

Competencias digitales y relaciones sociales: claves para la modernización de las organizaciones públicas

Digital competencies and social relationships: keys to the modernization of public organizations

Autores

Juan Javier Sarell¹  Franklin Sandoval² 
jjisarell@gmail.com - franklin99.sandoval@gmail.com

RESUMEN

La sociedad actual está inmersa en un mundo de transformaciones producto del avance de las tecnologías y las revoluciones industriales. Estos sucesos también han afectado a los colaboradores de las organizaciones, sociales o empresariales, públicas o privadas, quienes se deben acoplar a los escenarios volátiles que ofrece la sociedad del conocimiento, afectando inclusive a las relaciones que conllevan entre sí. Por tanto, se realizó esta investigación cuyo objetivo fue proponer un modelo conceptual que relacionara la influencia del binomio competencias digitales-relaciones sociales existentes en los colaboradores de organizaciones del sector público en el siglo XXI, bajo el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, se presenta esta investigación donde fueron abordados noventa y tres (93) colaboradores de distintas empresas del Estado venezolano en el último semestre de 2024. Se determina que la posesión de las competencias digitales supone nuevas formas de desenvolvimiento de los trabajadores, en sus distintos grupos de fuerza laboral y social, influyendo en las relaciones sociales de estos y en el rendimiento positivo en la organización pública. Los colaboradores que laboran en las organizaciones públicas venezolanas deben contemplar la adquisición de competencias digitales a fin de poder trabajar y convivir en un ecosistema cada vez más amplio.

Palabras clave: Competencia Digital, Relaciones Públicas, Modernización, Sector Público, Tecnología.

ABSTRACT

Contemporary society is immersed in a world of transformations resulting from technological advancements and industrial revolutions. These developments have also affected employees in organizations, whether social or business-oriented, public or private, who must adapt to the volatile scenarios presented by the knowledge society, impacting even their interpersonal relationships. Consequently, this research was conducted with the objective of proposing a conceptual model that correlates the influence of the digital competence-social relations binomial existing among employees of public sector organizations in the 21st century. Under an interpretive paradigm with a qualitative approach, this research presents findings derived from the study of ninety-three (93) employees from various Venezuelan state enterprises in the last semester of 2024. It is determined that the possession of digital competencies entails new forms of employee performance across different workforce and social groups, influencing their social relations and positive organizational performance within the public sector. Employees working in Venezuelan public organizations must consider the acquisition of digital competencies to effectively operate and coexist in an increasingly expansive ecosystem.

Keywords: management training; strategy of local development; orchestrate to govern; university-society relationship.

¹ Universidad Central de Venezuela, Caracas. Venezuela

² Universidad Central de Venezuela, Caracas. Venezuela

Recepción: 25/04/2025
Revisión: 25/06/2025
Publicación: 05/01/2026

1. Introducción

En las ciencias humanas, es válido el estudio sobre el comportamiento de los individuos, profundizando en sus causas y consecuencias, a fin de determinar aquellos elementos que inciden sobre el hombre. Como parte de la revolución social y tecnológica de nuestros tiempos, el abordaje investigativo sobre el desarrollo y avance de la tecnología tiene especial interés en el estudio del comportamiento de los individuos de nuestra sociedad.

Las investigaciones que desarrollen temas asociados a las competencias profesionales deben fundamentarse en requisitos científicos que apunten a la formación y la investigación de acciones y habilidades del hombre, cumplidas al más alto nivel transdisciplinario, a fin de ser expuestas en las ciencias sociales y administrativas actuales. La orientación de este estudio apunta a responder una práctica investigativa, en el contexto ideológico y tecnológico que enmarca la presencia de la digitalización de los procesos en las organizaciones públicas.

Tomando como base esta reflexión, el objetivo de este estudio trata de exponer la influencia que pueden tener las competencias digitales y las relaciones sociales entre los trabajadores del sector público venezolano, en el rendimiento de estos en este tipo de organizaciones. Cuando se estudia el tema de las competencias digitales, es necesario abordarlo desde sus aristas complementarias: el desarrollo de habilidades y el avance de la tecnología, producto de las últimas revoluciones industriales. Sobre este punto, es importante recordar a Van Dijk (2008), quien mencionaba que las competencias digitales se adquieren de manera progresiva, declarando que existían distintas formas de adquirir estas habilidades, incidiendo en las habilidades informativas, las habilidades comunicacionales y las habilidades operacionales.

Entonces es fundamental para una organización que el conjunto de trabajadores – de aquí en adelante llamados colaboradores, porque son quienes ejecutan las acciones para el sostenimiento y desenvolvimiento de los procesos en las organizaciones públicas o privadas- sean tomados en cuenta en cualquier eje de problematización que implique el manejo de recursos en la organización, dado

que son ellos quienes determinan el tiempo de vida de la misma en la sociedad. A propósito de ello, es conveniente citar a Barney (1994) quien, en su exposición sobre los recursos de una organización, los clasifica bajo tres espacios: los recursos físicos (que comprende el acceso de los materiales, la infraestructura, la tecnología y a la localización geográfica), el capital humano (donde se encuentra justamente los colaboradores de la organización, sus relaciones interpersonales y la visión de sus colaboradores) y los recursos organizaciones propiamente dichos (que abarca a los procesos y la estructura administrativa).

Considerando estas ideas, se presenta esta una investigación que envuelve a las ideas de recursos expuesta por Barney (1994), destacando a la interrelación de estos, sobre todo en la utilización de elementos tecnológicos, tales como la computación, pudiera desencadenar una brecha digital entre los miembros de una comunidad, en el presente caso, de una organización pública. En la era del conocimiento, desarrollada no solo en el hemisferio occidental sino alrededor del mundo, gracias a la globalización, el uso de estas herramientas pudiera considerarse un factor de desarrollo o involución de los colaboradores del sector público, según el análisis que se pueda plantear en la organización.

Por lo tanto, en la época del saber y la información, las empresas se encuentran con nuevos retos y retos que requieren la implementación de modelos de comportamiento, cuya rapidez de respuesta debe ajustarse al rápido cambio de las tecnologías. Dentro de una sociedad en cambio, las organizaciones se ven afectadas por la implementación de nuevas tendencias en la gestión de información de inteligencia y la formación de relaciones en su contexto, ya sea público o privado. Por lo tanto, resulta imprescindible proporcionar consideraciones sobre cómo las habilidades digitales de los empleados de organizaciones pueden gestionar la acumulación de información que implica la sociedad del saber y la velocidad de su difusión, a través del uso de las distintas plataformas tecnológicas asociadas a las redes sociales que existen en la actualidad, además de explicar cómo estas influyen de manera general en las relaciones sociales actuales.

Uno de estos elementos que centra la perspectiva de esta investigación, es la transformación de las relaciones sociales en la presente era. Giraldo (2011) ya mencionaba cómo estas han evolucionado a partir del avance de las herramientas tecnológicas de información y comunicación (TIC). Sobre este tema, este autor había hecho un estudio previo donde citaba que las tecnologías de información tienen participación en las características de un líder organizacional y en su manera de comunicarse (Sarell, 2013).

No obstante, es imperioso citar también a Ramió (2016:7), cuando en su acercamiento a la definición de las organizaciones, propone que estas representan un “grupo de personas asociadas para el logro de un fin común, quienes establecen relaciones formalizadas legitimadas por el sistema social externo”. Este conjunto de relaciones es donde la presencia de las relaciones sociales en la organización, como un factor de continuidad a lo largo del tiempo, tiene un impacto en los miembros de la organización. Una de las razones que respalda este estudio radica en que, frente a las diversas transformaciones globales, las entidades del sector público deben exhibir coherencia y eficiencia, además de incorporar criterios de relevancia, calidad y productividad con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades, esquemas y modelos para alcanzar una administración eficaz.

Por lo tanto, se pretende contribuir con un enfoque teórico que puedan adaptar las organizaciones públicas a un desarrollo más acorde con las nuevas realidades contextuales (ideológica, política y económica) del siglo XXI. Se parte de que la generación de competencias digitales pudiera favorecer la construcción de una nueva visión ética y política de la responsabilidad social de los colaboradores involucrados y la identificación sistemática del escenario donde las organizaciones del sector público interactúen y permitan una mejor comprensión de la realidad organizacional, lo cual se orienta hacia gestiones integrales y estratégicas (Levy-Leboyer, 1997).

Los hallazgos de esta investigación condujeron a sugerir un modelo conceptual que vincule la influencia del binomio competencias digitales-relaciones sociales presentes en los trabajadores de entidades del sector público en el siglo

XXI, al hacer referencia a rasgos significativos comunes propuestos por los individuos consultados. Manteniendo la ética en la investigación, estos hallazgos no buscan ser los más adecuados y precisos en la exposición de la influencia de estas competencias digitales, por lo que se respeta cualquier propuesta futura previa o relacionada con el asunto de relaciones sociales y competencias digitales en el sector público.

2. Metodología

Esta investigación fue realizada bajo el paradigma interpretativo, en el enfoque cualitativo centrada en la recopilación de información principalmente a través de cuestionarios (encuestas) de carácter semiestructurado, aplicado a noventa y tres (93) personas que laboran en organizaciones públicas venezolanas, en el último semestre de 2024. La información obtenida fue analizada de una manera subjetiva, impresionista e incluso diagnóstica, destacando aquella relacionada con las competencias digitales y las relaciones sociales, centradas en los colaboradores que laboran en instituciones del sector público. Para el análisis de esta información, el investigador se apoyó en la aplicación tecnológica Atlas.ti (versión 9). Los resultados obtenidos ayudaron a comprender mejor los fenómenos y realidades sociales mediante entrevistas aplicadas sobre una realidad construida, múltiple y contextual.

3. Resultados

3.1. Competencias Digitales

Previo al desarrollo del estudio de las competencias digitales, era fundamental abordar lo que representan las competencias laborales o profesionales. Se afirma que una competencia es algo más que la suma de conocimientos, habilidades, motivos y otras condiciones personales internas (Spencer y Spencer, 1993). Para el investigador, aquel trate el tema de competencias debe dotarse de definiciones rigurosas, si se quiere evitar que los estudios no se vayan abandonando progresivamente “cuando su necesidad no es discutible” (Le Boterf, 2001:42). Previamente, McLagan (1997) había precisado que los investigadores deben ser

conscientes sobre las diferencias que comprende su significado, además de discernir sobre las ventajas e inconvenientes en cada aproximación conceptual. De acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias.

- La explicación tradicional: fundamentada en competencias, donde las habilidades se interpretan como recursos individuales vinculados al rendimiento.
- El enfoque etnometodológico: se consideran las competencias como estructuras compuestas por los recursos individuales, en las que la estructura es la razón del rendimiento.
- La teoría de las estructuras sociales: las competencias son estructuras compuestas por circunstancias específicas del individuo y del ambiente.
- La visión socio-histórica: propone una evaluación del proceso dialéctico-histórico en la que se indica que las circunstancias de un instante específico representan las habilidades para el instante subsiguiente.

Las competencias pueden abarcar motivos, rasgos, ideas sobre uno mismo, actitudes o valores, contenido de saberes, o habilidades cognitivas o de comportamiento: cualquier rasgo personal que se pueda evaluar de forma confiable. Según Tejada Zabaleta (2003), se refiere a un conjunto de conductas que se desarrollan en un contexto particular y que buscan alcanzar un resultado eficaz y eficiente. Así, cuando se ingresa en el estudio de las competencias laborales, se descubre que este tema abordado por diversos autores (Sarell, 2013), donde generalmente involucra a tres grupos:

- Competencias básicas: son las esenciales para su uso en el trabajo, como redactar mensajes, leer de manera comprensible, expresar puntos de vista, entre otras.
- Competencias blandas: numerosas de estas están vinculadas a la incorporación de los miembros de una organización, como la comunicación, el liderazgo, la motivación personal, el trabajo colaborativo, entre otras.
- Competencias duras: se refieren únicamente a las características del comportamiento general del individuo en su puesto laboral, en algunos casos relacionados con aplicaciones tecnológicas; son saberes, capacidades, habilidades y actitudes que los profesionales de una organización pueden tener, sin importar su campo de trabajo.

Profundizando más en el tema de la competencia, esta idea se viene desarrollando en los últimos años desde la noción de un conocimiento

procedimental, que abarca a varias disciplinas. Así, se puede definir como la capacidad del individuo para “saber hacer” y “realizar”. Una visión más clara es que se trata de “una manera fácil de distinguir entre ambos consiste en entender que el conocimiento declarativo se puede transmitir mediante una descripción hablada o escrita, mientras que el procedimental no” (Cela Conde y Ayala, 2002; p. 377-378). En cuanto a la definición de las competencias digitales, varios autores proponen diversas perspectivas respecto a su definición en el entorno laboral, incluyendo González (2008), Marqués (2008) y Gallego, Gamiz y Gutiérrez (2010). En los trabajos mencionados anteriormente, se señala que las habilidades digitales hacen referencia a disposiciones cognitivas que facilitan la realización de acciones para que la persona se desempeñe en un entorno laboral mediado por la tecnología.

La competencia que se relaciona con el entramado que favorece la propagación de la información se conoce como competencia digital (López, Encabo y Jerez, 2011). Desde este punto de vista, es imprescindible tener en cuenta que la competencia digital en los investigadores constituye un instrumento para interactuar en el universo, al posibilitar que el participante adquiera “destrezas, hábitos, actitudes y conocimientos que le capacitan para estar, moverse, intervenir, actuar, aprender e interrelacionarse en el espacio electrónico” (López y otros, 2011; p. 166). Así pues, la competencia digital conlleva la utilización de las TIC respaldada por herramientas derivadas del crecimiento de la investigación y el desarrollo.

La existencia de competencias digitales en las organizaciones ha sido un asunto de discusión desde la aparición de la sociedad de la información y la sociedad del saber. Frente a esto, Drucker (1969) planteó la necesidad de establecer una nueva "Sociedad de la Información" basada en tres pilares: las Tecnologías de la Información, el saber y la sociedad. En su propuesta se sostenía que la estructura social (pública o privada) necesita una rápida adaptación espacial y temporal a las transformaciones tecnológicas y organizativas, conocidas como "nueva economía", que se base en el saber y en el surgimiento de habilidades digitales.

En este orden de ideas, Drucker (2000) afirmaba que el enfoque tradicional de la dirección y control de las organizaciones debe estar dirigido hacia un estilo directivo acorde con el entorno de las relaciones humanas y laborales de la sociedad moderna. Esta filosofía influye en las empresas de hoy, las cuales han adoptado mayores competencias digitales y habilidades para producir resultados más rápidos y generar nuevos productos al mercado.

La competencia digital surge generando una variedad de oportunidades de desarrollo al iniciar la transformación de elementos tecnológicos a una rapidez asombrosa (Rubio, 2000). Esto se intensifica cuando las comunicaciones globalizan los mercados, requiriendo la inclusión de empleados especializados con habilidades apropiadas para manejar las herramientas que la industria tecnológica está desarrollando, destacando su progreso en este siglo XXI.

Otra visión de esta clase de competencias es aquella donde se refieren al dominio de herramientas tecnológicas y a las habilidades asociadas con el uso de la computación, incluyen la posibilidad de seleccionar e incorporar los cambios y los nuevos desarrollos tecnológicos (Januszewski y Molenda, 2008). Esta clase de competencia “se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC (...) para obtener, evaluar, almacenar, producir e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet” (Comisión Europea, 2006:15).

Por lo tanto, las habilidades digitales de una persona pueden asistirle a manejarse de forma más eficiente con la tecnología en aquellos campos de indagación de saberes. A continuación, García, Ruíz y Domínguez, (2007), indican que el uso de habilidades en la utilización de internet conlleva dos dimensiones: una técnica y otra social. La primera, permite la generación y administración de entornos de comunicación, que promueven el acceso del alumno a los recursos, el intercambio de puntos de vista y la ejecución conjunta de tareas. La segunda, fomenta la formación de comunidades a través de la interacción, generando experiencias de comunicación abierta donde se puede intercambiar el saber.

Con referencia a todo lo citado con anterioridad, cuando se les preguntó a los informantes claves sobre su propia definición de competencia digital, muchas fueron los aportes dados. Estos se pueden observar en la Figura 1 que se presenta a continuación:

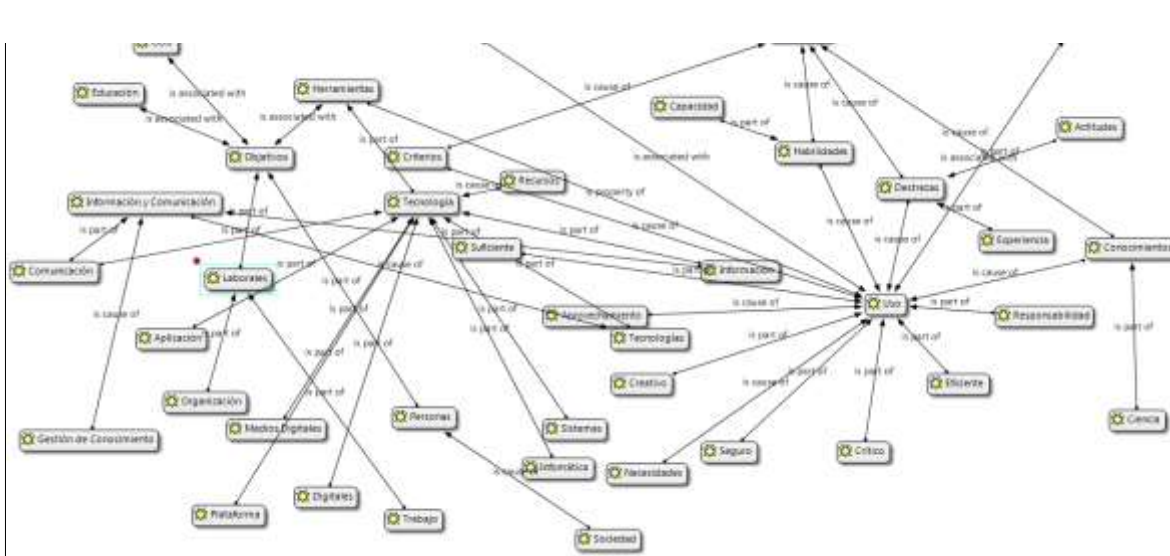


Figura 1. Categorías asociadas a las Competencias Digitales. Fuente: Elaboración propia (2025)

Gracias, a la herramienta utilizada para el tratamiento de información recibida, se pudo determinar lo siguiente:

Es el conjunto de conocimientos, criterios, destrezas y habilidades para el uso creativo, crítico, suficiente y seguro de las herramientas tecnológicas con el fin de alcanzar objetivos laborales y personales, que permiten interactuar con la sociedad, aprovechando sus bondades en el área comunicación, el área educacional y el ocio.

Como se puede observar, se reconoce la aplicación de conocimiento envuelto en las herramientas tecnológicas. El actor organizacional tiene la potestad de decir cuál criterio aplicar para esas destrezas y esas habilidades, si lo hace para comunicación, para la educación, para el entretenimiento o para un quehacer laboral.

3.2. Relaciones Sociales

Otro aspecto en la evolución de este estudio se refiere a las interacciones sociales en los lugares de trabajo. Uno de los precursores más destacados fue Mayo (1933) quien inició un enfoque dinámico, centrado en el movimiento de las relaciones humanas, sugiriendo que estos tienen un papel crucial en la actividad de los individuos en las organizaciones. Los estudios de Hawthorne finalmente revelaron la relevancia de las relaciones sociales y la existencia de grupos de trabajo informales en las actitudes de los empleados.

Esta realidad es incorporada en el desarrollo de la personalidad (Gordon, 1972), quien presentó siete (7) rasgos que intervienen en los grupos de trabajo que se desarrollan en una organización, a saber:

- Ascendencia: personas verbalmente predominantes en los grupos.
- Cautela: personas que analizan cuidadosamente cualquier situación antes de la toma de decisiones.
- Originalidad: personas que gustan de enfrentarse al reto de pensar nuevas ideas.
- Relaciones personales: personas tolerantes, pacientes y comprensivas.
- Responsabilidad: personas perseverantes en quienes se puede confiar una tarea.
- Sociabilidad: personas que gustan del contacto con los grupos de trabajo.
- Vigor: personas que se destacan por la capacidad y el gusto por el trabajo.

Es ahí donde la sociabilidad, la necesidad de contacto entre individuos para que estos no se sientan aislados, se entremezcla con las relaciones interpersonales, donde estos individuos buscan ser comprendidos en las organizaciones empresariales, públicas o privadas. Entonces parece más que justificado que el hombre y su sociabilidad se identifique con las distintas corrientes humanas y económicas. El hombre del siglo XXI trata en un socialismo postmoderno, basada en tendencias de la comunicación por redes sociales, con el soporte propio de las tecnologías. No se trata de colocarse en un laboratorio de prueba para verificar la autenticidad de esta idea en el estudio de las relaciones sociales, sino que se pudieran establecer y expresar entre los tejidos intersubjetivos de seres de carne y hueso en las estructuras organizacionales.

Por lo tanto, la racionalidad de las prácticas (económicas, culturales, políticas, entre otras) es el foco de los contenidos que definen una sociedad específica. Según Lanz (2006), en el núcleo de las interacciones sociales se refleja la esencia de una forma de generar la vida en sociedad. Esta realidad se propaga a través de las redes sociales, cuyo impulso moviliza a los diferentes colaboradores que las integran, promoviendo estrategias y procedimientos para la conservación de las organizaciones.

Colocarse en sintonía con las transformaciones sociales que vive el país, el continente y el planeta es tratar con las relaciones sociales de los individuos. Del lado del capitalismo, el modelo requiere que el modo de producción, y las respectivas relaciones sociales de dominación que de allí se derivan, se reproduzcan como práctica cultural en la sociedad, tanto en el espacio público, como en el espacio privado. Esto ocurre, según lo señala Foucault (1996; p. 32), porque las relaciones de dominación no sólo la ejercen el “dueño de los medios de producción”, sino que se reproducen como práctica cultural en el espacio de los dominados.

En el ámbito del socialismo, justo tiene aporte especial la interacción de las relaciones sociales entre los distintos niveles económicos de la sociedad y los distintos niveles jerárquicos de la organización. En cambio, en la visión de Laclau (2002) al opinar sobre el establecimiento de las relaciones sociales tiene impacto en lo político tiene un rol primariamente estructurante porque las relaciones sociales son, en última instancia, de una articulación estratégica.

En la complejidad, las organizaciones discuten sobre cómo sobrevivir en una sociedad en la que las relaciones humanas complejas y las transformaciones provocadas por el progreso tecnológico han impactado a las personas. El panorama propuesto solo refleja una parte de la realidad en la que los líderes de las organizaciones deben sobresalir para poder dirigir a los individuos en las entidades. Con relación a todas las relaciones sociales, cuando se cuestionó a los informantes

claves acerca de la relevancia de estas en su organización, se obtuvieron numerosas respuestas. Estos se pueden observar en la Figura 2 que se presenta a continuación:

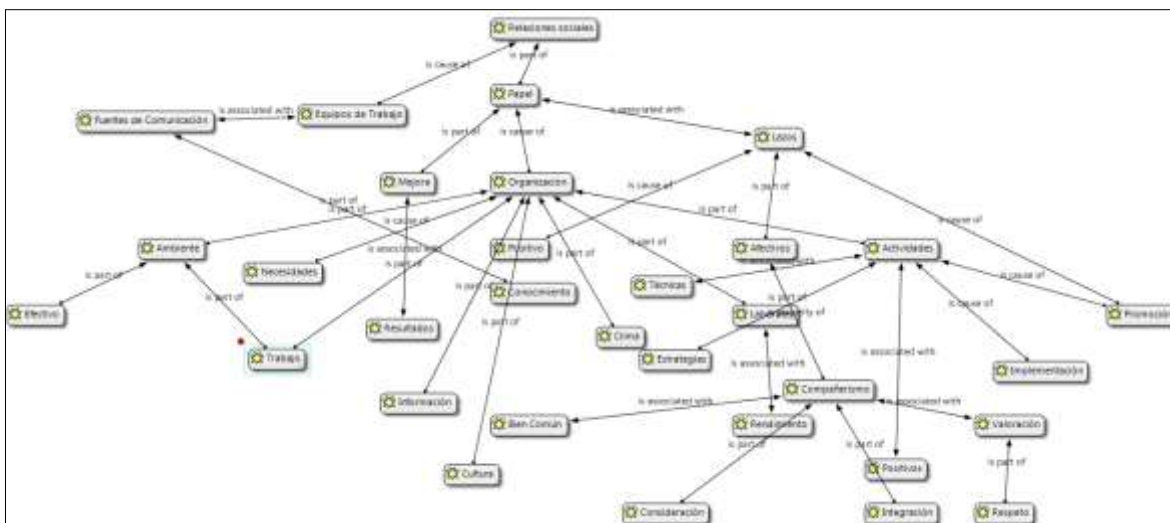


Figura 2. Categorías asociadas a las Relaciones Sociales. **Fuente:** Elaboración propia (2025)

Gracias, a la herramienta de tratamiento de información Atlas.ti, versión 9, se pudo determinar lo siguiente:

Las relaciones sociales representan tiene un papel indispensable en la organización, ya que favorece lazos afectivos, creando un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la organización. Cuando se es considerado, es valorado de la organización, el trabajo es efectivo y todo tiene a salir bien. Por tanto, se debe promover actividades de integración, implementar estrategias y técnicas que contribuyan a la generación de un ambiente de respeto y de compañerismo, a fin de lograr el bien común, manteniendo las fuentes de comunicación entre sus miembros.

En las competencias dinamizadoras de la organización, la comunicación es un punto indispensable para los gerentes y miembros de la misma (Sarell, 2019). En efecto, el factor fundamental dentro del liderazgo es el tema de comunicación, de establecer relaciones interpersonales en las estructuras organizativas. El colaborador de la organización necesita saber gestionarse, tener temas para dialogar, dado que las relaciones interpersonales y la comunicación son

fundamentales en el proceso de su socialización. Debe expresar sus puntos de vista, resolver los problemas que puedan presentarse en el interior de la empresa y contribuir a su mejora. Esto puede alcanzarse a través de las interacciones sociales y las relaciones interpersonales.

Ya a finales del siglo pasado, se presagiaba el impacto de las relaciones personales o interpersonales en la organización. Simon (1982; p. 27-28) afirmaba que “en las futuras organizaciones de producción y procesamiento de datos se reducirá sustancialmente la importancia de algunos de los tipos de relaciones interpersonales”, no obstante serían de base para el desarrollo de las organizaciones que ofrecieran servicios a sus clientes. Completando esta idea, Kruger (2006) concluía que el constructo ‘Sociedad del Conocimiento’ resume las transformaciones sociales que se están produciendo en la sociedad moderna, ofrece una visión del futuro para guiar las acciones políticas y empresariales. De esta manera, en cualquier organización, las relaciones interpersonales son generadores de movimientos y procesos que vinculan a los colaboradores. Por tanto, las relaciones humanas deben concebir investigaciones que articulan nuevas estrategias y manejos de procesos.

3.3. Organizaciones Públicas

En relación al contexto en el que se lleva a cabo este estudio, es relevante señalar que Ramio (1990) sugiere que, en las entidades públicas, la mayoría de los procesos son atribuibles a las relaciones dialécticas que sostienen individuos con intereses y metas parecidas. Así, de los estudios de las relaciones humanas, las organizaciones públicas se consideran a la estructura informal como el exponente de la vida real de la organización, quedando la estructura formal como un artefacto con poco o nulo valor explicativo (Ramíó, 1990; p. :444). Por tanto, es destacable que se presente este tipo de relaciones en las organizaciones públicas, generando una cultura organizativa.

Tal como lo menciona Linton (1983), la cultura no es más que la suma de comportamientos de los colaboradores de una organización sumada a las relaciones sociales que se encuentran sujetas dentro de esos comportamientos. En

una organización pública se puede identificar una cultura, lo cual no está lejos de la realidad. Para ello, Ramio (1999) afirma que: la cultura organizativa se convierte en un instrumento que da sentido a actitudes y modelos de comportamiento con cierta autonomía respecto de los valores sociales de carácter general. En la actualidad, en la gestión pública se está enfrentando a una cultura organizativa de carácter neoempresarial, donde las administraciones locales se movilizan acorde al impulso que proponga esa cultura. La citada cultura organizacional de la administración pública, cuando es poco cohesionada y transversal, tiende a desarrollar valores neoempresariales sin matices.

En estos valores neoempresariales, no se encuentra la mezcla cultural, sino una nueva cultura organizacional que desarma los valores (positivos y negativos) poco estructurados que habían prevalecido anteriormente. Ramio (1999) sostiene que, en este contexto, los políticos actúan como empresarios, los encargados administrativos como directivos o gerentes y el personal experimenta el sistema. Sin embargo, suele integrarse e intentar obtener un beneficio económico al relacionar sus remuneraciones con los resultados. Esta es una situación que está impactando gradualmente a las entidades públicas de Latinoamérica: se manejan conjuntos de indicadores, principalmente económicos; se gestionan sistemas de información, cuadros de dirección completos, entre otros. A primera vista y a la última, la gestión pública puede olvidar valores como la equidad, la igualdad, la ciudadanía y las repercusiones sociales, entre otros.

Ahora bien, si se agrega la mirada tecnológica en la organización pública, se pueden encontrar agendas de transformación digital, que se entrelazan con estrategias para la mejora de la administración del talento humano en los gobiernos, lo que los vinculan estrechamente (Porrúa, Lafuente, Mosquera, Roseth y Reyes, 2021; p. 15). Es necesario contar con servidores y colaboradores públicos capaces de aplicar correctamente las tecnologías emergentes, con el objetivo de que se produzca una transformación digital en las instituciones públicas. La relación entre la agenda digital y la gerencia del capital humano en las entidades públicas no es automática y demanda nuevas políticas y procedimientos para la gestión de este.

Esto implica que la digitalización en las instituciones públicas impacta tanto en el aspecto humano, en sus conductas, como en el aspecto digital, en sus procedimientos.

La propuesta de Stiglitz y Greenwald (2016) sostiene que las entidades públicas deben impulsar la innovación en el ámbito económico y social, modificando para ello sus políticas en áreas como la industria, el comercio, la educación, la macroeconomía, la propiedad intelectual, entre otras. Con una perspectiva neoempresarial, las entidades públicas pueden lograr una limitada legitimidad social y caer en una implementación demasiado maximalista, con numerosas carencias técnicas. Complementa esta idea Ramió (2008), quien afirmaba que la administración pública ha vivido durante muchos años ignorando las amenazas del entorno gracias a unas posibilidades aparentemente inacabables de captación de recursos basadas en una posición de poder privilegiada respecto al resto de la sociedad.

En resumen, hay que tener en cuenta que la actividad del empleado de la organización pública no tiene sólo una repercusión técnica. Según Porrúa y otros(2021), esta actividad también tiene un impacto social dado que cualquier modificación en la estructura organizativa puede afectar los procesos psicosociales, la cultura organizacional, los sistemas de poder y sus formas de interacción.

3.4. Binomio Competencias Digitales-Relaciones Sociales

En el individuo, la presencia de las competencias digitales y las relaciones pueden influir en su comportamiento, proveyendo información para la organización pública o privada. Esta información fluye en la organización haciendo permeable a los distintos niveles organizacionales. La concentración de las capacidades distintivas de las organizaciones públicas puede conducir a una cultura de mayor flexibilidad en estas organizaciones. Los procesos organizativos dependen mucho de las TIC para su desarrollo competitivo, tal como lo sugiere Malone (1997), quien afirma que su efecto en la administración pública es proporcional, tal como se muestra en la Figura 3, que se muestra a continuación:



Figura 3. ¿Nuevas Formas Organizacionales, elaborado con datos tomados de “Is powerment just a fad? Control, decision, making and IT” (Malone 1997).

Las competencias digitales han emergido como una variable determinante de los cambios del ambiente para la adaptación de las organizaciones. Ya Simon (1982), la incorporación las computadoras a una empresa se supone que una de las cosas que harán será proveer más y mejor información. Los colaboradores, con el tema de las tecnologías, se orientan a la práctica de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo o sus pares, o con las personas que dependan de ella, o sus subalternos (Sarell, 2013). Internacionalmente, este tema no es ajeno para la UNESCO (2018) que afirmaba que hay una alta incidencia en las formas de trabajo y en las estructuras del mercado laboral, gracias a los avances tecnológicos.

En lo que respecto al desarrollo de competencias, se anticipan graves consecuencias debido a las transformaciones tecnológicas, impactando en la reorientación laboral y el nivelamiento profesional respecto a las habilidades de los empleados. Por esta razón, UNESCO (2018) exhorta a los países a fortalecer sus habilidades con el objetivo de prever la progresión de las demandas en habilidades digitales para el trabajo y la vida, incluyendo a las organizaciones.

Cuando se le preguntó a los informantes claves sobre si consideraban que las competencias digitales influían sobre el desenvolvimiento de los trabajadores públicos, el 100% respondió contundentemente que sí. Posteriormente, se les pidió que justificaran su posición ante tal afirmación. La globalidad de sus respuestas puede ser apreciada en la Figura 4.

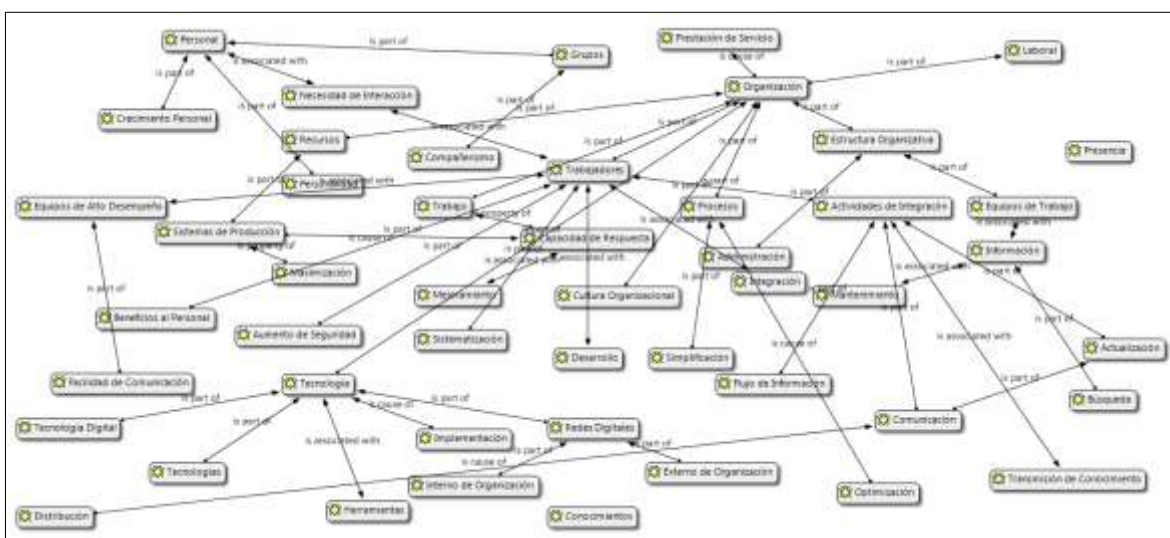


Figura 4. Categorías asociadas a la Influencia de las Competencias Digitales y las Relaciones Sociales sobre el rendimiento laboral. **Fuente:** Elaboración propia (2025)

A partir de las ideas expuestas, se puede llegar a la siguiente afirmación que engloba todos los aportes dados por los informantes claves:

Sí influye en dos aspectos: en lo personal y en lo laboral.

- En lo personal: se obtiene una visión de la personalidad de los trabajadores y genera una integración que ayuda al área interpersonal
- En lo laboral, genera:
 - Optimización de procesos: maximiza la capacidad de respuesta y el manejo de la calidad de servicio
 - Actualización y mantenimiento del conocimiento de los trabajadores: mantiene un fluido intercambio de información entre los trabajadores, de la misma organización y de otras organizaciones, manejando la necesidad de interrelación entre los sujetos de la organización. Gracias a grupos e integración como los grupos de WhatsApp, permiten mantener informado al personal de las actividades institucionales, para coordinar lo relativo a beneficios del personal, para actividades de integración, equipos de alto desempeño, y crecimiento personal.

Basados en el conocimiento tecnológico, a través de las redes digitales, estamos al tanto de los avances y desaciertos que se puedan presentar en nuestro sitio de trabajo

Basándonos en las declaraciones de los informantes clave evidente que la combinación de habilidades digitales y relaciones sociales ejerce un gran efecto en el ámbito personal y laboral de los trabajadores de las entidades públicas,

proporcionando instrumentos para la gestión de la información y el saber. De igual forma, crea estructuras de integración entre los empleados de estas entidades.

El binomio conformado por las competencias digitales y las relaciones sociales tiene efecto en el colaborador de la administración pública. Este destaca la importancia de reconocer que, en el mundo laboral actual, las personas no solo necesitan ser competentes en el uso de las tecnologías, sino también saber cómo relacionarse de manera efectiva con otros. La combinación de ambas habilidades es esencial para el éxito individual y organizacional, en donde los procesos componentes de este binomio tienen efecto entre sí y sobre el actor organizacional, generando una cultura de comportamientos similares entre los individuos. Los informantes claves consultados aseguran que se crean nuevas estructuras sociales con integrantes que tienen características similares en formas de pensamiento, instaurando grupos sociales en una estructura rígida como es la organización pública.

Desde la UNESCO se han generado estudios sobre el efecto que tiene los procesos de globalización y digitalización en distintos campos de la sociedad, tales como educación, ingeniería, economía, entre otros. Las investigaciones realizadas sugieren que el rendimiento de los trabajadores se ve altamente afectado por el desenvolvimiento de los trabajadores, siendo las relaciones sociales generadoras de estructuras sociales dentro de las organizaciones. Esto encuentra a las competencias digitales como escenarios vinculantes de estas estructuras sociales.

En el contexto de una organización, tener habilidades implica nuevas maneras de actuar de los empleados, en sus diferentes colectivos de trabajo y social, impactando en sus relaciones sociales y en su desempeño positivo en la entidad pública. Los empleados que trabajan en entidades públicas de Venezuela deben considerar la obtención de habilidades digitales para poder colaborar y coexistir en un entorno cada vez más amplio.

Como respuesta del modelo conceptual esperado para esta investigación, a partir de los informantes consultados, se obtuvo lo siguiente:

- las competencias digitales representan un grupo de saberes, normas, capacidades y destrezas para el uso creativo, crítico, adecuado y seguro de las herramientas tecnológicas con el propósito de lograr metas laborales y personales, que facilitan la interacción con la sociedad, aprovechando sus ventajas en el ámbito de la comunicación, la educación y el ocio.
- Las relaciones sociales representan tiene un papel indispensable en la organización, ya que favorece lazos afectivos, creando un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la organización.
- El binomio tiene efecto en lo personal y en lo laboral: en lo personal se obtiene una visión de la personalidad de los trabajadores y genera una integración que ayuda al área interpersonal, en tanto que en lo laboral genera optimización de procesos y actualización del conocimiento de los colaboradores organizacionales.
- Los trabajadores deben combinar habilidades técnicas con habilidades sociales a fin de adaptarse a los cambios constantes de su entorno, creando una necesidad de una fuerza laboral híbrida.
- Las organizaciones deben fomentar una cultura que valore tanto las relaciones interpersonales como la innovación tecnológica, se deben invertir en programas de capacitación que desarrollen tanto las competencias digitales como las habilidades sociales de sus empleados.

4. Conclusiones

El impacto social generado por este binomio de competencias digitales y relaciones sociales encaja en un movimiento donde los colaboradores gustan aprender nuevas formas de transformación y nuevas competencias que permitan desarrollar habilidades para mejorar el desempeño, además de tener sentido de pertenencia a la estructura administrativa pública. Adicionalmente, los colaboradores de la administración pública consultados están de acuerdo con estas aseveraciones, incluyendo ideas adicionales, no expuestas en esta investigación, sobre el surgimiento de líderes en las organizaciones. La presencia de las competencias digitales se ha introducido al proceso de formación de los colaboradores organizacionales públicos en elementos como las relaciones sociales, gracias a la asociación y colaboración por medio de comunidades.

Por lo tanto, en relación a las investigaciones sobre la organización y la gestión pública en el contexto de una nueva sociedad, el binomio de competencias digitales y relaciones sociales se encuentra en la Sociedad del Conocimiento contemporánea, impactando más allá del desempeño de los trabajadores en las

entidades públicas de Venezuela, generando redes sociales que se transforman en comunidades de individuos donde se comparte y se edifica información relevante. El binomio agrupa a las personas en colectivos que tienen las mismas competencias y se encuentran en las mismas áreas de rendimiento, cooperando con las metas de la gestión pública. Así, las relaciones sociales creadas se transforman en digitales, con sus propios contextos culturales, de saber y laborales, cumpliendo con la necesidad de pertenencia de estos colaboradores al lugar donde trabajan.

5. Referencias

- Barney, J. (1994). Competitive organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* (15). 5-9. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150901>
- Cela Conde, C. J. y Ayala, F. J. (2002). Senderos de la evolución humana. Alianza Editorial.
- Comisión Europea (2006). Recuperación del Parlamento Europeo y del Consejo de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente (2006/962/EC). *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 394, 10-18. <https://goo.gl/c23giO>
- Drucker, P. (1969). *Knowledge Society*. Harper y Row.
- Drucker, P. (2000). *La disciplina de la innovación*. Editorial Deusto.
- Foucault, M. (1996). *Genealogía del racismo*. Museo de Buenos Aires.
- Gallego, A. M., Gamiz, S. V., y Gutiérrez, S. E. (2010). El futuro docente ante las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar. *EDUTEC. Revista electrónica de tecnología*, 34. <https://bit.ly/3B1E0uv>
- García, L., Ruíz, M. y Domínguez, D. (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Ariel.
- Giraldo, A. (2011). 'Realidad virtual': análisis del marco teórico para explorar nuevos modelos de comunicación. *Anagramas rumbos sentidos común* (9) 18. Medellín Enero/Junio 2011. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222011000100008

- González, B. (2008). Las competencias digitales de los docentes del siglo XXI. Blog titulado Educación y Pedablogia del siglo XXI. <https://bit.ly/3kedNSD>
- Gordon, L. (1972). Manual del Perfil e Inventario de la Personalidad. México: El Manual Moderno.
- Januszewski, A. y Molenda, M. (2008). Educational Technology: A definition with Commentary. Earlbaum.
- Krüger, K. (2006). El concepto de la Sociedad del Conocimiento. Biblio 3W, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, XI, (683). <https://bit.ly/3y96xMP>.
- Laclau, E. (2002). El análisis político del discurso: entre la teoría de la hegemonía y la retórica. Entrevista a Ernesto Laclau, De Signis, 1-7. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222011000100008
- Lanz, R. (2006). El discurso político de la posmodernidad. FACES/UCV.
- Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Gestión 2000.
- Linton, R. (1983). Cultura y personalidad. Fondo de Cultura Económica
- López, A., Encabo, E. y Jerez, I. (2011). Competencia digital y literacidad: nuevos formatos narrativos en el videojuego "Dragon age: orígenes". Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación, 18 (36). 165-171. <https://bit.ly/3z9LKKu>
- Malone, T. W. (1997). Is powerment just a fad? Control, decision, making and IT. Sloan Management Review, 39, (2), Invierno, 23-35. <https://bit.ly/2W7ZbFT>
- Malvezzi, S. (2002). Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.
- Marques G., P. (2014). Competencias docentes en la Era Internet (v. 7.0). Universidad Autónoma de Barcelona. <https://bit.ly/3zlCCCo>
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. MacMillan.
- McLagan, P. (1997). Competencies: the next generation. Training y Development, may, 40-47. https://www.researchgate.net/publication/234695369_Competencies_The_Next_Generation

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO) (2018). Las competencias digitales son esenciales para el empleo y la inclusión social. <https://bit.ly/383LHUv>
- Porrúa, M., Lafuente, M., Mosqueira, E., Roseth, B. y Reyes, A. M. (2021). Transformación Digital y Empleo Público: El Futuro del Trabajo del Gobierno. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ramió Matas, C. (1990). Estudio de una política de reorganización administrativa. Documentación Administrativa / n.º 224-225 (octubre 1990-marzo 1991)
- Ramió Matas, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. Tecnos-UPF. <https://bit.ly/3gkQUvW>
- Ramió Matas, C. (2008). El modelo directivo en las entidades locales. Revista Internacional de Organizaciones (RIO). Mº 1., 77-108. https://www.revista-río.org/index.php/revista_río/article/view/9
- Rubio González, R. (2000). Globalización y mercado de trabajo: retos y oportunidades para la promoción del empleo en el medio local. Scripta Nova. Nº 69 (60). Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. <http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-60.htm>
- Sarell, J. J. (2013). Influencia de las Tecnologías en la Definición de un Líder Organizacional. [Tesis Doctoral]. Universidad Central de Venezuela.
- Sarell, J. J. (2019). Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento. Suma de Negocios, 10(21), 1-8. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3443090_code2560615.pdf?abstractid=3443090&mirid=1
- Simon, H. A. (1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. El Ateneo.
- Spencer, M. L. y Spencer M. S. (1993). Competence at Work: models for superior performance. John Wiley and Sons, Inc.
- Stiglitz, J. E. y Greenwald, B. C. (2016). La creación de una sociedad del aprendizaje. La esfera de los libros.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe (12), Universidad del Norte, Barranquilla, julio-diciembre, 2003. 115-133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Van Dijk, T. A. (2008). Semántica del discurso e ideología. Discurso y Sociedad, 2 (1), 201-261. <http://www.dissoc.org/es/ediciones/v02n01/DS2%281%29Van%20Dijk.pdf>