo digital en sus organizaciones, el cual es algo más que un cargo, implica un cambio radical de mentalidad, por ello, los líderes digitales han de aplacar los conflictos y servir de puente entre lo viejo y lo nuevo, han de marcar el rumbo de las organizaciones, puede que la necesidad de gestionar todas estas paradojas justifique el nombramiento de un director digital en algunos casos. Sin embargo, del mismo modo que la fusión de los mundos físico y digital no respeta fronteras, tampoco el liderazgo digital descansa en una única persona abarca toda la organización, sin importar las fronteras geográficas o jerárquicas. (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013)

Por otra parte de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, ya que este sector participa en un 78% en las empresas activas registradas en la cámara comercio de Bucaramanga, hecho que las convierte en fuente importante de la economía de la ciudad (Camara de Comercio , 2017).

3.4.3.2 Muestra

El marco muestral para esta investigación está conformado por las 1156 empresas registradas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga sector Comercio, personas naturales, jurídicas, domicilio principal, activos desde \$ 100'000.000, estado activo y renovadas desde 01/Ene/15 a 14/Dic/15.

3.4.3.3 Técnica de Muestreo

Para la presente investigación se había definido inicialmente una muestra de 165 directivos, cuyo cálculo se presenta en la tabla 7.

Tabla 13.

Calculo muestra.

Ho: $m = m_0$ versus Ha: $m \neq m_0$

Study parameters:

alpha = 0.0500

power = 0.8000

delta = -0.2200

m0 = 336.0000

ma = 314.0000

sd = 100.0000

Estimated sample size:

N = 165

Para tal efecto se inició el proceso de selección de la muestra a través de la técnica de muestreo aleatoria simple, a través de la base de datos de las 1156 empresas, de allí se tomaron las primeras 165 empresas a las cuales se les envió la invitación para responder a la encuesta, por primera vez. Debido a la falta de respuesta de la prueba se realizó una inclusión de empresas. Una vez pasados los primeros 20 días, continuando con el muestreo aleatorio simple, se incluyeron las 165 empresas siguientes, sin embargo, la respuesta por parte de los directivos, continuaba siendo muy escasa después de 40 días de iniciar la recolección de la información, debido a ello se amplió nuevamente la muestra a las 165 empresas siguientes y adicionalmente, se fortaleció el proceso a través de llamadas telefónicas a cada uno de los directivos, a través de la cual se realizaba la invitación a la solución del cuestionario, pese al interés mostrado en la llamada y en asegurar aportar con su respuesta a esta investigación no se logró el número de respuestas requeridas.

En este caso, pese al esfuerzo realizado en el proceso de recolección de la información, la respuesta a la misma fue muy escasa, hecho que genera la necesidad de incluir el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, con un tamaño de muestra dado por el total de respuestas obtenidas en el total de 40 empresas.

3.5 Procedimiento

El estudio cuantitativo se realizó empleando la técnica de cuestionario estandarizado, cuestionario PAMS, que se aplicó a los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, pertenecientes a la base de datos de la cámara de comercio de la misma ciudad, quienes recibieron, a través de sus correos electrónicos la invitación para participar de la investigación con sus respuestas a la encuesta que podían acceder por medio del link compartido.

De igual manera para el proceso se contó con una página web disponible para la encuesta y con una plataforma web, a través de la cual se realizaban los envíos de los correos a los directivos y el seguimiento a los mismos.

La etapa de recolección de la información se realizó a través del envío semanal de correos electrónicos a partir del 3 de Abril del 2018 y finalizando el 3 de Julio del 2018, con el objetivo inicial de contar con la respuesta a la muestra propuesta de 165 directivos. Debido a los hechos de baja respuesta por parte de los directivos a la invitación de participar en el estudio de las habilidades, generó que la técnica de muestreo para la investigación actual se diera por inclusión de empresas de forma no probabilística.

3.5.1 Organización y tabulación de datos

La organización y tabulación de datos se realizó a través de la matriz de tabulación de variables en Excel que arroja la página web, después de la recolección de la información, cuya información está organizada de acuerdo a la clave de resultados del instrumento aplicado.

3.5.2 Análisis de datos

Se realizó un análisis descriptivo de las variables de la siguiente forma. Las variables cuantitativas se resumieron en forma de promedios y desviación estándar. Si la distribución de las variables era normal, de otro modo se resumieron en forma de medianas y rangos intercuartílicos. Para evaluar la distribución de estas variables se utilizó la prueba de Shapiro-Wilks, la cual se usa para tamaños muestrales menores de 50. Por otro lado, las variables cualitativas se presentaron en forma de números absolutos y proporciones.

4. Resultados de la investigación

La etapa de recolección de la información consistió en el envío de 10.899 correos electrónicos durante los tres meses de aplicación de la prueba, de los cuales 1265 fueron abiertos, es decir solo el 14.9% de los correos enviados, presentaron apertura por parte de los directivos y solo el 0,36% de los correos enviados fueron abiertos por los directivos y dieron respuesta a la encuesta. Debido a la baja respuesta obtenida por parte de los directivos a la invitación realizada por correo electrónico para realizar la medición de sus habilidades directivas, se hizo necesario ampliar la campaña de recolección de información a llamadas directas a la base de datos que no había contestado la prueba. En total, se realizaron 321 llamadas a directivos de la base suministrada por la Cámara de Comercio, a quienes se les contó los detalles de la investigación y se les invitó a responder la encuesta a través del correo enviado.

A pesar del esfuerzo, se logró obtener un total de 40 respuestas de las 165 esperadas. De acuerdo al comportamiento observado, se puede analizar cómo los directivos de la Mipymes comerciales en Bucaramanga hacen uso de las herramientas de la era digital, enfocados, en esta ocasión, en el correo electrónico, el 85,1% de los directivos no dieron apertura a los correos. De acuerdo al artículo publicado por Dávila (2012), en donde expone algunas razones del por qué los directivos no utilizan el correo electrónico, como son: estar al tanto del correo electrónico no le permitiría realizar sus tareas o funciones importantes para su empresa, la mayor parte de los correos son informativos, no requieren acción, la mayoría no son suficientemente importantes y el 80% son spam.

Atendiendo a estas consideraciones, los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, cuentan con un bajo uso de las herramientas de la era digital, presentando

oportunidad para el desarrollo de sus habilidades directivas para el liderazgo digital, adicionalmente se puede observar, que no es importante para ellos medir sus habilidades directivas.

Como resultado, el test fue resuelto por 40 directivos, de los cuales 20 fueron hombres y 20 fueron mujeres, como se puede observar en la tabla 8.

Tabla 14.

Descripción de la muestra

Género	Frecuencia	Porcentaje	Cum.
F	20	50	50
M	20	50	100
Total	40	100	

En la tabla 9 se puede observar que la media de la edad de los directivos que contestaron el test es de 41 años (Rango intercuartilico de 34.5 – 50), y un promedio de 42.1 años con una desviación estándar de 9 años. Los directivos de las Mipymes Comerciales de Bucaramanga se encuentran en las edades 27 a los 63 años de edad, contando con el 75% de los directivos mayores de 50 años, de igual manera se puede observar que cuenta con directivos de la generación X y millenials (González, s.f.), evidenciando un comportamiento característico de la era digital contar con las presencia en la organización de diferentes generaciones.

Tabla 15.

Edades de los encuestados

	Percentiles	Smallest		
1%	27	27		
5%	29.5	29		
10%	31	30	Obs	40
25%	34.5	30	Sum of Wgt.	40
50%	41		Mean	42.075
		Largest	Std. Dev.	9.152238
75%	50	54		
90%	53.5	57	Variance	83.76346
95%	57	57	Skewness	0.2975373
99%	63	63	Kurtosis	2.04073

El nivel de escolaridad de los directivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga, va desde bachilleres hasta profesionales con maestría, un 35% son profesionales y un 32% cuentan con especialización. En la tabla 10 se puede observar la escolaridad de la muestra.

Tabla 16.

Escolaridad de la muestra.

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Cum.
Maestría	4	10	50
Especialista	13	32.5	40
Profesional	14	35	85
Bachiller	3	7.5	7.5

Tabla 10. *Continuación*

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Cum.
Tecnológico	5	12.5	97.5
Técnico	1	2.5	100
Total	40	100	

Debido a contar con una muestra inferior a 50, se realizó el test de Shapiro - Wilk, a través del cual se comprobó que con base en la información suministrada por la muestra se puede aceptar que la población de origen sigue una determinada distribución de probabilidad, en este caso, la distribución normal, la cual se puede observar en la Tabla 11.

Tabla 17.

Shapiro -Wilk

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
Edad	40	0.95443	1.801	1.239	0.10776
Valor	2597	0.94177	87.541	11.483	0

4.1 Diagnóstico de habilidades directivas de los ejecutivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga

El estado actual de las habilidades directivas de los ejecutivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga, a través de la aplicación del instrumento, evidenció que el 30% de los directivos se encuentran ubicados en el primer cuartil, un 15% en el segundo cuartil y un 55% en el tercer cuartil en los resultados de las PAMS, véase resultados en la Tabla 12.

Tabla 18.

Habilidades PAMS de los directivos de las Mipymes del sector comercial de Bucaramanga.

Encuestados	Total Encuestas	Cuartiles		
		25	50	75
1	361	1	0	0
2	414	0	0	1
3	14	1	0	0
4	410	0	0	1
5	91	1	0	0
6	391	0	1	0
7	445	0	0	1
8	15	1	0	0
9	160	1	0	0
10	385	0	1	0
11	421	0	0	1
12	156	1	0	0
13	407	0	0	1
14	48	1	0	0
15	445	0	0	1
16	378	0	1	0
17	409	0	0	1
18	395	0	0	1
19	92	1	0	0
20	10	1	0	0
21	438	0	0	1
22	137	1	0	0
23	419	0	0	1

Tabla 19. *Continuación*

Encuestados	Total Encuestas	Cuartiles		
		25	50	75
24	12	1	0	0
25	412	0	0	1
26	396	0	0	1
27	393	0	1	0
28	387	0	1	0
29	438	0	0	1
30	417	0	0	1
31	413	0	0	1
32	398	0	0	1
33	435	0	0	1
34	424	0	0	1
35	414	0	0	1
36	436	0	0	1
37	401	0	0	1
38	415	0	0	1
39	379	0	1	0
40	361	1	0	0
TOTALES	12972	12	6	22

En relación a la media obtenida en la PAMS fue de 324.3, véase tabla 14, estando por debajo de la media del test PAMS, cuyo resultado de la media es de 394.35, obsérvese clave de resultados en la tabla 13.

Tabla 20.

Clave de resultados PAMS

En la encuesta completa, si obtuvo una puntuación de:

394.35	Media
422 O MÁS	Usted se localiza en el cuartil superior
DE 395 A 421	Usted se localiza en el segundo cuartil
DE 369 A 394	Usted se localiza en el tercer cuartil
368 A MENOS	Usted se localiza en el cuartil inferior

Fuente: (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2005, pág. 43)

Tabla 21.

Media obtenida PAMS

PAMS	Totales	Media	Mediana
Desarrollo de autoconocimiento	864	22.125	23
Manejo del estrés	970	24.875	28
Solución creativa de problemas	1867	48.15	55
Comunicación con apoyo	1334	34.4	41
Ganar poder e influencia	1149	29.6	37
Motivar a los demás	1290	33	43
Manejo de conflictos	1277	32.775	42.5
Facultamiento y delegación	1337	34.4	43.5
Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	1466	37.675	48
Liderar un cambio positivo	1057	27.3	35
Totales	12611	324.3	397

En consecuencia se mostró que el 45% los directivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga, ubicados en el primer y segundo cuartil, requieren trabajar en el desarrollo de las habilidades directivas, haciendo necesario promover en la región la necesidad de desarrollar estas habilidades, para aportar al crecimiento sostenible en la región, garantizando la gestión efectiva dentro de cada una de las organizaciones.

4.2 Análisis de las cinco habilidades directivas para el liderazgo digital en los ejecutivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga.

A través de la presente investigación se realizó la medición de las cinco habilidades directivas para el liderazgo digital en los ejecutivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, en donde se pudo observar que las habilidades con mayor oportunidad para desarrollar en los directivos son mente abierta y movilizador, dado que fue en éstas en las cuales se presentaron las puntuaciones más bajas. En la Tabla 15, se puede observar el nivel de calificación de cada una de las habilidades para el liderazgo digital, pese a encontrarse puntuaciones altas, también hay bajas puntuaciones en cada una de las dimensiones, generando oportunidad para el desarrollo de cada una de ellas en los directivos.

Tabla 22.

Resultados habilidades para el liderazgo digital.

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Total general
Cocreador		14	9	188	1105	672	1988
Intuitivo		12	39	264	820	186	1321

Tabla 23. *Continuación*

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Total general
Mente abierta	9	44	72	284	1045	426	1880
Movilizador	5	36	24	292	1160	408	1925
Visionario		4		108	590	378	1080
Total general	14	110	144	1136	4720	2070	8194

En la tabla 16 se muestran las habilidades del liderazgo digital en los ejecutivos, en donde el 25 % de los directivos se encuentran ubicados en el primer cuartil, el 3% en el segundo cuartil y un 72% en el cuartil superior, mostrando así una brecha entre las habilidades que actualmente cuentan los ejecutivos para el liderazgo digital exitoso de las Mipymes Comerciales de Bucaramanga. Dentro de este marco el 28% de los directivos tienen oportunidad para trabajar en el desarrollo de las habilidades requeridas para su efectiva gestión en la era digital, al igual que el 72% continua con el desarrollo de las actuales.

Tabla 24.

Dimensiones en percentiles

Dimensiones	25	50	75
Cocreador	25%	3%	72%
Intuitivo	13%	20%	67%
Mente abierta	10%	25%	65%
Movilizador	25%	13%	62%
Visionario	25%	3%	72%
Total general	25%	3%	72%

4.3 Plan de formación para desarrollar las habilidades directivas para el liderazgo digital de los ejecutivos de la Mipymes del sector comercio de Bucaramanga

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se considera pertinente adelantar programas que apoyen a los directivos de la región para contar con el desarrollo de sus habilidades, en consecuencia se presenta un plan de formación enfocado en el desarrollo de las cinco habilidades directivas requeridas para el liderazgo digital: cocreador, intuitivo, mente abierta, movilizador y visionario, véase en la Tabla 17.

Dentro de ese marco, en el plan de formación presentado se tomó como enfoque del programa la andragogía, ya que ésta se basa en la formación en adultos, permitiendo así brindar el conocimiento y llevar al desarrollo de las habilidades para el liderazgo digital a cada uno de los participantes. La técnica de cinco pasos de los autores Whetten & Cameron (2011), aplicada en programas de desarrollo de habilidades directivas, fue tomada como referencia para la construcción de la actual propuesta, basada en los resultados anteriormente descritos. En la sección del documento correspondiente a propuesta se presenta información más detallada del plan de formación.

Tabla 25.

Plan de Formación Habilidades directivas para el liderazgo digital.

Plan De Formación Habilidades Para El Liderazgo Digital	
Objetivo	Desarrollar las habilidades directivas para un liderazgo digital exitoso.
	Evaluación
Metodología	Aprendizaje
	Análisis

Tabla 26. *Continuación*

Plan De Formación Habilidades Para El Liderazgo Digital		
Metodología	Práctica Aplicación	
	Basado en andragogía: diseña procesos individualizados que consideren las particularidades de cada sujeto, valorando el trabajo colectivo, grupal, mutuo y colaborativo.	
Enfoque	Aplicación de estudios de caso, trabajo en grupo, el ensayo, tutoría, trabajo en equipo, conferencias, solución de problemas y educación virtual. Brindar valores, conocimientos, procedimientos que el sujeto no ha desarrollado.	
Técnicas	Estudios de caso, trabajo en grupo, el ensayo, tutoría, trabajo en equipo, conferencias, solución de problemas y educación virtual. Storytelling Gamificación	
Temática	<p>Visionario Los líderes digitales han de fijar el rumbo de la empresa en este nuevo mundo de fusión, trasladando la visión a la acción.</p> <p>Cocreador Ceder poder a los empleados exige líderes capaces de aparcar las formas tradicionales de control; en lugar de ceñirse a unas normas rígidas, busquen influir más a través del diseño y la presentación de las opciones para tomar decisiones y realizar las tareas.</p>	<p>Promover una dirección positiva</p> <p>Liderar un cambio positivo</p> <p>Afiliación al equipo</p> <p>Facultamiento y delegación</p> <p>Liderar equipos</p>

Tabla 27. *Continuación*

Plan De Formación Habilidades Para El Liderazgo Digital			
Temática		Ceder poder a los empleados exige líderes capaces de aparcarse las formas tradicionales de control; en lugar de ceñirse a unas normas rígidas, busquen influir más a través del diseño y la presentación de las opciones	Facultamiento y delegación
	Cocreador	para tomar decisiones y realizar las tareas.	Liderar equipos
		Los líderes digitales han de aplacar los conflictos y servir de puente entre lo viejo y lo nuevo. El mantenimiento de lo viejo procura estabilidad,	Movilizar a los demás
	Movilizador	ayudará a los empleados a afrontar la incertidumbre cuando empiecen a desarrollar nuevas competencias y lo nuevo suele ser vulnerable a los indicadores y criterios de evaluación tradicionales.	Promoción de innovación y creatividad
		Los líderes digitales deben aprovechar esta oportunidad para adaptar en consecuencia sus	Solución analítica de problemas
Intuitivo	prácticas de toma de decisiones y encabezarán el esfuerzo para cambiar esa cultura en toda la organización.	Solución creativa de problemas	

Tabla 28. *Continuación*

Plan De Formación Habilidades Para El Liderazgo Digital		
Temática	<p>Los líderes digitales deben incorporar el método de ensayo y error a su vida personal. Subirse al carro de una nueva tendencia digital, aunque solo sea para darse cuenta de que no es el suyo, no le perjudicará. Tómeselo como un ejercicio para entender mejor lo que la tecnología nos permite hacer en todo tipo de contextos y experiencias. Así que sea todo lo escéptico que quiera, pero solo después de verlo y comprobarlo por sí mismo. No hay nada mejor que compartir las mismas experiencias que viven sus clientes y empleados.</p>	<p>Línea Sensible Inteligencia emocional Estilo cognoscitivo Actitudes frente al cambio</p>
Tiempo	Dos Meses por cada habilidad.	
Entregables	Evidencias de la aplicación de cada una de las habilidades en su cotidianidad empresarial, ejemplo: trabajo de delegación de responsabilidades a un colaborador facultándolo para ello.	

4.4 Discusión

Habiendo desarrollado la medición de las habilidades directivas para el liderazgo en la era digital en los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, a través del cuestionario estructurado PAMS, y diseñado por Whetten y Cameron (2011), a través de este instrumento se pudo determinar las habilidades de los directivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga y así poder ajustar el aprendizaje de acuerdo a las necesidades específicas identificadas a partir de los resultados arrojados en la aplicación de la prueba. A partir de esta prueba se evidenció que las

habilidades directivas se encuentran por debajo de la media, mostrando las fortalezas y debilidades directivas.

Para lograr aplicar la prueba para la investigación, el cuestionario estructurado de 84 preguntas, con una escala de medición de 1 completamente en desacuerdo a 6 completamente de acuerdo, fue llevado a una plataforma web, a través de un link enviado por correo a cada uno de los directivos de la base de datos, con el usuario y contraseña, que daba acceso a la prueba, la cual podía ser contestada de una vez o parcialmente. Una vez finalizada la prueba, se le entregaba a cada uno de los directivos un análisis detallado de la información obtenida en su evaluación, de esta manera se garantizó que sólo quienes tenían acceso a la encuesta, eran los directivos a quienes iba dirigido el estudio.

Para la elaboración de esta encuesta era primordial contar con calificaciones de su comportamiento real y no como el que les gustaría que éste fuera. El instrumento fue liberado durante tres meses en la plataforma web, enviando invitaciones semales a los directivos para responder a través de correos electrónicos, con información para responder.

Dentro de las limitaciones de este estudio, es posible reportar la baja respuesta de los directivos a resolver la prueba enviada por correo electrónico. Se contó únicamente con la participación de 40 directivos en donde se esperaba contar con 165 directivos. Este tamaño muestral, aunque presentó una distribución normal, sugiere ser ampliado para futuras investigaciones con el fin de incrementar el nivel de confiabilidad de los resultados. Pese a esta situación, en la prueba utilizada, Shapiro - Wilk, se comprobó que con base en la información suministrada por la muestra se puede aceptar que la población de origen sigue una distribución normal.

Asimismo las limitaciones presentadas durante el proceso de recolección de la información a la muestra, dejan ver varios puntos que acompañan el resultado obtenido en el tamaño de la

muestra, una de ellas es el tamaño de la prueba, el tiempo mínimo requerido para dar respuesta a las 84 preguntas eran 20 minutos, que para muchos directivos podría implicar demasiado tiempo. De igual manera la campaña para la recolección de la información se realizó por correo electrónico y a través de llamadas telefónicas, en donde el nivel de respuesta continuó siendo bajo, varios directivos manifestaron no sentirse interesados por aportar con la encuesta, otros por su parte, mostraron interés, por conocer un poco más de tema a profundizar, hecho que muestra que existe por parte de algunos directivos la necesidad de incorporarse en la transformación digital. Además, estarían posiblemente más enfocados en conocer sus habilidades a partir de procesos de autoevaluación, comparado con quienes no respondieron.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten obtener una primera medición de las habilidades de los directivos, la cual debería seguir realizando y extendiendo a otros sectores para la creación de programas de formación focalizada en las necesidades de los directivos de los diferentes sectores económicos de la región. Dentro del presente marco, este estudio descriptivo servirá de base para realizar futuras investigaciones correlacionales, sobre las habilidades de los directivos de las Mipymes comerciales no sólo de Bucaramanga, sino también de otras regiones del país.

Los datos obtenidos durante la investigación se pueden generalizar para las Mipymes de Bucaramanga no sólo comerciales, sino para los diferentes sectores. Es importante contemplar la necesidad de seguir trabajando en estudios que permitan establecer mediciones locales de las habilidades de los directivos de las Mipymes y a su vez proponer e implementar programas que permitan su desarrollo.

Con referencia a la hipótesis planteada, se determina que los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga no cuentan con el desarrollo de las habilidades requeridas para el

liderazgo digital, porque éste es visto desde la necesidad de implementar nuevas tecnologías, el fortalecimiento en departamentos de tecnología de la información y no como la reinención de la organización y de quienes las conforman, la cual está a cargo de los directivos que las dirigen, haciendo necesario que las universidades y entidades como cámaras de comercio, cajas de compensación, entre otras, acompañen en este proceso de formación para el desarrollo de dichas habilidades, se comprueba la hipótesis, ya que los directivos deben desarrollar las habilidades de **Mente abierta, intuitivo y movilizador**, para lograr un liderazgo digital exitoso, las cuales en este momento no se encuentran desarrolladas.

5. Propuesta

Debido a la necesidad de lograr desarrollar las habilidades directivas para el liderazgo digital exitoso en los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, se presenta a continuación una propuesta de formación.

5.1 Tipo de Formación

Diplomado en desarrollo de habilidades directivas para el liderazgo digital, ya que los diplomados hacen parte de la oferta educativa informal, son cursos inferiores a 160 horas, que conducen a una constancia de asistencia, no requiere de autorización por parte de la secretaría de educación o del Ministerio de Educación y los pueden ofrecer personas naturales o jurídicas, tanto de derecho público como derecho privado que tengan en su misión institucional realizarlos. (MINEDUCACION, 2018)AÑO

5.2 Origen de la iniciativa del plan de formación

Los resultados derivados de esta investigación, a través de la aplicación de las pruebas PAMS, permitieron identificar la oportunidad de desarrollar las habilidades para la era digital de los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, especialmente en las dimensiones mente abierta y movilizador, sin descartar intuitivo, visionario, cocreador, que aunque presentaron mejor puntuación, un 28% de la muestra presenta oportunidad para el desarrollo de las cinco habilidades, asimismo la media estuvo por debajo a la media establecida por la prueba.

5.3 Metodología del plan de formación

Como se mencionó en anteriores secciones, el plan de formación se plantea desde la perspectiva de la andragogía, pedagogía invertida reconocida por estudiar el aprendizaje en adultos, éstos necesitan saber por qué han de aprender antes de emprender un proceso de formación (Ministerio de educación, 2009). Es por ello, que se debe iniciar la propuesta de formación acá planteada, mostrando a los directivos de la Mipymes comerciales de Bucaramanga la necesidad que tienen para desarrollar sus habilidades directivas para lograr un liderazgo digital exitoso.

De igual manera se presentan el método para el desarrollo de habilidades directivas de los autores Whetten y Cameron (2011), quienes basaron su programa de desarrollo de habilidades directivas en la teoría del aprendizaje social y formularon el método, el cual se encuentra enfocado en cinco pasos: evaluación, aprendizaje, análisis de habilidades, práctica y aplicación.

De acuerdo con esta metodología de cinco pasos, que ha sido aplicada con éxito en diferentes grupos de directivos de alto nivel, primero es necesario evaluar el nivel actual de competencias y conocimientos, que permitan crear la necesidad para cambiar. En la segunda etapa de aprendizaje de habilidades, cuyo objetivo es enseñar los principios correctos y realizar la presentación de los fundamentos para las guías de comportamiento, esta etapa es una etapa mucho más teórica, pero necesaria para lograr el desarrollo de las habilidades. Como tercer paso se presenta el análisis de habilidades, los adultos interiorizan el conocimiento si se relaciona con situaciones reales, por eso esta etapa es muy importante, el aplicar casos, genera el análisis de principios conductuales y el razonamiento de porqué las cosas funcionan de determinada manera.

Asimismo se presenta el cuarto paso del modelo para el desarrollo de las habilidades, la práctica de habilidades. Como su nombre lo dice, es la parte práctica que permita adaptar los principios al

estilo personal, en la cual es fundamental la retroalimentación y ayuda en el proceso. Y por último se presenta el quinto paso, aplicación de habilidades, cuya finalidad es lograr transferir el aprendizaje a la vida real.

Es importante en los procesos de evaluación y aprendizaje, hacer uso de técnicas de aprendizaje que logren conectar a los directivos, se proponen la gamificación y el storytelling, para ser aplicadas en este plan de formación.

En consecuencia, para el logro del desarrollo de las habilidades en los directivos, la clave es conectar con sus necesidades que permitan el avance en todo el proceso y así, los directivos vean que el tiempo invertido para su desarrollo, a través de un proceso de formación, le aporta a la consecución de los objetivos de su trabajo diario.

El modelo de formación sumado a las técnicas que logren conectar cada uno de los pasos, evaluación, aprendizaje, análisis, práctica y aplicación a los casos que estén viviendo en ese momento específico y que permitan el desarrollo a través de la aplicación directa con resultados propios.

5.4 Contenido del plan de formación desarrollo de las habilidades directivas para el liderazgo digital

El plan de formación para el diplomado de desarrollo de habilidades directivas para el liderazgo digital se centra en las cinco habilidades directivas para el liderazgo digital visionario, cocreador, movilizador, intuitivo y mente abierta, las cuales dividen el plan en cinco módulos y un entregable de la práctica, a través del cual se podrá medir el impacto de la formación en la gestión directiva del participante.

El programa de formación está compuesto por un total de horas presenciales de 80 y de 160 de trabajo independiente. Asimismo cada asignatura contará con una evaluación cuantitativa que mostrará el progreso del alumno en cada una de las asignaturas vistas, véase detallado en la tabla 18.

Tabla 29.

Contenido plan de formación

Habilidad	Asignatura	Horas		N. Créditos	Tipo de Evaluación
		P	TI		
Visionario	Promover una dirección positiva				
	Liderar un cambio positivo	6	12	0.375	Cuantitativa
	Liderar un cambio positivo	6	12	0.375	Cuantitativa
	Afiliación al equipo	6	12	0.375	Cuantitativa
	Total I	18	36	1.125	
Cocreador	Facultamiento y delegación	4	8	0.25	Cuantitativa
	Liderar equipos	4	8	0.25	Cuantitativa
	Total II	8	16	0.5	
Movilizador	Movilizar a los demás	4	8	0.25	Cuantitativa
	Promoción de innovación y creatividad	4	8	0.25	Cuantitativa
	Total III	8	16	0.5	
Intuitivo	Solución analítica de problemas	6	12	0.375	Cuantitativa
	Solución creativa de problemas	6	12	0.375	Cuantitativa
	Total IV	12	24	0.75	

Tabla 30.

Contenido plan de formación

		Horas			
	Línea Sensible	6	12	0.375	Cuantitativa
	Inteligencia emocional	6	12	0.375	Cuantitativa
Mente abierta	Estilo cognoscitivo	6	12	0.375	Cuantitativa
	Actitudes frente al cambio	6	12	0.375	Cuantitativa
	Desarrollo de la elasticidad	6	12	0.375	Cuantitativa
	Total V	30	60	1.875	
	Práctica	4	8	0.25	Cualitativa
	Total Programa	80	160	5	

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de mente abierta, en donde los líderes digitales deben incorporar el método de ensayo y error a su vida personal, ubirse al carro de una nueva tendencia digital, aunque solo sea para darse cuenta de que no es el suyo, no le perjudicará. Tomarlo como un ejercicio para entender mejor lo que la tecnología nos permite hacer en todo tipo de contextos y experiencias. No hay nada mejor que compartir las mismas experiencias que viven sus clientes y empleados (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013). Para lograr desarrollar la habilidad de mente abierta en los directivo, se requiere trabajar: la línea sensible, el estilo cognoscitivo, la actitud frente al cambio, la inteligencia emocional y el desarrollo de elasticidad, para ello es necesario, identificar cuál es la línea sensible (Whetten & Cameron, 2011), al igual que el conocimiento personal, ayudará a comprender suposiciones propias, los puntos detonantes, entre otras, una vez se tenga reconocidas, se podrá reconocer los dones y fortalezas especiales, que lo llevarán a ser un directivo eficaz. En mente abierta, el conocimiento de uno mismo, le permitirá el mejoramiento y el cambio.

Con referencia a la dimensión Intuitivo los líderes digitales deben aprovechar esta oportunidad para adaptar en consecuencia sus prácticas de toma de decisiones y encabezarán el esfuerzo para cambiar esa cultura en toda la organización (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013), para lograr una dirección exitosa en esta era digital se debe desarrollar las habilidades para resolver problemas, no puede permitirse restringir datos, ver los problemas en forma estrecha o llegar al punto de hacer suposiciones; es en una era caracterizada por su exigencia en la ejecución rápida, pero esto no implica negarse a la solución analítica o creativa de problemas, es importante analizar los tipos de bloqueos conceptuales, que permitan identificar la forma de resolver los problemas ya sean directos o indirectos, sino existieran los problemas no habría la necesidad de contratar directivos en las organizaciones, por eso el reto como líder digital intuitivo esta en descubrir el potencial creativo y lograr fomentarlo en su equipo.

Así mismo se presenta la dimensión de Movilizador, en la cual los líderes digitales han de aplacar los conflictos y servir de puente entre lo viejo y lo nuevo. El mantenimiento de lo viejo procura estabilidad, ayudará a los empleados a afrontar la incertidumbre cuando empiecen a desarrollar nuevas competencias y lo nuevo suele ser vulnerable a los indicadores y criterios de evaluación tradicionales (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013) . El líder digital movilizador, se caracteriza por contar con el desarrollo de sus habilidades de motivación a los demás y la promoción de la creatividad y la innovación en los equipos de trabajo. Cuando se presenta bajo desempeño el primero que debe responder es el directivo a cargo, ya que el desempeño deficiente obedece a falta de habilidad o falta de motivación. Como directivo debe garantizar tiempo para fortalecer e incrementar la motivación en su equipo, la creación de programas integradores motivacionales y el desarrollo del potencial creativo.

De igual manera para la implementación de este plan de formación se sugiere un periodo mínimo de dos meses por habilidad, adicionalmente, contar con entregables por parte de los participantes, de la aplicación de cada una de las actividades desarrolladas en su ambiente laboral.

5.5 Objetivo

Desarrollar las habilidades directivas para un liderazgo digital exitoso en los ejecutivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, a través de un programa de formación que incluya las habilidades cocreador, visionario, mente abierta, movilizador e intuitivo, con el fin de promover el crecimiento de las mismas y facilitar el camino para el desarrollo económico en la región.

5.6 Duración del programa

En relación a la duración del programa de formación se plantea cuatro meses y medio, conformados por tres meses teóricos y mes y medio meses prácticos, logrando así el desarrollo de las habilidades en cada uno de los alumnos, como se observa en la tabla

Tabla 31.

Duración del programa por módulos.

Habilidad	Duración en semanas
Visionario	3
Cocreador	2
Movilizador	2
Intuitivo	2

Tabla 32. *Continuación*

Habilidad	Duración en semanas
Mente abierta	3
Práctica	6
Total	18

Fuente: Elaboración propia

5.7 Característica de la población objetivo.

En cuanto a la población objetivo serían los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, es decir los 1156, de acuerdo a la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, usada para la elaboración de la presente investigación.

Volviendo la mirada hacia que los directivos son los encargados de lograr la transformación de las organizaciones, son los que han de marcar el rumbo de la empresa en este nuevo mundo de fusión (Káganer, Zamora, & Sieber, 2013). Asimismo cabe revisar la posibilidad de abrir este plan de formación a todos los directivos, no sólo las del sector comercial de Bucaramanga.

6. Conclusiones

En torno a los resultados obtenidos de la investigación, en donde se presentó baja participación por parte de los directivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga en la medición de las habilidades directivas, muestra la necesidad de presentar la transformación digital en verdad como lo que es transformación cultural y organizacional, que tiene más que ver con la mentalidad de las personas, en este caso de los directivos, que son los responsables de su implementación.

Se puede afirmar que las habilidades que los directivos de las Mypimes de Bucaramanga, requieren desarrollar para lograr un liderazgo exitoso en la era digital son: intuitivo y movilizador, de igual manera se presentan las habilidades de mente abierta, visionario y cocreador, debido que según los resultados se encuentran por debajo de la media de acuerdo a la prueba aplicada.

La presente investigación deja ver que el método de formación de cinco pasos es el más indicado para desarrollar las habilidades intuitivo, movilizador y mente abierta, teniendo en cuenta que este método ha sido aplicado en estudiantes y directivos de alto nivel por Whetten y Cameron (2011), dando como resultados mejoramiento notorio de sus habilidades directivas, adicionalmente se enfatiza su efectividad en las habilidades conductuales, las cuales necesitan la práctica para ser desarrolladas.

7. Recomendaciones

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones, las cuales se sugieren como resultado de esta investigación, además, se consideran relevantes para el crecimiento y desarrollo económico de las MiPymes.

Como resultado de esta investigación, es importante que se generen desde la academia, investigaciones permanentes que permitan fortalecer la dirección de las organizaciones, a través de estudios que evalúen a los directivos en su evolución, identificando y creando teorías que lleven transformación de las mismas, enfocados principalmente en las Mipymes, quienes requieren mayor acompañamiento, por ser el motor de la economía local.

Asimismo, se propone trabajar en la creación de la necesidad a través de conferencias, congresos, programas dirigidos a los directivos por parte de las diferentes entidades como universidades, cajas de compensación, Cámara de comercio, Alcaldía, entre otros, para desarrollar habilidades que les permita liderar sus compañías en la era digital.

Lograr promover la transformación digital en las Mipymes, enfocados en la adaptación de la cultura organizacional a la exigencia digital, a través del desarrollo de las habilidades de mente abierta en los directivos, pasando de programas de fortalecimiento de TIC a reingeniería de la organización.

De igual manera, la generación de programas de formación enfocados para los directivos de Mipymes de Bucaramanga para desarrollar sus habilidades para liderar sus organizaciones en la era digital y de esta manera contribuir con el desarrollo sostenible de la región.

Referencias bibliográficas

- Alvaran, E. (2014, 10 22). Colombia en el inicio de la era digital. Obtenido de El Tiempo:
<http://blogs.eltiempo.com/la-lupa-opinion-al-detalle/2014/10/22/colombia-en-el-inicio-de-la-era-digital/>
- Aristizábal Franco , L. E. (2012, Abril). El por qué de la ética en la investigación científica. *Investigaciones Andina*, 14(24).
- Blackard, K., & Gibson, J. (2002). *Capitalizing on conflict: strategies and practices for turning conflict into synergy in organization*. Palo Alto: Davis - Black Publishing.
- BlackSip. (2017). *Reporte de industria El E-commerce en Colombia 2017*. Bogota: Blacksip. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas_de_contenido/Reporte%20de%20Industria%20E-commerce%20en%20Colombia%202017.pdf?__hssc=240072988.1.1502332579893&__hstc=240072988.8e21ca218229533e65988ef6673e3882.1502332579891.1502332579891.1502332579891.
- Camara de Comercio . (2017, Agosto 14). www.compitem360.com. Obtenido de <http://www.compitem360.com/>
- Cámara de comercio de Bucaramanga. (s.f.). www.camaradirecta.com. Recuperado el Julio 14, 2018, de <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/base-de-datos-a-la-medida/que-son-las-bases-de-datos/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). www.camaradirecta.com. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/media/ce8d1d337960f99d767b8255be6b6326af511b99.pdf>

- Cámara de comercio de Bucarmanga. (s.f.). www.camaradirecta.com. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/institucional/institucional/nuevas-politicas-para-el-manejo-de-la-informacion-y-la-proteccion-de-datos/>
- Castellanos Domínguez, O. F. (2007). *Gestión Tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia*. Bogotá.
- Castro, A. (2014). *Informe digital Colombia 2014*. ComScore.
- Cavallé, C. (1999). Nuevos retos en formación de directivos. *Redacyc Org*(23), 97 - 103.
- Chakravorti, D. B., & Shankar Chaturvedi, R. (2017). *Digital Planet 2017: How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World*. Medford: The Fletcher School, Tufts University.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: MC GRAW- HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chong, X., & Sheng-bin, Z. (2006). The Process Model of Organization Innovation. *Management Science and Engineering* (págs. 1302 - 1306). Lille: IEEE. doi:10.1109/ICMSE.2006.314232
- Confecámaras. (2015, Junio 06). www.confecamaras.org.co. Obtenido de www.confecamaras.org.co: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/212-las-empresas-tienen-la-capacidad-de-impulsar-la-transformacion-para-la-competitividad>
- Confecámaras. (2017, Mayo 24). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia 2016*. Bogotá. Obtenido de http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos_an%20Análisis_económico/Informe_de_Dinámica_Empresarial_2016.pdf

- Cuevas Lormendez , M. (2012). Liderazgo, una Habilidad Directiva a Desarrollar en las Organizaciones. Monografía, Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado el 10 28, 2014, de cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/32020/1/cuevaslormendez.pdf
- Cunningham, S. W. (2012, SEPTIEMBRE). Projects, Networks and the Innovative Organization. IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW, SEPTEMBER 2012, 40(3), 7-8.
- Dávila, P. (2012, Octubre 11). Glocal Thinking. Recuperado el Agosto 19, 2018, de <http://www.glocalthinking.com/por-que-los-buenos-directivos-no-usan-el-correo-electronico/>
- EAFIT. (2015, Enero 13). LAS PYMES: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. Recuperado el Enero 13, 2015, de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Equipo Vértice. (2008). Estructura organizativa. España: Vértice.
- Fernández Collado, C., Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Florez Catañeda, M. A. (2012). Era digital, la nueva realidad del contador público. Recuperado el Julio 25, 2015, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/download/11299/10332>.
- Gelman, E. (1985, Septiembre). Playing office politics. newseweek 56.
- Gómez Ceja, G. (1994). Planeación y organización de las empresas. México, Facultad de Contaduría y Administración UNAM: McGRAW.HILL.
- Gómez Díaz, L. J., & Alvarez Pimiento, E. A. (2010). Análisis del uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación en las Pymes de los sectores del calzado, marroquinería, joyería

y avícola y metalmeccánica de Bucaramanga y su área metropolitana. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga.

González, B. (s.f.). www.begonagonzalez.com. Recuperado el Agosto 7, 2018, de <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>

Gracia, R. (2009). Administración Científica. Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Greenberger, D., & Stasser, S. (1991). The role of situational and dispositional factors in the enhancement of personal control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 111-145.

Guan, B. (2009, July). Management Innovation Strategies in E-commerce Era. *Business Intelligence and Financial Engineering*, 608 - 611. doi:10.1109/BIFE.2009.143

Hamel, G. (2012). Lo que importa ahora. Bogotá: Carvajal Educación S.A.S.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. México: Mc GRAW-HILL.

Huerta Mata, J., & Rodríguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Instituto Internacional Español de Marketing Digital. (2017). *iiemd*. Obtenido de <https://iiemd.com/gamificacion/que-es-gamificacion>

Jimenez Martinez, J., & Martín de Hoyos, M. J. (2007). Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico. *Cuaderno de economía y dirección de la empresa*(31), 007-030.

Káganer, E., Zamora, J., & Sieber, S. (2013). *Cinco Habilidades del Líder Digital*. (ieseinsight, Ed.) (18).

Kanungo, R., & Misra, S. (2012). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. Human Relations.

Kramer, R. (1997). Leading by listening: An empirical test of Carl Roger's theory of human relationship using interpersonal assessments of leaders by followers. Humanities and social, LVIII.

La Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2017). El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. Bogotá. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-51421.html>

Lombardero Rodil, L. (2015). Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital. Madrid: LID editorial.

Marín, J. (2010). la era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. Razón y Palabra(71).

Martín de Hoyos, M. j., & Jimenez Martinez, J. (2007). Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico. Cuaderno de economía y dirección de empresa(31), 007-030.

Minculete , G., & Minculet, G. D. (2013). APPROACHES RELATED TO E-COMMERCE MODELS IN THE E-BUSINESS. REVISTA ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE, 69(1), 101 - 109. Recuperado el Mayo 20, 2014

Ministerio de educación. (2009, Enero). Fundamentos de la educación de personas adultas. Obtenido de <http://www.ite.educacion.es>: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/modulos_pdf/fundamentos_m3_b.pdf

- Ministerio de Industria y Comercio. (2000, Julio 10). LEY 590 DE 2000. Bogotá, Colombia. Recuperado el Noviembre 14, 2014, de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492>
- MinTic. (2014). Informe redención de cuentas. Bogotá.
- Mintic. (2015, Mayo 20). www.mintic.gov.co. Obtenido de http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/articles-1510_recurso_1.pdf
- MinTic. (2015, Mayo 23). MiPyme Vive Digital. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7235.html>
- MINTIC. (s.f.). El Plan Vive Digital 2014-2018. Recuperado el 07 14, 2018, de www.mintic.gov.co: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19654.html>
- MINTRABAJO. (2014, DI). Obtenido de <http://mintrabajo.gov.co/medios-junio-2012/623-bucaramanga-la-mejor-ciudad-para-los-negocios.html>
- Mintzberg, H. (2012). La estructura de las organizaciones. Ariel.
- Moll, S. (2018, Julio 1). [Justificaturespuesta.com](https://justificaturespuesta.com). Obtenido de <https://justificaturespuesta.com/author/smoll73/>
- Observatorio eCommerce. (2018). Transacciones digitales Colombia: eCommerce y Recaudo 2016/2017. Bogota. Recuperado el Abril 9, 2018, de oursera.org/learn/gestionar-personas/home/welcome
- Orsini Florez, G. R. (2012). Análisis de la Pertinencia de la Educación Superior y su articulación con el mercado laboral de Bucaramanga. Universidad Santo Tomas .
- Portafolio. (2015, Junio 21). www.portafolio.co. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/comercio-electronico-crecio-mas-40-colombia>

Ramirez Cardona, C. (2010). Fundamentos de la Administración (3° ed.). Colombia, Colombia: Ecoe Ediciones.

Real Academia Española. (2014). Habilidad. Recuperado el Octubre 27, 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=habilidad>

Real Academia Española. (2014, 11 5). Real Academia Española. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=tecnologia>

Restrepo , D. M., & Dovale, C. F. (2012). Comercio Electrónico en Colombia. Superintendencia de industria y comercio.

RocaSalvatella. (2014, Septiembre 3). Recuperado el Julio 26, 2015, de <http://www.rocasalvatella.com/es/las-fases-de-la-transformacion-digital-de-los-negocios-modelo-rocasalvatella>

Ruiz Rojas, P. A. (2012, Diciembre). Revista M&M. Recuperado el Agosto 04, 2015, de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf

TED. (s.f.). www.ted.com. Obtenido de <https://www.ted.com/about/our-organization>

The World Economic Forum within the framework of the Global Competitiveness and Risks Team. (2016). The Global Competitiveness Report 2016 -2107. Geneva: The World Economic Forum. Recuperado el Agosto 114, 2017, de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-18816_recurso_1.pdf

Thorton, B. B. (1966). As you vee saying: The number one problem. Personnel journal.

Universidad industrial de santander. (s.f.). Plan de gestion integral de residuos solidos del Area metropolitana de Bucaramanga. Recuperado el Diciembre 14, 2015, de <http://www.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/DIAGNOSTICO%20FINAL%20COMPILADO.pdf>

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). Enfoque de sistemas y el modelo de arquitectura organizacional. México.

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas (Sexta ed.). México: Pearson.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (Octava ed.). México: Pearson

Apéndices

Apéndice A. Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, por las siglas de personal assesment of management skill)

Para obtener un perfil general de su nivel sus habilidades para el liderazgo digital, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a conocer sus necesidades específicas en liderazgo digital. Después de que haya terminado la encuesta, vía email recibirá la solución del test."

Escala de evaluación

1 En fuerte desacuerdo

2 En desacuerdo

3 En poco desacuerdo

4 En poco acuerdo

5 De acuerdo

6 En fuerte acuerdo

Respecto a mi nivel de autoconocimiento:

1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
2. Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos).
3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían mi comportamiento.

Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:

6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.
7. Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.
8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.
9. Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.
11. Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.

Cuando enfrento un problema típico de rutina:

12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.

13. Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente

14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.

Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

15. Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.

16. Trato de "descongelar" mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.

17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).

18. Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.

19. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.

21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.

22. Procuro brindar reconocimiento no solo a quienes se le ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).

23. Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.

En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

24. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.

25. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello. Debo dar orientación.

26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.

27. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.

28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.

29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista la utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".

30. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

31. No hablo descriptivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.

32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

En una situación en la que es importante ganar más poder:

33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.

34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.

35. Apoyo los eventos las actividades ceremoniales de la organización.

36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.

37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.

38. Mando notas personales a lo demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.

39. Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.

40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

Cuando otra persona necesita ser motivada:

41. Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.

42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.

43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes desafiantes.

44. Me aseguro de que las personas reciban retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.

45. Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con un límite de tiempo.

46. Solo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.

47. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.

48. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.

49. Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.

51. Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.

52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.

Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.

54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.

55. Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.

Cuando dos personas están en conflicto yo soy el mediador:

56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.

57. Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.

58. Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumplan con su trabajo:

59. La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.

60. Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.

61. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiera para realizar sus actividades.

62. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.

Cuando delego trabajo a los demás:

63. Especifico claramente los resultados que deseo.

64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).

65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.

66. Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiendo soluciones en vez de solo pedir consejos o respuestas.

67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Cuando desempeño el papel de líder de un equipo:

68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.

70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.

71. Articulo una visión clara y motivada del que el equipo puede lograr, así con metas específicas de corto plazo.

Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo:

72. Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.

73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.

75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.

76. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.

77. Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así con pequeñas mejoras continuas.

Cuando estoy en posición de liderar el cambio:

78. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.

79. Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.

80. Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.

81. Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.

82. Hago muchos más comentarios positivos que negativos.

83. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.

84. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.