

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La transformación digital en la empleabilidad de los
colaboradores de una Entidad Técnica del programa Techo
Propio, 2023

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Jesslem Xiomara Chavez Zambrano

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Jhordan Mario Osorio Quiroz

Asesor:

Rayniero Jose Aristizabal Castañeda

Lima, 2025

La tesis:

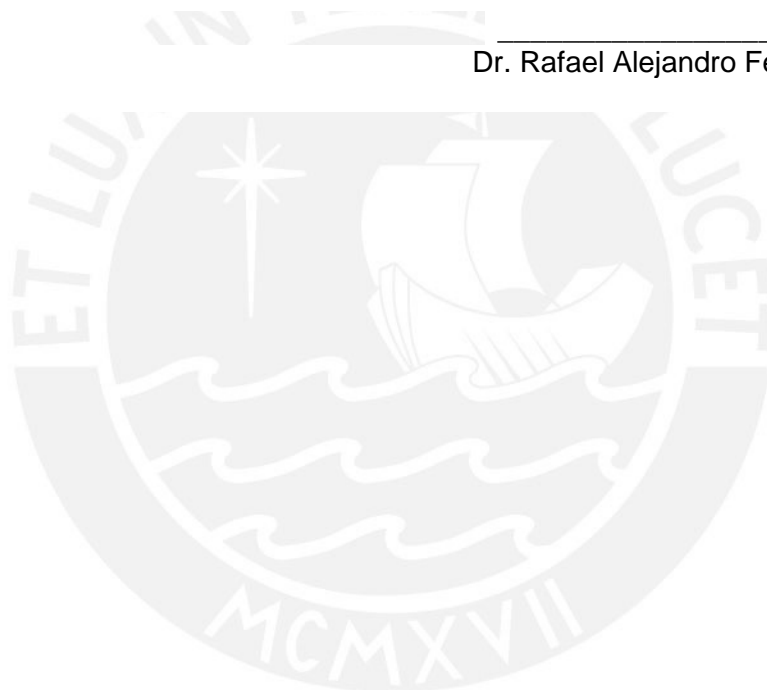
La transformación digital en la empleabilidad de los colaboradores de una Entidad Técnica del programa Techo Propio, 2023

ha sido aprobada por:

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Presidente del Jurado]

Dr. Raynero José Aristizábal Castañeda
[Asesor Jurado]

Dr. Rafael Alejandro Fernández Concha
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Rayniero José Aristizábal Castañeda, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada “La transformación digital en la empleabilidad de los colaboradores de una Entidad Técnica del Programa Techo Propio, 2023”, de los autores Jhordan Mario Osorio Quiroz y Jesslem Xiomara Chavez Zambrano dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 25/06/2025 .
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 25 de Junio de 2025

Apellidos y nombres: Aristizábal Castañeda, Rayniero José	
DNI: 42707243	Firma: 
ORCID: 0000-0002-5129-2555	

RESUMEN

El tema de la presente investigación es la transformación digital en la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas del programa Techo Propio durante el 2023. El objetivo principal que se ha planteado es analizar las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede generar la empleabilidad en el tipo de empresas mencionadas. Para tal propósito, se ha optado por realizar una metodología con alcance del tipo descriptivo-correlacional y enfoque mixto. Para lo cual se ha usado la herramienta de encuestas a un total de 72 empleados y entrevistas a un total de 10 personas. La validez de la muestra cuantitativa se ha realizado por medio de un grado numérico del 1 al 5 mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. La validez de la muestra cualitativa se ha ejecutado por medio del análisis de las percepciones de los entrevistados transcritas de forma manual. Se tiene como resultado que existe correlación entre las variables de estudio al expresarse un 0.993 en el Alfa de Cronbach. Tal resultado se entiende a partir de distintas dimensiones como la habilidad comunicacional, resolución de problemas, autoconfianza, digitalidad, cultura digital y la adaptabilidad digital que identifican los empleados como necesarias para su empleabilidad, y también sostienen los mismos criterios los expertos entrevistados.

Palabras clave: transformación, empleabilidad, entidades técnicas, tecnología, Techo Propio

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.Plantamiento de problema	4
2.Objetivos de la investigación.....	9
2.1. Objetivo general.....	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. Justificación	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Transformación digital.....	11
1.1. Teoría de transformación digital.....	11
1.2. Evolución de la transformación digital.....	12
1.3. La transformación digital en los recursos humanos empresarial	14
1.4 Limitantes por la transformación digital empresarial.....	15
1.5 Modelo de transformación digital en área de recursos humanos.....	16
1.5.1 <i>Modelo de dini et al.</i>	16
1.5.2 <i>Modelo de delgado</i>	17
1.5.3 <i>Modelo de López y alcázar</i>	18
2 Empleabilidad y habilidades en el capital humano.....	19
2.4 Modelo de empleabilidad y transformación digital	22
2.4.1 Modelo de Juárez y marqués.....	23
2.4.2 Modelo de mc gregor	24
2.4.3 Modelo de etapas de madurez.....	25
2.4.4 Modelo de equidad e incentivación.....	25
2.4.5 Modelo de transformación digital y empleabilidad	26
Capítulo 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. Fondo MiVivienda	29
1.1 Objetivos.....	29
1.2. Programas del fondo mivivienda.....	30
2. Techo Propio	31
2.1 Objetivos.....	31
2.2 Modalidades de construcción	32
2.3 Entidades técnicas.....	33
3. Bamaj Perú	33
3.1. Estructura organizacional	33
3.2. Objetivos organizacionales	34
3.3. Prácticas de motivación laboral	35
3.4. Modelo de compensación de la empresa	35

3.4.1. Sistema de compensación.....	35
4. Tendencias actuales del sistema de compensación.....	36
5. Análisis del contexto del negocio: amofhit.....	37
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	39
1. Hipótesis.....	39
1.1. Hipótesis general.....	39
1.2. Hipótesis específicas.....	39
2. Alcance.....	39
3. Enfoque.....	40
4. Secuencia metodológica.....	41
5. Horizonte temporal.....	42
6. Población.....	42
7. Muestra.....	43
7.1. Muestra cuantitativa.....	44
7.2. Muestra cualitativa.....	44
8. Instrumentos y validez del procedimiento.....	45
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
1. Estadística descriptiva.....	47
1.1 Datos demográficos de los encuestados.....	47
1.2 Variable transformación digital.....	49
1.2.1 Dimensiones de la variable transformación digital.....	49
2. Análisis estadístico inferencial.....	58
2.1. Análisis de fiabilidad de las variables de estudio.....	58
2.1.1. Análisis de la fiabilidad de la encuesta de la transformación digital.....	58
2.1.2. Análisis de la fiabilidad de la encuesta de la empleabilidad.....	59
2.2. Análisis de normalidad de las variables transformación digital y empleabilidad.....	59
2.3. Análisis de la correlación de la transformación digital con la empleabilidad.....	60
2.3.1. Contraste de las variables transformación digital y la empleabilidad.....	61
2.3.2 Contraste de la variable de comunicación con la transformación digital.....	62
2.3.3 Contraste de la variable organización con la transformación digital.....	65
2.3.4 Contraste de la variable resolución de problemas con la transformación digital.....	67
2.3.5 Contraste de la variable autoconfianza con la transformación digital.....	69
2.3.6 Contraste de la variable cultural digital con la empleabilidad.....	71
2.3.7 Contraste de la variable digitalidad con la empleabilidad.....	73
2.3.8 Contraste de la variable cultural digital con la empleabilidad.....	76
3 Discusión.....	79
CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS.....	97

ANEXO A: Objetivos de la creación del programa techo propio	97
ANEXO B: Matriz de consistencia.....	99
ANEXO C: Revisión documentaria	101
ANEXO D: Cuestionario de la transformación digital para la empleabilidad	109
ANEXO E: Guías de entrevista	112



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modalidades de bonos familiares habitacionales del programa techo propio.....	5
Tabla 2: Niveles de evolución digital asociados al tipo de líder que lo aplica.....	14
Tabla 3: Porcentajes obtenidos en la dimensión comunicación.....	49
Tabla 4: Porcentajes obtenidos de la dimensión organización.....	50
Tabla 5: Porcentajes obtenidos de la dimensión resolución de problemas.....	52
Tabla 6: Porcentajes obtenidos de la dimensión autoconfianza.....	53
Tabla 7: Porcentajes obtenidos de la dimensión digitalidad.....	55
Tabla 8: Porcentajes obtenidos de la cultura digital.....	56
Tabla 9: Valoración de fiabilidad de ítems del coeficiente alfa de cronbach.....	58
Tabla 10: Estadística de fiabilidad del cuestionario de la transformación digital.....	59
Tabla 11: Estadística de fiabilidad del cuestionario de la empleabilidad.....	59
Tabla 12: Prueba de normalidad de la transformación digital con la empleabilidad.....	60
Tabla 13: Interpretación del coeficiente de correlación de spearman.....	61
Tabla 14: Correlación de spearman de la transformación digital con la empleabilidad.....	62
Tabla 15: Correlación de spearman de la comunicación con la transformación digital.....	63
Tabla 16: Correlación de spearman de la organización con la transformación digital.....	66
Tabla 17: Correlación de spearman de la resolución de problemas con la transformación digital.....	68
Tabla 18: Correlación de spearman de la autoconfianza con la transformación digital.....	70
Tabla 19: Correlación de spearman de la cultura digital con la empleabilidad.....	72
Tabla 20: Correlación de spearman de la digitalidad con la empleabilidad.....	74
Tabla 21: Correlación de spearman de la adaptabilidad digital con la empleabilidad.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de bonos otorgados para la construcción en sitio propio	6
Figura 2: Número de bonos otorgados por modalidad (2013-2022).....	6
Figura 3: Número de bonos atendidos por la empresa Bamaj Peru (2017-2022)	7
Figura 4: Modelo de transformación digital como parte de la cadena de valor de dini et al .	17
Figura 5: Modelo de transformación digital de delgado	18
Figura 6: Modelo de transformación digital de López y del Alcázar	19
Figura 7: Modelo de Juárez y Marqués.....	24
Figura 8: Modelo de Juárez y Marqués.....	27
Figura 9: Estructura de programas del fondo mivivienda sa	30
Figura 10: Estructura organizacional bamaj peru.....	34
Figura 11: Entidades técnicas vigentes en lima	43
Figura 12: Género de los trabajadores de entidad técnica.....	48
Figura 13: Edad de los colaboradores de entidad técnica	48
Figura 14: Porcentajes obtenidos en la dimensión comunicación.....	49
Figura 15: Porcentajes obtenidos en la dimensión organización	51
Figura 16: Porcentajes obtenidos en la dimensión resolución de problemas.....	52
Figura 17: Porcentajes obtenidos en la dimensión autoconfianza	54
Figura 18: Porcentajes obtenidos en la dimensión digitalidad	55
Figura 19: Porcentajes obtenidos en la dimensión cultura digital	56
Figura 20: Porcentajes obtenidos en la dimensión adaptabilidad digital	57

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la transformación digital forma parte de las prioridades de muchas empresas por la gran facilidad que brinda para poder comunicarse y realizar procesos de forma más ágil (Porrúa et al., 2020). Pero esta variable tiene un impacto sobre toda la estructura de una organización entre las que se encuentra en capital humano. Lo cual, se genera a partir de una nueva conexión que hace indispensable que los colaboradores de una empresa deban adaptarse los cambios como parte de los nuevos procesos de gestión del capital humano (Porrúa et al., 2020). Desde dicha perspectiva, en la presente investigación se tiene por tema la transformación digital en la empleabilidad de los colaboradores de una Entidad Técnica del programa Techo Propio durante el 2023, para la cual se han realizado un total de 6 capítulos.

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema. Para ello se presenta la problemática, tanto problema empírico como problema de investigación. Asimismo, se detallan los objetivos generales y específicos con el fin de establecer lo que se espera lograr en la investigación y la forma en la que se aborda la problemática. Finalmente, se presenta la justificación y la viabilidad del proyecto propuesto. Entre los aspectos más resaltantes mismo se tiene que en el Perú, así como en gran parte de Latinoamérica, existe un gran déficit habitacional, el cual se ha tratado de combatir por medio de políticas públicas de planificación urbana. A través del Fondo Mi Vivienda SA se brindan cuatro principales programas, entre los que destacan el Crédito Mi Vivienda y el programa Techo Propio, por tener alcance nacional.

Para que se puedan realizar los proyectos se cuentan con constructoras contratistas como es el caso de BMAJ Perú, dentro de la organización se cuenta con información sobre las causas de la disminución de participación en la colocación de bonos, entre las que destacan la tendencia general de disminución de bonos, la falta de capacitación del personal respecto a la captación de GFE por parte de la ET, y la baja productividad en captación que tienen los colaboradores inscritos en planilla, pues se limitan a cumplir funciones de oficina. Desde dicha perspectiva, se tiene que la empresa debe aumentar su participación para cubrir gastos operativos y ser rentable, a pesar de que el universo de BFH ha estado disminuyendo, se considera importante estudiar la estrategia digital y la empleabilidad que se maneja en las entidades técnicas.

En el segundo capítulo, se realiza el marco teórico. Para ello, se definen las variables de estudio propuestas para el desarrollo de la investigación. Se mencionan los principales aspectos conceptuales de la transformación digital, pero con énfasis en su desarrollo dentro del área de recursos humanos de las organizaciones. Del mismo modo, se detallan las

particularidades de la empleabilidad a partir del desarrollo de habilidades del capital humano. Tal suceso, con el objetivo de poder encontrar un modelo teórico adecuado para poder comprobar los objetivos planteados. A partir de este capítulo, se elige el modelo que mejora relaciona la transformación digital con la empleabilidad, que es el propuesto por Juárez y Marqués (2019) que tiene un total de 7 variables que son las siguientes: comunicación, organización, resolución de problemas, autoconfianza, digitalidad, cultura digital y adaptabilidad digital.

En el tercer capítulo, se realiza el marco contextual. Este ha sido dividido en un total de 4 secciones. En primer lugar, se presenta el desarrollo del Fondo MiVivienda, así como sus objetivos y los programas sociales que impulsa. En segundo lugar, se aborda el programa social Techo Propio, tanto en definición, objetivos, modalidades de construcción y entidades técnicas asociadas. En tercer lugar, se describe a la empresa que es sujeto de estudio, presentando su estructura organizacional, objetivos organizacionales y su modelo de compensación. Finalmente, se aborda el sistema de compensación, tomando en cuenta sus tendencias actuales.

En el cuarto capítulo, se tiene como principal propósito desarrollar el marco metodológico de la investigación. Para ello, se presentarán distintas premisas como el alcance, enfoque, muestra, entre otros aspectos. En base a los enfoques planteados, la presente investigación será del tipo descriptivo- correlacional. Además, el enfoque elegido es el mixto que combina tanto el método cualitativo como cuantitativo. En relación a la muestra, se cuenta con un total de 280 empleados en la empresa. De los instrumentos se ha aplicado tanto el cuestionario como las entrevistas validadas mediante el software SPSS. 26 para poder comprobar la correlación entre las variables transformación digital y empleabilidad.

En el quinto capítulo, se han realizado distintas tablas y figuras que han sido obtenidas a partir del análisis de los cuestionarios y entrevistas en relación a la transformación digital y empleabilidad. Para el análisis cuantitativo, los cuestionarios han sido procesados por el Excel y, luego, por el programa estadístico SPSS v.26. Para ello, primero se presenta la analítica descriptiva en donde se conforman distintos datos demográficos de los encuestados y las respuestas por dimensión de las dos variables estudiadas. Luego, la estadística de confiabilidad elaborada a partir del Alfa de Cronbach en donde se podrá verificar la correlación entre las variables de estudio. Para el análisis cualitativo, se ha realizado un formulario de preguntas para poder realizar las entrevistas en *Google Forms*. Luego, se desarrolla la transcripción de las entrevistas a expertos y un gerente de una Entidad técnica. A partir de todo el análisis se llega a realizar un modelo propuesto de empleabilidad solicitado en las empresas del sector construcción.

Por último, en el sexto capítulo se ha tenido como objetivo principal analizar las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede generar la empleabilidad de los colaboradores en las entidades técnicas en Lima Metropolitana. Luego de los hallazgos encontrados se tiene que ambas variables tienen una correlación de 99.3%, por lo que se puede considerar que es necesaria la transformación digital dentro de las competencias profesionales de los colaboradores de entidades técnicas, ya que los propios empleados consideran que dimensiones con la organización, habilidad, cultura digital, adaptabilidad, entre otros son predominante para que hayan podido conseguir sus empleos. A modo de conclusión, se destaca que para los empleados si se considera importante la transformación a los medios digitales, pero para los expertos y gerentes no siempre en la empleabilidad, pero si cuando ya desempeñan función.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, tanto problema empírico, como problema de investigación. Asimismo, se detallan los objetivos generales y específicos, con el fin de establecer lo que se espera lograr en la investigación y la forma en la que se aborda la problemática. Finalmente, se presenta la justificación y la viabilidad del proyecto propuesta.

1. Planteamiento de problema

En el Perú, así como en gran parte de Latinoamérica, existe un gran déficit habitacional, el cual se ha tratado de combatir por medio de políticas públicas de planificación urbana. En el país, se logró reducir el déficit habitacional de 14.6% en el 2013, a 11.2% en el 2017 Instituto Nacional de Estadística e Informática [en adelante INEI], 2018). El avance conseguido se debió, entre otras iniciativas, a la creación del programa “Techo Propio” en el 2002, mediante la Resolución Ministerial N° 054-2002-VIVIENDA, bajo las competencias del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Ministerio de Vivienda, N° 054, 2002), y cuyos objetivos se encontraban estipulados en el artículo N°1 de dicha resolución (Ver Anexo A).

La administración de este programa estuvo a cargo del Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda, hoy llamado Fondo MiVivienda S.A., quien actúa como intermediario en la gestión concertada entre el Estado, el sector financiero y el sector inmobiliario. Esta gestión tiene como objetivo aportar en la descentralización del mercado hipotecario y al bienestar de las familias, mediante generación de oferta inmobiliaria a nivel nacional y la estandarización del sector de construcción e inmobiliario, que refiere a lograr la homogeneidad en las características estructurales de las viviendas (MiVivienda, s.a). En ese sentido, para lograr la estandarización de las características estructurales de las viviendas, cada año se establece una cantidad definida de Bonos Familiares Habitacionales (BFH) a nivel nacional, que se brindan a través de programas sociales y que resultan ser insuficientes para cubrir la demanda existente.

A través del Fondo MiVivienda SA se brindan cuatro principales programas, entre los que destacan el Crédito MiVivienda y el programa Techo Propio, por tener alcance nacional. Por un lado, el Crédito MiVivienda se divide en dos tipos de Bonos que están dirigidos a incrementar la cuota inicial de un crédito hipotecario para la compra de una vivienda. Dichos bonos pueden ser acumulables si el proyecto inmobiliario cumple con estándares de sostenibilidad. Asimismo, en este programa, el bono es transferido desde el Fondo MiVivienda SA a través de las Entidades Financieras (EF), las cuales califican la elegibilidad de los GFE

y el proyecto inmobiliario.

Por otro lado, en el programa Techo Propio, la transferencia del BFH se realiza mediante una empresa participante del programa que recibe el nombre de Entidad Técnica (ET), la cual es encargada de todo el proceso de documentación, construcción y finalización de la Vivienda de Interés Social (VIS), que es entregada a la familia al finalizar los trámites de conformidad (MiVivienda, s.a). En este programa existen tres modalidades de BFH, las cuales se detallan a continuación.

Tabla 1: Modalidades de Bonos Familiares Habitacionales del Programa Techo Propio

Adquisición de Vivienda Nueva (AVN)	Compra de un predio lotizado en Proyectos Techo Propio autorizados con apoyo de un BFH.	Adquisición de propiedad
Construcción en Sitio Propio (CSP)	Ejecución de obras de construcción de una vivienda en terreno propio con ayuda de un BFH.	Valorización de propiedad
Mejoramiento de Vivienda (MV)	Realización de obras de mejoramiento en vivienda construida con ayuda de un BFH.	Valorización de propiedad

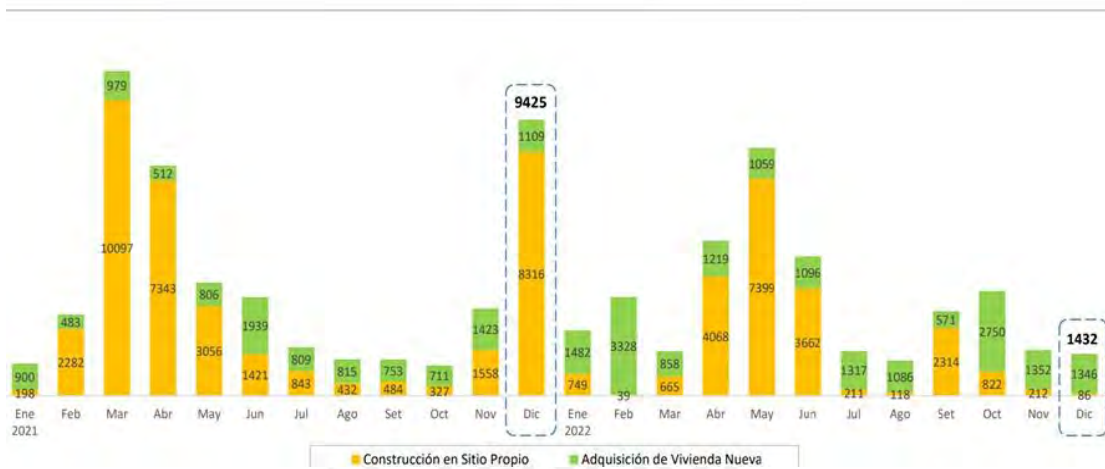
Fuente: Fondo MiVivienda (s.a).

Tal como se muestra en la Tabla 1, cada bono es distinto. Por un lado, en la modalidad de AVN, se empiezan las obras de lotización y urbanización del proyecto Techo Propio antes de la captación de los GFE. Por otro lado, las modalidades de CSP y MV necesitan de la captación e inscripción de GFE antes del inicio de las obras, que generalmente se realiza mediante una ET, la cual también es definida como cualquier persona ya sea natural o jurídica que esté registrada y que, además, promueve, desarrolla o supervisa los proyectos para todos los beneficiarios en todas las modalidades existentes (Fondo MiVivienda, s/a).

Los Bonos Familiares Habitacionales han cambiado tanto en cantidad de bonos como en el valor ofrecido. Tal como se aprecia en la Figura 1, entre el 2014 y 2021 la cantidad de BFH otorgados para la modalidad de CSP ha variado, y para el 2021 hubo una disminución de este tipo de bono a comparación de los dos años anteriores.

Figura 1: Número de bonos otorgados para la Construcción en Sitio Propio

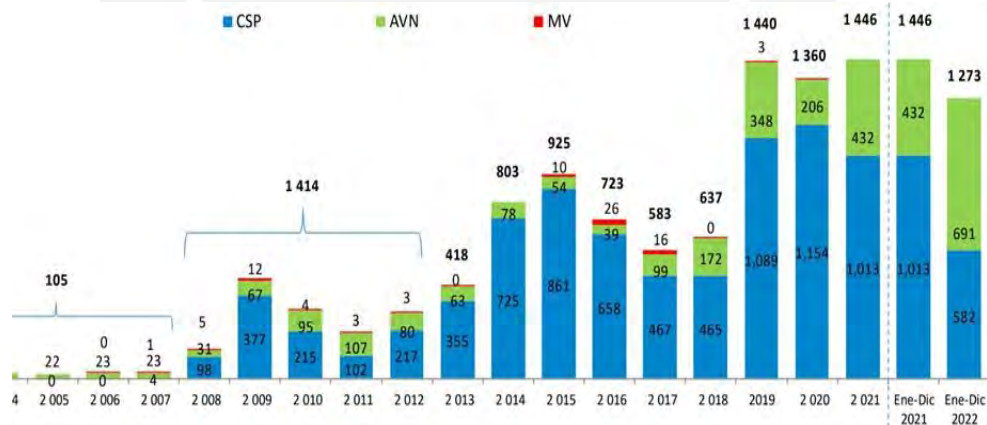
(Número de bonos desembolsados)



Fuente: Boletín Estadístico Anual Fondo MiVivienda (2022).

En cuanto a la cantidad de BFH otorgados para la modalidad de MV, la evolución se ha dado como se presenta en la Figura 2.

Figura 2: Número de bonos otorgados por modalidad (2013-2022)



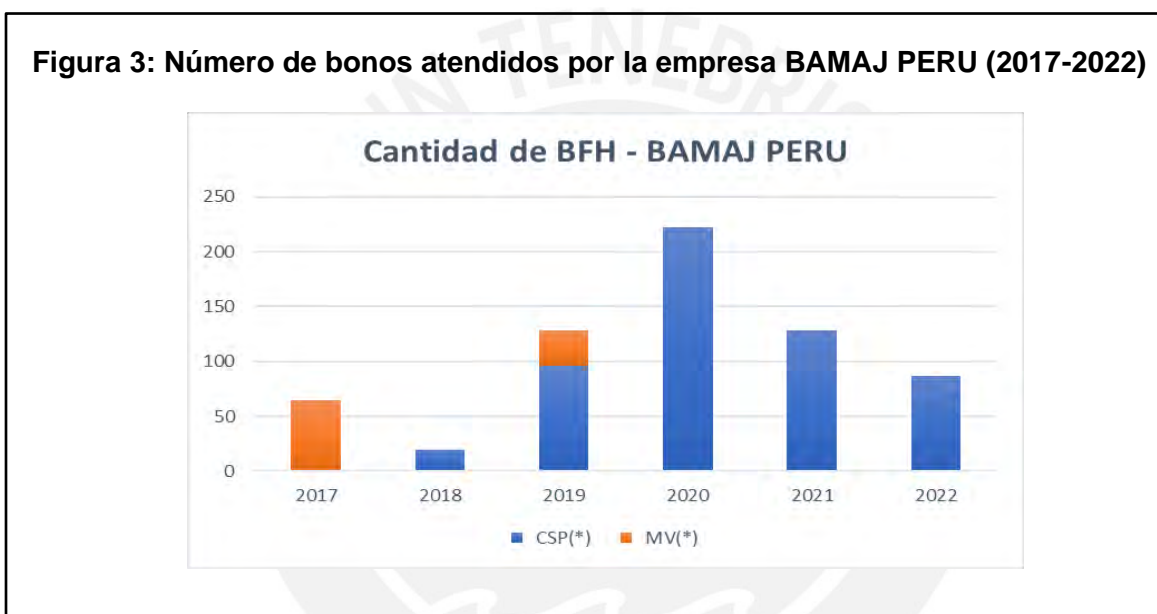
Fuente: Boletín Estadístico Anual Fondo MiVivienda (2022).

Tal como se aprecia en la Figura 2, este tipo de bono tuvo su auge en el 2016, pero al año siguiente disminuyó la cantidad de colocaciones totales. Adicionalmente, tanto para el 2018, como para el 2020, la cantidad de bonos otorgados fue mínima, por lo que se decidió cerrar las convocatorias para dicha modalidad y utilizar ese presupuesto para los otros dos tipos de bono.

Por su parte, la cantidad de Entidades Técnicas ha ido en aumento, por lo que la media

de bonos por Entidad disminuyó significativamente. En este sentido, actualmente existen alrededor de 1,598 ETs asociadas (Fondo MiVivienda, s.a). Por lo que, en promedio, a cada entidad le corresponde 22.75 BFH, una cantidad insuficiente para cubrir los costos operativos necesarios para seguir en actividad.

En ese sentido, BAMAJ PERU es una Entidad Técnica dedicada a labores de construcción y asociada al Fondo MiVivienda desde el año 2017. Además, tiene presencia en distintos distritos de Lima y Callao, tales como Santa Rosa, Ancón, Ventanilla, Mi Perú, Puente Piedra, entre otros. Sin embargo, esta empresa ha presentado una disminución en la cantidad de BFH atendidos en los últimos tres años.



Tal como se muestra en la Figura 3, entre el 2020 y el 2021, hubo una disminución del 73%, la cual se mantuvo durante el periodo 2021-2022 (47%). Estas variaciones negativas afectan la operatividad de la organización.

Según una entrevista realizada, dentro de la organización se cuenta con información sobre las causas de la disminución de participación en la colocación de bonos, entre las que destacan la tendencia general de disminución de bonos, la falta de capacitación del personal respecto a la captación de GFE por parte de la ET, y la baja productividad en captación que tienen los colaboradores inscritos en planilla, pues se limitan a cumplir funciones de oficina (Quiroz, comunicación personal, 25 de agosto de 2022).

Sobre este último punto, actualmente, existe un conjunto de tendencias de los sistemas de empleabilidad que han sido reconocidas a través de investigaciones efectuadas por distintas organizaciones. En el Perú, hay factores importantes que determinan el aumento en

el salario de un trabajador. En términos porcentuales, 67% está determinado por las habilidades empresariales del empleado y 33% por la inflación en el que se encuentre el país. Por ello, una de las tendencias es establecer un plan de empleabilidad en el que se aumenta la cantidad de trabajadores (Carnaqué, 2014).

Asimismo, en el contexto del desarrollo del programa Techo Propio, las entidades técnicas cumplen un rol importante en la captación de los bonos habitacionales. Sin embargo, se ha podido constatar que estas organizaciones tienen una baja productividad de las competencias digitales. Uno de los factores por el cual se explica dichas tendencias este asociado a las pocas competencias digitales que tiene el personal administrativo. En un entorno en el que la digitalización es necesaria, el uso de las herramientas tecnológicas para poder crear los proyectos y gestionarlos se convierte en necesario. Tal como mencionan Dalio et al. (2023), las habilidades básicas como son el manejo de las plataformas, el uso de sistemas y el desarrollo de los proyectos son necesarios para mejorar la productividad laboral, especialmente en el sector de construcción.

Además, existe una ausencia de la transformación digital. Según Westerman et al. (2014), en entidades técnicas no se presenta mucho uso de la tecnología como parte de la eficacia de sus procesos ni una política de captación de clientes incluso en el que no se toma en consideración como necesario la digitalización en el perfil del empleado. Lo que indica una falta de adaptación a una estructura digital imperante en la contemporaneidad.

De igual manera, en la actualidad los talentos que trabajan en las organizaciones priorizan ciertas tendencias en habilidades de empleabilidad como las siguientes. En primer lugar, el teletrabajo, ya que la tecnología ha ayudado en cuanto a la eficiencia del trabajo desde el hogar, especialmente, en el contexto del COVID 19. Por ende, gran parte de los colaboradores prefieren este tipo de modalidad, pues funciona de forma efectiva y estos ahorran tiempo y dinero. En segundo lugar, la flexibilidad laboral que pueda brindar la empresa es otro aspecto valorado por los colaboradores. Por ese motivo, ciertas empresas personalizan los planes de empleabilidad de acuerdo a la edad y circunstancias en las que se encuentran los talentos (Grupo C&H, 2020).

En ese marco, por un lado, la adecuación a la transformación tecnológica tiene relación con la empleabilidad de los colaboradores (Díaz & Pérez, 2018), por lo que resulta importante conocerlo. En tal sentido, para definir las habilidades empresariales que realizan los empleados con relación a su empleabilidad como parte de sus competencias (Ávila et al., 2006). Todo ello, para poder analizar las distintas variables tecnológicas como parte de las competencias de los empleados. Así, determinar si la cultura digital que posee un trabajador es relevante para poder realizar sus funciones. Del mismo modo, para conocer si el propio

empleador la considera relevante.

En relación con lo mencionado, tomando en cuenta que la empresa debe aumentar su participación para cubrir gastos operativos y ser rentable, a pesar de que el universo de BFH ha estado disminuyendo, se considera importante estudiar la estrategia digital y la empleabilidad que se maneja en las entidades técnicas.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General

- Analizar la relación entre las variables de la transformación digital con la empleabilidad de los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERU

2.2. Objetivos Específicos

- Explicar los componentes teóricos de la transformación digital y la empleabilidad a partir de las competencias digitales
- Contextualizar el desarrollo de competencias digitales para la empleabilidad del sector construcción en el programa Techo Propio a partir de la entidad técnica BAMAJ PERU
- Identificar la importancia de la transformación digital y las competencias digitales para la empleabilidad en entidades técnicas
- Determinar las dimensiones de la transformación digital que mejor se relacionan con las competencias digitales de los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERU

3. Justificación

La presente investigación debe permitir analizar la relación entre la transformación digital y la empleabilidad de los colaboradores, evidenciando que el tema del perfil del trabajador potencial es influyente en el desarrollo de la empresa, lo que contribuye al aumento de su rentabilidad.

En ese marco, lo expuesto en esta investigación se podrá aplicar y corroborar con distintas teorías y modelos pertenecientes al contexto de la gestión de organizaciones que relacionan la transformación digital y la empleabilidad para una entidad técnica. Además, con la discusión teórica generada entre los modelos se obtendrá una fusión de ellos, la cual será beneficiosa para la búsqueda de información de otras organizaciones que deseen aplicar un modelo de empleabilidad. Por ello, el estudio de lo anteriormente mencionado aporta vastos conocimientos, ya que existe un vacío de investigación con respecto a temas de esta índole.

Asimismo, la investigación resulta relevante, ya que propone brindar aportes a las ciencias de la gestión en cuanto al estudio un tema tan influyente, como lo es la transformación digital y su influencia en la empleabilidad de los colaboradores en una empresa de esta categoría y participante de un programa social, como lo es Techo Propio. Asimismo, será una sustancial contribución para otras empresas u organizaciones que se dediquen al rubro de construcción de viviendas.

De esta forma, el resultado de la presente investigación permitirá tomar acciones para mejorar y contribuir positivamente con el perfil empleabilidad que utilizan las entidades técnicas, para así beneficiar a las familias necesitadas de una vivienda social con las condiciones mínimas para poder vivir de forma digna.

Desde el enfoque de las ciencias de la Gestión, el presente estudio se puede justificar a partir de la necesidad por comprender cómo es que la transformación digital puede tener una relación con la empleabilidad a partir de las competencias digitales. En el caso de estudio de una entidad técnicas, este propone un enfoque en el que se puedan conocer las nuevas dinámicas laborales y de gestión de talento humano en el sector que realizan proyectos de viviendas populares. De manera general, para poder alegar que el proyecto aporte una mirada crítica a la estructura digital que tiene una entidad técnica.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En esta sección, se definen las variables de estudio propuestas para el desarrollo de la investigación. Para ello, se mencionan los principales aspectos conceptuales de la transformación digital, pero con énfasis en su desarrollo dentro del área de recursos humanos de las organizaciones. Del mismo modo, se detallan las particularidades de la empleabilidad a partir del desarrollo de habilidades del capital humano. Tal suceso, con el objetivo de poder encontrar un modelo teórico adecuado para poder comprobar los objetivos planteados.

1. Transformación Digital

La transformación digital tiene dentro de su concepto la utilización de distintas herramientas que se ejecutan de manera acelerada. Al respecto, Dini et al. (2021) menciona que dicha premisa cuenta con distintas teorías por la versatilidad que tienen las herramientas que se aplican dentro de ella y que los constantes cambios tienen proporcionalidad con el desarrollo del internet, que ha modificado la forma en la que se gestionan las organizaciones. En relación a lo mencionado, en la siguiente sección se explicarán las principales teorías existentes en torno a la transformación digital para poder relacionarlo con su uso dentro del área de los recursos humanos en las empresas.

1.1. Teoría de transformación digital

La transformación digital forma parte de la cultura digital dentro de las organizaciones empresariales. Esta se comienza a expandir dentro de la estructura interna de las empresas, en mayor medida, desde los inicios del siglo XXI, por ello, su teorización se considera contemporánea. Para Cheng et al. (2022), la principal premisa que tiene la transformación digital es que esta ocurre cuando una organización ha logrado adaptarse a la tecnología, pero no solo en su implementación, sino en su uso de manera controlada. Este se forma como un proceso de innovación en el cual se combinan diversas herramientas como la informática y la aceleración de procesos comerciales, lo cual tiene como consecuencia la modificación de toda la estructura interna de la empresa. En tal sentido, esta variable se entendería como parte de un proceso totalitario en donde no solo se ejecuta la instalación de herramientas digitales, sino que estas tienen proporcionalidad con el correcto funcionamiento de las mismas.

Entre otras especificaciones con respecto a la transformación digital dentro de las empresas se tiene la premisa de Delgado (2020), quien menciona que esta no solo se logra como parte de un proceso de adaptación, sino que se origina como parte de los efectos

combinados entre las variaciones digitales - que generan nuevas estructuras- con las prácticas, valores y creencias tradicionales de la empresa. En ese sentido, la transformación digital no solo se asume como un proceso de cambio, sino que es la integración de los nuevos modelos de gestión asociados a la tecnología que se desarrollan de forma proporcional al modelo tradicional que se emplea, es la mejora del mismo.

Asimismo, la transformación digital para Delgado (2020) se teoriza a partir de un concepto basado en categorías que en total son cuatro. Por un lado, se tienen las razones (externas e internas), en donde se propone que la transformación digital tiene dentro de su concepto un proceso de presiones generadas por el entorno, siempre asociada a los cambios tecnológicos y que, en concordancia, también tiene proporcionalidad con los distintos aspectos físicos de la organización tales como su modelo de gestión tradicional.

Por otro lado, como parte del concepto de transformación digital, también se debe de comprender que esta se desarrolla como parte de los objetivos en donde se puede analizar distintos procesos o servicios que deba lograr la empresa, asociado a un modelo tecnológico empleado (Risiglione et al., 2024). También, los procesos y resultados, que en su conjunto forman parte de la digitalización de procesos en donde se desarrollan las nuevas competencias de mercado y genera como resultado tres tipos de resultados: productos, efectos, impacto (Risiglione et al., 2024).

Por último, Guerrero et al. (2023) acota que la transformación digital no solo se entiende como un proceso, sino como la apropiación de la tecnología que realiza una empresa, por lo que las actitudes como la capacidad de liderazgo y el cambio organizacional son importantes para lograr generar un modelo de desarrollo en el cual se puedan reincorporar los procesos productivos, que contribuye al fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones (Guerrero et al., 2023). De esa manera, para los autores la transformación digital no solo es un proceso, sino una transformación de la propia empresa que genera una apropiación de una herramienta digital para poder adaptarla a su propia organización. Por ello, para su correcta ejecución depende no solo de la propia adecuación tecnológica, sino de los planes integrados de los líderes.

1.2. Evolución de la Transformación Digital

La transformación digital dentro de las empresas no se ha mantenido de forma lineal, sino que ha sufrido diversos cambios proporcionales a la gran versatilidad que tienen el acceso a información en la contemporaneidad. Por ese motivo, se puede considerar que el propio concepto y desarrollo de la transformación digital ha tenido diversos cambios desde su proliferación a inicios del siglo XXI. Para Moreno et al. (2021) parte de la evolución del

concepto tiene relación con el propio manejo de la data dentro de plataformas virtuales asociadas al internet, es por ello que se considera que los cambios de la transformación digital se originan como parte de procesos comerciales digitales que, en su inicio, funcionaron como herramientas de venta por medio de acceso a comunicación entre empresas, que era conocido como la intranet.

Como parte de los constantes cambios de las comunicaciones en la tecnología, la transformación digital evoluciona hasta convertirse en una herramienta por la cual ya no solo se lograba la comunicación, sino el intercambio comercial entre las empresas con sus clientes de manera directa. Al respecto, Moreno et al. (2021) menciona que esta tiene parte de su evolución en un apoyo constante de distintas herramientas que tienen como fin mejorar el análisis de toda la estructura organizacional de una empresa y tiene proporcionalidad, también, con la comunicación que se tenga con los clientes; por eso, se presenta como una ventaja competitiva. Así, los niveles de evolución de la transformación digital en las organizaciones empresariales tienen relación con la forma en la que estas han sido empleadas. En un principio, solo para la comunicación interna entre empresas hasta la actualidad en la que forma parte de los procesos y cultura de compra de los clientes directos.

Sin embargo, la transformación digital no solo ha evolucionado en relación a la forma de comercializar productos dentro de las organizaciones, sino que también se presenta a partir de niveles. Para De Lange et al. (2021) los cambios en la transformación digital tienen relación con la demanda de actitudes digitales, es decir, esta evoluciona a partir de la adaptación de las necesidades de los mercados y como parte de un proceso de consolidación del internet como una herramienta de comunicación indispensable para el intercambio de información constante. Luego del desarrollo de las redes sociales se modifica el modelo estructural de las empresas, prácticamente, como una acción dependiente para que puedan mantenerse dentro del mercado en el que compiten.

La evolución de la transformación digital también tiene relación con el uso que le origine el líder dentro de la organización, aunque considerando que esta surge como parte de una necesidad a las demandas empresariales y el cambio de comportamiento de compra en los usuarios (Ureña, 2022). En la actualidad, esta forma parte de la cuarta revolución industrial en donde se ha encontrado niveles de evolución acorde a las características del líder que lo aplica. Para poder entender mejor dicha propuesta, se cuenta con la tabla 2, en donde se menciona lo siguiente:

Tabla 2: Niveles de evolución digital asociados al tipo de líder que lo aplica

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Los principiantes digitales, personas que solo han experimentado soluciones que aportan valores de solución a negocios iniciales, sin una estrategia sólida a mediano y largo plazo que pueda considerarse como un proceso de transformación digital.	Fashionistas, en donde se encuentran los pasivos que se consideran como parte de la moda digital. Estos tienen más motivaciones para poder lograr el cambio digital, pero sin llegar a formar una transformación total, solo a corto plazo.	Conservativos, que ya se considera que entienden la importancia que tiene la transformación digital para una empresa. Estos ya tienen un sistema de coordinación y gobernanza a partir del apoyo de las herramientas digitales, pero no se quieren arriesgar para cambiar todos los procesos internos de una empresa.	Digital Masters, estos ya se pueden considerar como expertos que conocen y destacan el valor que brinda la transformación digital a una empresa. Estos ya forman una cultura digital que les permite incorporar nuevos cambios a su modelo de negocio

Adaptado de Cuenca-Fontbona et al. (2020).

1.3. La transformación digital en los recursos humanos empresarial

La transformación digital forma parte de la estructura interna de todas las organizaciones, dentro de ello se tiene el área de recursos humanos. Para Deng et al. (2021) la cultura digital ha transformado todas las áreas comerciales de una empresa, dentro de ellas el modo en cómo se logra captar y mejorar las capacidades del talento humano por lo cual se debe de acceder a los nuevos canales de información en donde se intenta determinar el intercambio de recursos y atraer al potencial capital humano que tenga una empresa, además de realizar un organigrama formal de la empresa o compañía para poder conocer todas las capacidades y necesidades que se tiene. De ese modo, poder encontrar al personal mejor capacitado para la propia compañía.

Asimismo, como parte del proceso de transformación digital en el área de recursos humanos se tiene la interdependencia. Para Proaño et al. (2018) esta se logra como parte de un proceso en donde se tiene en consideración los distintos componentes de la organización para poder cubrir las necesidades de todos los departamentos, además de determinar el nivel

de dependencia de las empresas.

Por su parte, para Maliqueo et al. (2021) menciona que dentro del área de recursos humanos también se emplean las herramientas digitales para la mejora de las competencias de los empleados y tiene proporcionalidad con el total de posibilidades que se logren obtener por medio del uso de las herramientas digitales, y también en el hecho de poder comprender la mejor manera para implementarlas dentro de una empresa con el fin de aumentar la productividad de la organización.

Además, también se debe de considerar en este espectro que la digitalización tiene relación con el impulso del desempeño de los empleados. Para lo cual, Maliqueo et al., (2021) destacan que menciona que el principal activo de una empresa es su capital humano, para lo cual es necesario que éstos estén adaptados a la transformación digital y se desarrolla a partir de tales como las operaciones digitales, el grado de compromiso de los propios empleados y la productividad e innovación que éstos tengan.

1.4 Limitantes por la transformación digital empresarial

La transformación digital como parte del proceso de gestión dentro de las organizaciones se presenta como parte de una estrategia necesaria en todas las empresas contemporáneas. Pero para su correcto desarrollo se pueden presentar una serie de limitantes. Al respecto, Leadbeatter et al. (2023), menciona que el proceso de adaptación a la digitalización puede ser complicado para una empresa con un modelo de gestión tradicional, por lo que la falta de profesionalización puede ser un aspecto clave para poder determinar el éxito o fracaso de las nuevas herramientas que se incorporen. Depende del líder gerencial de la organización el plantear un plan de acción eficaz para el desarrollo de las competencias tecnológicas.

Asimismo, la transformación digital puede considerarse como todo un desafío, uno de los más importantes para poder mejorar las competitividades de las organizaciones y que brinda grandes oportunidades para su desarrollo económico y social (van Harten et al., 2022). Por la necesidad de instauración que tiene la transformación digital es que su uso puede tornarse complicado, pero no solo ello, sino que como parte de su proceso se tienen las condicionantes económicas, ya que el instalar sistemas de manejo financiero o de recursos humanos puede generar gastos para la empresa que, en ocasiones, no puede cubrir de manera adecuada (Miklosik et al., 2021). Por lo cual, otra de las limitaciones para el desarrollo de la cultura digital dentro de las organizaciones puede considerarse los activos económicos, ya que el poder adquirir las herramientas digitales puede resultar en un costo de capital que la organización no pueda cubrir.

Otro de los limitantes para el desarrollo de la transformación digital dentro de una empresa

es la falta de experiencia de los colaboradores. Para Delgado (2021) los cambios tecnológicos avanzan a un ritmo acelerado, por lo que exige que todo el capital humano de la empresa logre adaptarse de manera rápida, para lo cual la capacitación constante se presenta como otro reto para las organizaciones. Por último, otro de los limitantes se considera la falta de una estrategia digital. Al respecto Evans et al. (2021) menciona que el desempeño digital dentro de áreas de capital humano en una empresa es posible gracias a una estrategia clara, sin esta se puede fracasar en el proceso de adaptación. Por ese motivo, la creación de una estrategia por parte del área gerencial se presenta como un reto para la estructura organizacional de la empresa, ya que sin esta se puede detener o no tener una idea clara de la forma en la que se desarrollará el manejo de las herramientas digitales.

1.5 Modelo de transformación digital en área de recursos humanos

En esta sección, se detallan los principales modelos teóricos existentes de la transformación digital. Éstos se presentan con el objetivo de poder determinar las dimensiones del concepto y establecer cuál será el que más se adapte a la empleabilidad como parte de las nuevas tendencias tecnológicas en el área de los recursos humanos.

1.5.1 Modelo de Dini et al.

El modelo planteado por Dini et al. (2021) está enfocado en generar una mejora cadena de valor a toda una empresa, en su conjunto, a partir de la adaptación tecnológica. Para ello, este divide sus dimensiones en dos principales conjuntos: las actividades de soporte y las actividades primarias. Dentro de las actividades de soporte, una de las dimensiones analizadas es la gestión de recursos humanos. En esta se determina como primer objetivo de la organización el poder realizar una base de datos en base a la bolsa de empleos en línea, así como las potencialidades de comunidades de aprendizaje en línea, que tienen como resultado la mejora de mayor desarrollo de productos y la personalización de los mismos a partir de la potenciación de la empleabilidad por medios virtuales.

Figura 4: Modelo de transformación digital como parte de la cadena de valor de Dini et al

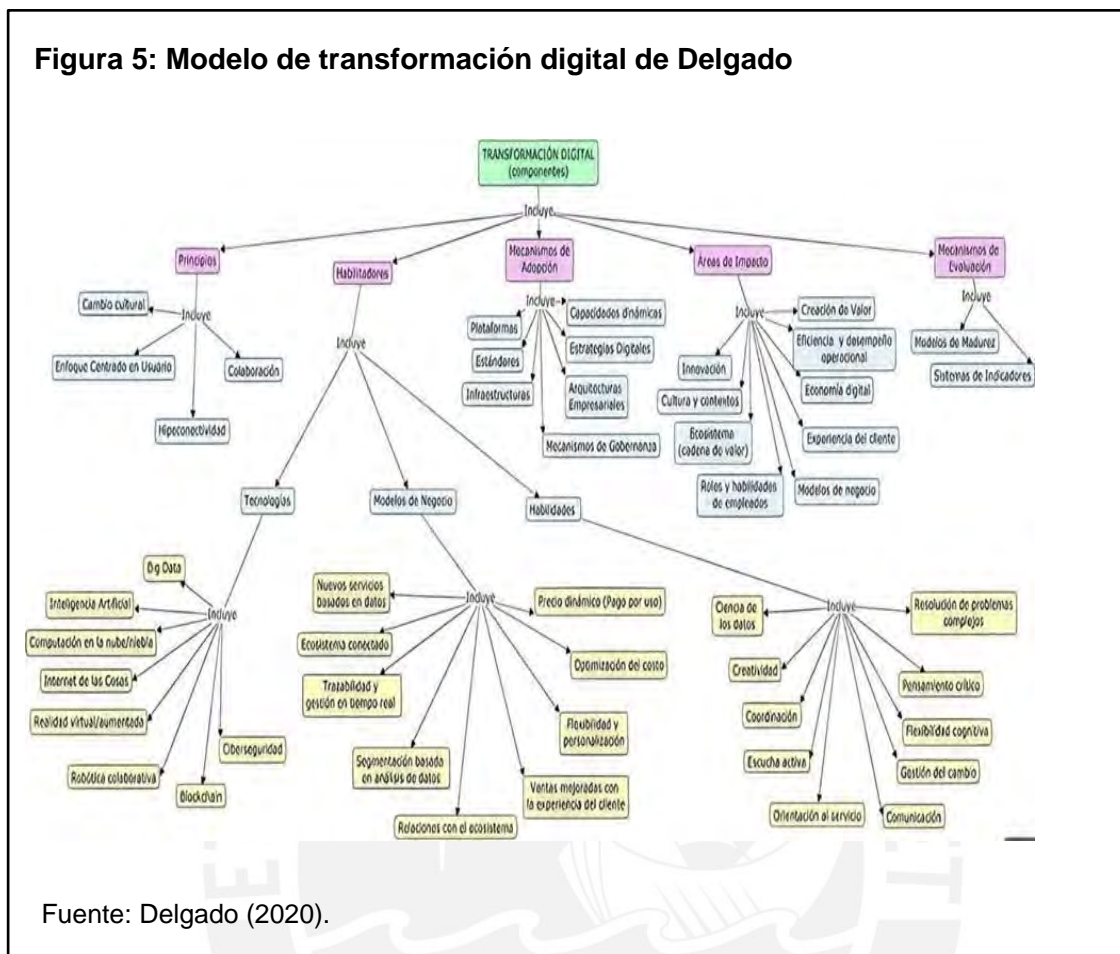
	ACTIVIDAD	SOLUCIÓN	RESULTADO
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Software ERP en la nube • Plataformas web de préstamos y acceso a servicios financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos de TI • Acceso a servicios financieros
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas de empleo en línea • Comunidades de aprendizaje en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización por terciarización de servicios • Mayores recursos de aprendizaje
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado • Plataformas web de diseño de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor desarrollo de productos • Personalización de productos
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas web de trabajo a tiempo parcial • Plataformas web de compra de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor oferta de proveedores • Reducción de las fluctuaciones de precios
	LOGÍSTICA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Software de gestión logística en la nube • Software de seguimiento, programación y supervisión de la fuerza laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operacional • Optimización en la gestión de inventarios
ACTIVIDADES PRIMARIAS	OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Software de administración de proyectos • Software de inteligencia de negocios • Sistema de Gestión de Contenidos (CMS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operacional • Maximizar activos y productividad
	LOGÍSTICA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas web de servicios de logística • Plataformas de comercio electrónico • Software de inteligencia logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de entrega de productos • Reducción de costos
	MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de comercio electrónico • Redes sociales y chatbots • Pagos en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la promoción y gestión de marca • Eficiencia de recursos
	POST VENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de relaciones con el cliente (CRM) • Software de administrador de comunidad (CM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización en los servicios • Mantenimiento a productos de forma eficiente

Fuente: Dini et al. (2021).

1.5.2 Modelo de Delgado

Para el desarrollo de la transformación digital en una empresa, Delgado (2020) propone un modelo por el cual se realiza una taxonomía total de una empresa por el cual se puede llegar a determinar el nivel de digitalización en la que se encuentra la organización. En relación a la gestión y adaptación de estas herramientas al área de los recursos humanos se tiene que esta se presenta a partir del estudio de un total de 4 dimensiones que son el cambio cultural, el enfoque centrado de los colaboradores, la hiperconectividad y la colaboración de los integrantes de la estructura. Por el cual, se puede lograr determinar si el modelo de negocio tecnológico planteado cumple con los ideales y características de los empleados que

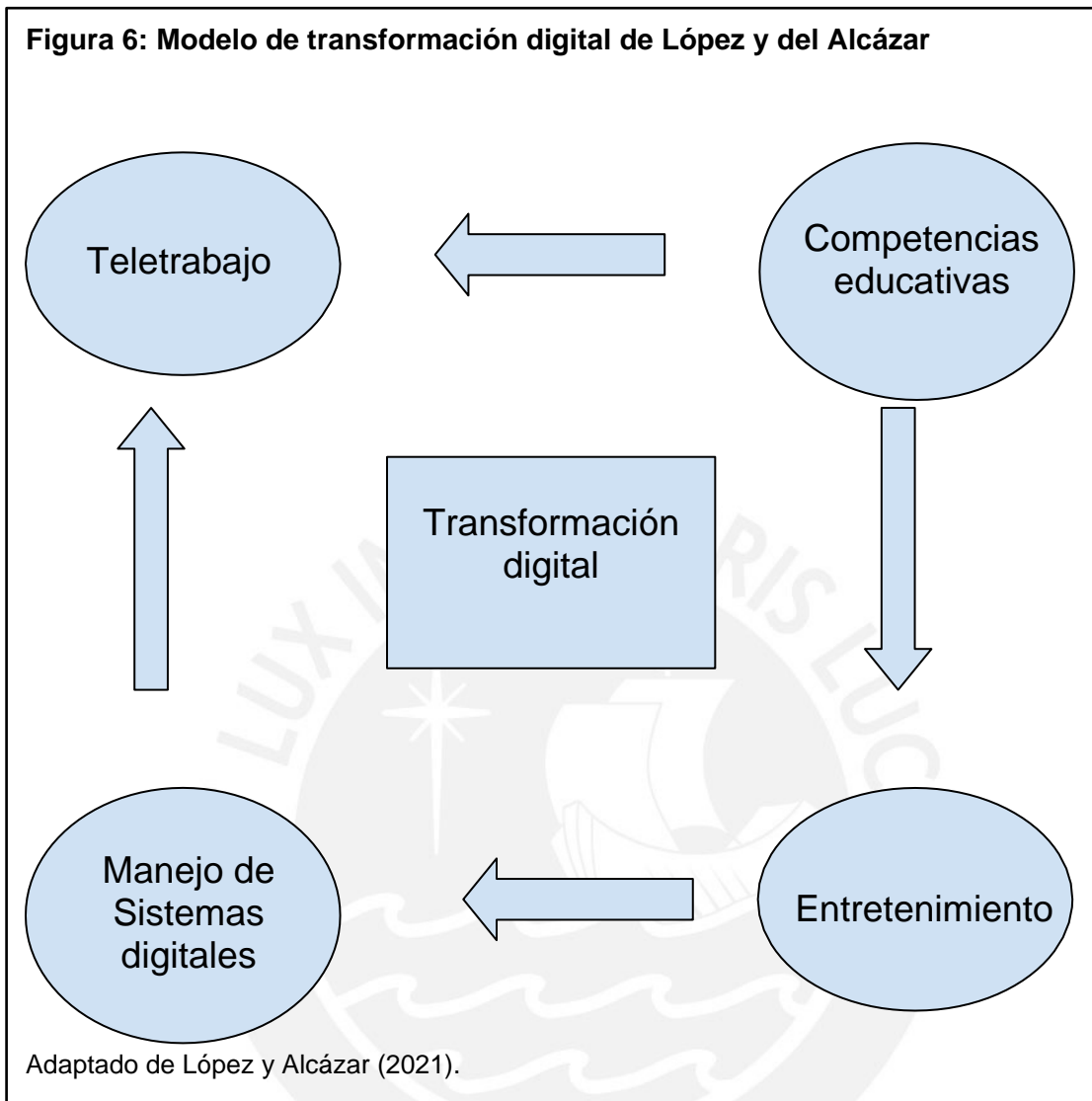
se busquen atraer dentro de la organización.



1.5.3 Modelo de López y Alcázar

En el modelo de López y Alcázar (2021) se analizan un total de 4 dimensiones por el cual se puede entender el uso de la tecnología dentro del área de recursos humanos de una empresa. Para ello, primero menciona la necesidad de adaptabilidad y experiencia de los empleados en el teletrabajo, en donde se tiene en consideración que los colaboradores y el capital humano que se decida contratar debe tener conocimientos en competencias como videoconferencias, mensajería, entre otros. Del mismo modo, debe tener ya dentro de sus capacidades las competencias educativas y el entretenimiento virtual como parte de su compromiso. Por último, debe tener en consideración las compras y manejo de sistemas digitales como parte de una base por la cual se pueda lograr el crecimiento de sus propias capacidades, como los objetivos operacionales que se haya trazado la empresa.

Figura 6: Modelo de transformación digital de López y del Alcázar



2 Empleabilidad y habilidades en el capital humano

En esta sección, se detallan los componentes de la empleabilidad y las habilidades del capital humano dentro de una empresa. Para ello, por un lado, se presenta la definición del capital humano desde la perspectiva de distintos autores que han teorizado en torno al tema. Por otro lado, se presenta la noción de empleabilidad relacionado a los cambios tecnológicos actuales. Asimismo, se detallan las habilidades y competencias como parte de la empleabilidad.

2.1 Definición de capital humano

El capital humano se puede conceptualizar como un conjunto de habilidades que tiene un empleado; sin embargo, esta definición no se ha mantenido inerte, sino que ha evolucionado

a partir de diversas premisas planteadas por autores contemporáneos. Para Carmona (2023) este se evalúa a partir de una serie de atributos en una persona como los efectos costos y ventas que brindará como recompensa la inversión que realice una empresa; es decir, es un valor productivo.

Asimismo, el capital humano funciona como un concepto por el cual se clasifica a los trabajadores en base a las distintas habilidades empresariales que este tenga, la experiencia, el capital, la cultura y competencias que este desarrolle como parte de su formación (Erceg & Zoranović, 2022). Este también contempla otras características como las aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones. Por otro lado, los saberes que se adquieren en los colaboradores se construyen a partir de un periodo a largo plazo como parte de un proceso de educación informal, es decir, de la experiencia que este logre acumular (Erceg & Zoranović, 2022). El capital humano en una persona, desde dicha perspectiva, se forma a partir de una serie de atributos en la persona de forma directa e indirecta que tiene proporcionalidad con la experiencia.

Para Calle (2022) el capital humano hace referencia a una dinámica organización en donde no solo se tiene en consideración los propios atributos del empleado, sino también las distintas acciones de la propia empresa para poder potenciar al grupo de trabajo con el que cuenta. Este tiene como resultado la mejora de la productividad en una organización. En esa misma línea, Jiménez- Rodríguez (2018) menciona que el capital humano es parte de un proceso dinámico organizacional. Este tiene dentro de sus consideraciones que es el eje central de una empresa y se tiene como concepto universal que puede ser considerado como el activo más valioso dentro de la propia estructura interna de la organización.

Por su parte, para Calle (2022) el capital humano hace referencia al activo más importante de una empresa, pero por ese motivo puede considerarse como parte de una de las principales ventajas competitivas que puede lograr una organización. El capital humano tiene su gestión a cargo por parte del área de Recursos Humanos de una empresa y es, conceptualmente, una serie de cualidades que tiene una persona para poder lograr los objetivos que una entidad se haya propuesto.

Asimismo, en relación al concepto de capital humano, Ríos et al. (2019) mencionan que el capital humano es el activo de una empresa por el cual se puede lograr la eficiencia dentro de la estructura organizacional de la misma. Esta se desarrolla a partir de distintas habilidades, capacidades, conocimientos y competencias, las convierten en recursos únicos de apoyo en las empresas.

Por último, Bernal et al. (2020) añaden que el capital humano integra un conjunto de competencias intelectuales y destrezas que tienen una persona y que brindan un valor

agregado a la estructura interna de una organización. También, esta se considera como un conjunto de recursos de la persona, pero no solo de forma individual, sino colectivamente en base a experiencia, juicio, sabiduría, talentos, habilidades y conocimientos.

2.2 Definición de empleabilidad

La empleabilidad hace referencia a un conjunto de talentos, habilidades y capacidades con las que cuenta una persona, y que tiene como consecuencia que le permite cumplir con las condiciones adecuadas para poder desempeñar un trabajo (Medina et al., 2022). En ese sentido, dicho concepto está asociado a las distintas competencias que tenga una persona, para poder obtener un empleo, pero no solo ello, sino que es un conjunto de saberes que ha adquirido dentro de su proceso de formación académica.

Dentro de otras consideraciones con respecto a la empleabilidad se tiene la premisa de Medina et al. (2022), quien menciona que esta hace referencia a la obtención de empleo por parte de una persona, pero por cuenta propia, pero también puede hacer alusión al autoempleo. Así, la empleabilidad se entiende como un conjunto de saberes de una persona para la obtención de un empleo, pero también puede originarse por su propia cuenta, lo que se conoce como autoempleo.

Otra de las consideraciones con respecto a la empleabilidad es que esta está asociada a la mano de obra. Al respecto, Suárez (2016) menciona que este concepto surge en la década del ochenta en Estados Unidos y hace alusión a un modelo social en donde se tenía en consideración los conocimientos, habilidades y actitudes específicas de una persona, y que eran requeridas dentro de un mercado laboral específico.

Del mismo modo, de un modo muy general, la empleabilidad se puede comprender como una suma de variables en la cual se condiciona el empleo de una persona, en donde se puede mencionar aspectos importantes como los tipos que tienen, ya que este puede ser por una empresa formal, pero también como autoempleo, pero - en sí- es importante para que la persona pueda satisfacer sus necesidades por medio de la retribución que se logra (Zolkover et al., 2022). La empleabilidad también tiene relación con la satisfacción de las necesidades de una persona, ya que por medio de este no solo se ofrece la mano de obra, sino que se recibe una remuneración a cambio que suele ser una fuente de ingreso para que pueda lograr sus expectativas y necesidades monetarias.

2.3 Habilidades empresariales en el capital humano

El capital humano, tal como ya ha sido mencionado, es el principal activo que tiene una empresa para lograr cumplir con las metas operacionales que se propongan. En ese sentido,

es necesario que todo el personal con el que cuentan cumpla con ciertas habilidades empresariales dentro de su perfil, en el cual se integra el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, en la actualidad. Por un lado, una de las habilidades del capital humano es el poder motivar a los trabajadores dentro del área en donde se desempeña. Al respecto, Méndez-Gutiérrez et al. (2023) menciona que un empleado debe de contar con los métodos necesarios para que pueda trabajar en equipo, a partir de un modelo de superación de todos sus compañeros. Esta habilidad es necesaria como parte del motor de desarrollo profesional de todo empleado.

Por otro lado, también dentro de sus habilidades gerenciales debe de contar con las habilidades necesarias para poder comunicar. De tal premisa, Félix et al. (2023) menciona que uno de los desafíos que enfrentan los empleados en la actualidad es el poder cumplir con las competencias de comunicación entre todos sus compañeros, lo cual se logra como parte de su formación profesional, incluso tiene proporcionalidad con sus competencias digitales. Por medio de un correcto desarrollo de la comunicación se puede generar intercambios de ideas, recursos de aprendizaje y democratización de todas las tareas que se realicen dentro de una compañía.

También, debe contar con habilidades para poder negociar. El desarrollo de dicha habilidad es necesario para la formación de un empleado, porque esta le permitirá poder contar con un nivel de negociación desde el propio inicio de reclutamiento, incluso para poder obtener un sueldo que logre cumplir con las expectativas que este tenga y, de ese modo, poder cubrir con sus necesidades básicas. En esta habilidad no solo se tiene en consideración la obtención de un sueldo, sino también la integración entre los jefes con los empleados para poder llegar a un punto de equilibrio en donde todas las partes puedan obtener ventajas.

Por último, otra de las habilidades empresariales que debe desarrollar un empleado como parte de sus capacidades es el manejo de la tecnología, que también se le conoce como cultura digital. Este forma parte de un proceso de adaptación que es importante para poder conseguir un mejor empleo dentro del mercado laboral actual. El poder tener saberes tecnológicos permite a la persona el poder conseguir mejor empleo, pero también el saber adaptarse y adquirir una mejora actitud dentro de su empresa (Antonyuk et al., 2021). En ese sentido, las habilidades tecnológicas son importantes dentro del perfil de un empleado, ya que por medio de esta se puede generar la mejora de los procesos comerciales.

2.4 Modelo de empleabilidad y transformación digital

En esta sección, se presentan los modelos de empleabilidad en donde se tiene dentro de sus dimensiones teóricas la variable transformación digital como un aspecto primordial por el

cual un empleado logra cumplir con las características necesarias para poder acceder a un cargo dentro de una organización empresarial.

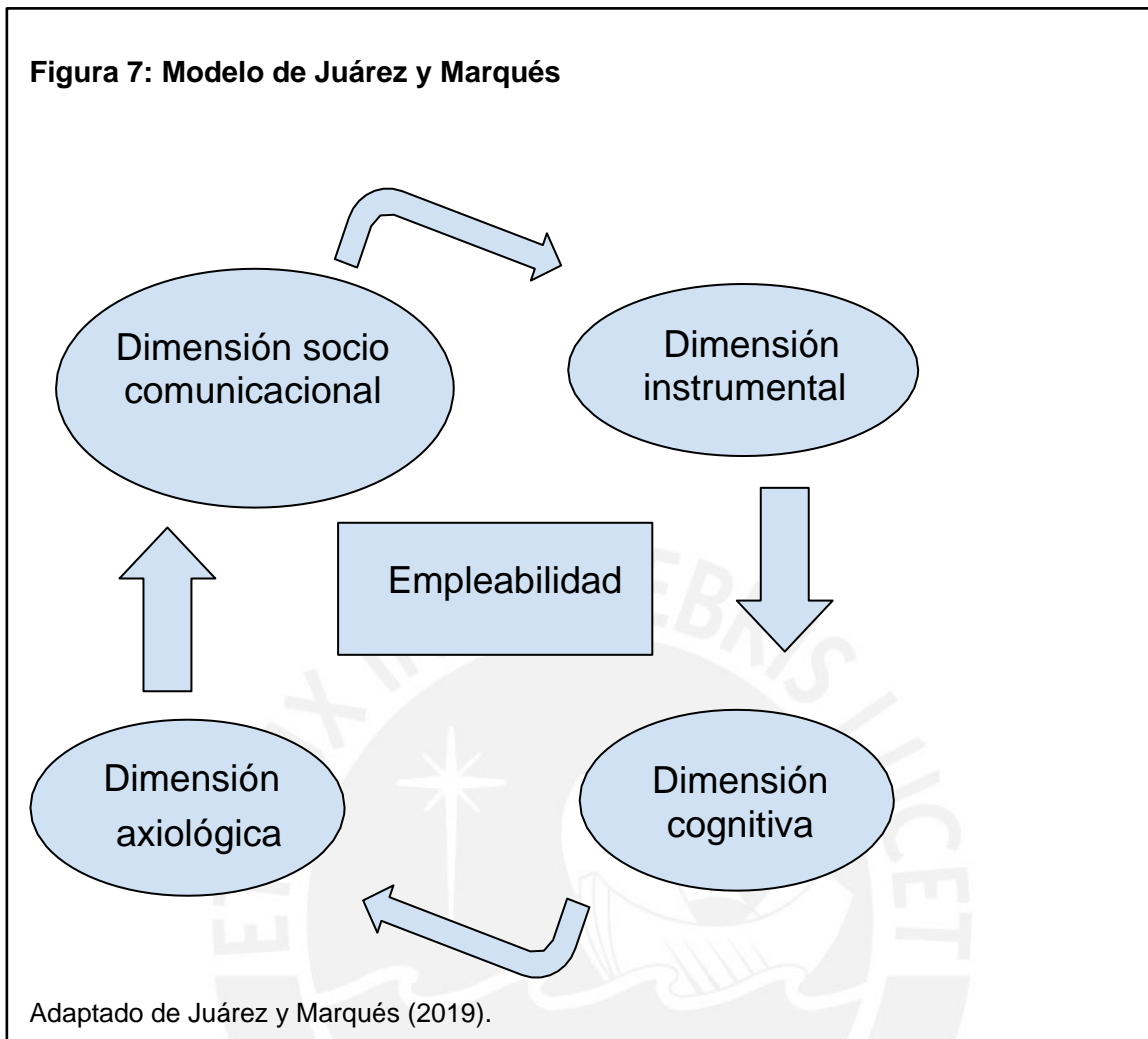
2.4.1 Modelo de Juárez y Marqués

En el modelo de Juárez y Marqués (2019) se propone una clasificación para poder generar los ideales del perfil de un empleado para que pueda acceder a la empleabilidad. En esta se tiene en cuenta un total de 4 dimensiones, pero todas enfocadas a la alfabetización digital como parte de las competencias necesarias en un empleado.

Por un lado, se tiene la dimensión instrumental, en donde se genera el análisis de las habilidades instrumentales que puede tener un empleado con relación al uso de hardware y software. En esta dimensión, se tiene como principal propósito el poder conocer si el empleado está apto para poder acceder a sistemas informáticos avanzados y el manejo estadístico de data cuantitativa. Por otro lado, se tiene la dimensión cognitiva, que hace alusión a las habilidades del empleado para poder buscar y analizar información digital de manera constante (Juárez & Marqués, 2019).

Además, otra de las dimensiones que proponen Juárez y Marqués (2019) es la socio-comunicacional, en la que se desarrollan las capacidades para que el futuro empleado pueda comunicarse a través de las herramientas tecnológicas. Esta es importante para que el colaborador pueda realizar funciones de manera remota, lo cual se le conoce como teletrabajo. Por último, se tiene la dimensión axiológica, en la que se desarrollan actitudes y valores éticos sobre el correcto uso de la información que se recabe.

Figura 7: Modelo de Juárez y Marqués



2.4.2 Modelo de Mc Gregor

Este modelo sostiene que existen dos concepciones de la administración, las cuales dependen de las concepciones sobre la naturaleza humana. Por un lado, la Teoría X se rige bajo la concepción tradicional de que el hombre es perezoso, egoísta, que no tiene ambiciones y que es movilizad por incentivos económicos, los cuales son provistos por la organización. Entonces, es esta la encargada de administrar, motivar mediante las compensaciones económicas y controlar las emociones irracionales del colaborador con el fin de direccionarlas al cumplimiento de objetivos de la organización.

Por otro lado, la Teoría Y parte del concepto de que el hombre no es adverso al trabajo, sino que este puede ser considerado como una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de las condiciones laborales. Asimismo, sostiene que las personas no solo se movilizan por factores económicos (externos), sino también por motivaciones internas, tales como el convencimiento y compromiso con la organización. Por lo tanto, se debe delegar actividades, generar condiciones de desarrollo personal y de alineación de objetivos, de tal

manera que los colaboradores cumplan sus objetivos a la vez que cumplen los objetivos de la empresa.

Unos años más tarde, William Ouchi, adiciona la Teoría Z, la que se fundamenta en la administración de recursos humanos basados en la filosofía y cultura organizacional. En esta teoría, se busca la participación de los colaboradores para alcanzar consensos y se procura la mejora de la productividad mediante la cooperación y confianza entre los actores involucrados (Quiroga, 2022).

2.4.3 Modelo de Etapas de madurez

De acuerdo con este modelo según la etapa de madurez de la empresa, los modelos de compensación deben estar alineados a la etapa en la que se encuentre la organización. En tal sentido, en la etapa de lanzamiento, se deben usar todos los rangos salariales y niveles de puestos, y bonos de contratación. En la etapa de expansión, debido a que se contratan trabajadores con sueldos bajos, se debe promover el aumento salarial por meritocracia, así como un planteamiento de criterios para evaluar los puestos de trabajo. En la etapa de liderazgo, se deben impulsar los programas de recompensas, brindar oportunidades de desarrollo y rotación, e incentivos para la compra de acciones. Finalmente, en la etapa de declive o renovación se deben promover los programas de transición de carrera laterales, diferenciación salarial con los nuevos colaboradores y excepciones de niveles salariales individuales (Corral, 2006).

2.4.4 Modelo de Equidad e Incentivación

En este apartado se presentan dos modelos que se encuentran relacionados, como son el Modelo de Equidad y el Modelo de Incentivación. El modelo de equidad, que se encuentra dividido a su vez en equidad interna y equidad externa, se enfoca en el salario percibido por un trabajador comparado con el promedio del pago en la empresa y en el mercado laboral. En tal sentido, por un lado, el modelo de equidad interna propone que se debe pagar de acuerdo con el impacto que tienen las responsabilidades de los colaboradores en los resultados de la empresa. En consecuencia, mientras más importantes se consideren las responsabilidades, mayor debería ser el salario. Sin embargo, este modelo resulta ser muy subjetivo y no necesariamente presente un razonamiento lógico en su formulación.

Por otro lado, el modelo de equidad externa propone que se debe pagar de acuerdo con el nivel del mercado, con el fin de atraer el talento y retener el que se tiene, pues pagar debajo de este podría ser perjudicial para la empresa en términos de atracción y retención, pero tener un rango de salarios muy elevados podría afectar el presupuesto salarial, con lo cual se elevarían los costos operativos y disminuiría la competitividad de la organización (Corral, 2006). Finalmente, el modelo de incentivación sostiene que se debe brindar el salario tomando en cuenta tanto la responsabilidad de los puestos, como el desempeño en los mismos. Esto quiere decir que se compara la productividad de colaboradores que se encuentran en el mismo rango organizacional, con el fin de compensar de manera diferenciada.

2.4.5 Modelo de transformación digital y empleabilidad

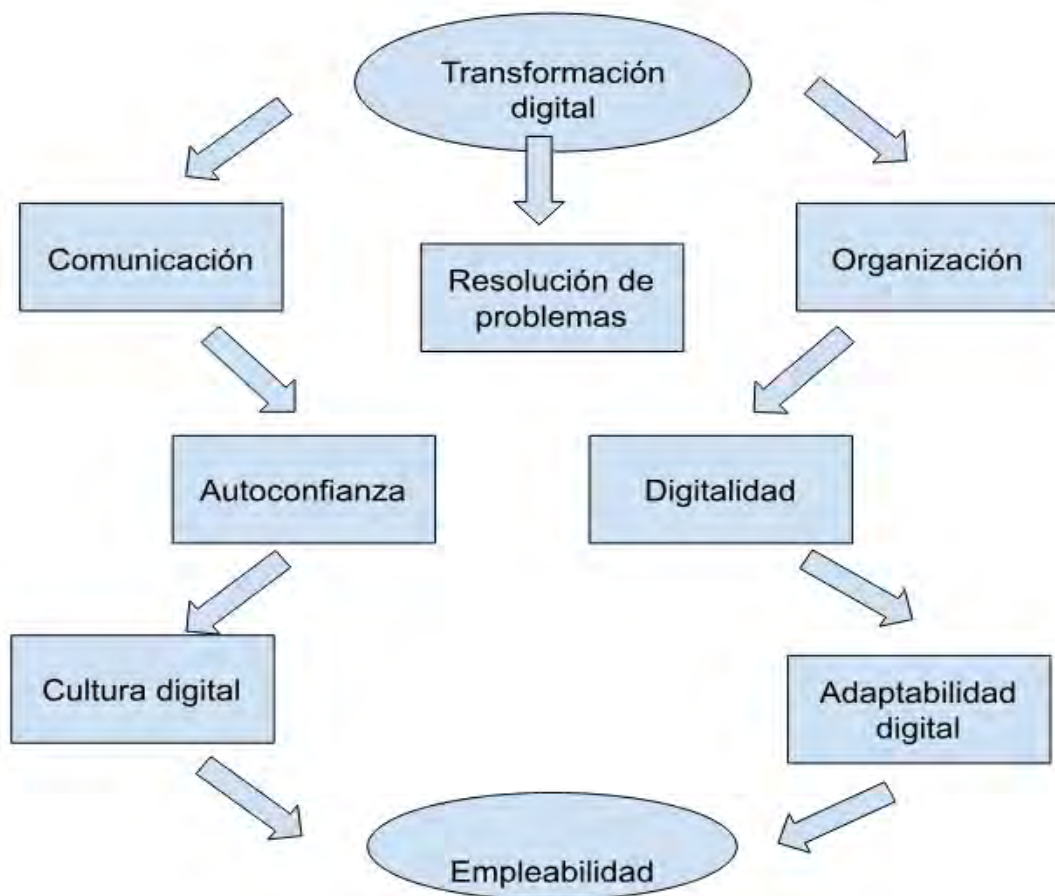
En esta sección, se presenta el modelo elegido en torno a la transformación digital para la empleabilidad. Para el desarrollo del mismo, se han planteado un total de 7 dimensiones que serán explicadas y teorizadas a continuación.

- a. Comunicación: La comunicación empresarial tiene distintas consideraciones como la interacción, construcción de vínculos y un constante flujo de datos dentro de la organización interna de una empresa (Juárez & Marqués, 2019).
- b. Organización: La organización empresarial es parte de las funciones administrativas de una empresa. Esta se centra en la estructuración e integración de todas las unidades dentro de la propia entidad ya sean materiales, financieros, humanos o tecnológicos (Juárez & Marqués, 2019).
- c. Resolución de problemas: La resolución de problemas se considera como parte de un proceso por el cual un integrante de la empresa encuentra la solución a un problema o conflicto que se genere dentro de la organización interna (Juárez & Marqués, 2019).
- d. Autoconfianza: La autoconfianza es la propia percepción que tiene un empleado y la capacidad que crea tener para poder cumplir con las competencias y objetivos que se le propongan dentro de una empresa (Juárez & Marqués, 2019).
- e. Digitalidad: la digitalidad en una empresa hace referencia a un proceso por el cual el capital humano se adapta a las herramientas y ecosistemas tecnológicos que adquiere

una empresa (Juárez y Marqués, 2019).

- f. Cultura digital: la cultura digital como parte de las habilidades profesionales hace referencia al conjunto de costumbres, prácticas y hábitos que tiene un empleado a partir del manejo de la tecnología que tiene para poder desarrollar manejo de información y comunicación por dichos medios (Juárez & Marqués, 2019).
- g. Adaptabilidad digital: La adaptabilidad digital se presenta cuando un empleado está preparado para poder conocer y utilizar de manera adecuada las nuevas herramientas digitales o tecnologías que aparecen en el mercado empresarial (Juárez & Marqués, 2019).

Figura 8: Modelo de Juárez y Marqués



Fuente: Juárez y Marqués (2019).

A partir de las variables mostradas, se tiene que el modelo de Juárez y Marqués (2019) es el más adecuado para poder entender la relación entre la transformación digital con la empleabilidad en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERU. Esto, porque se tiene que el total de 7 variables que se estudian en el mismo tienen relación directa con el problema planteado, específicamente, en la medida que se podrá comprender si en el sector inmobiliario se torna importante la transformación digital dentro de su fuerza laboral, más en un contexto en el cual los medios tecnológicos se vuelven indispensables para el mundo empresarial, en general.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se divide en cuatro secciones. En primer lugar, se presentará el desarrollo del Fondo MiVivienda, así como sus objetivos y los programas sociales que impulsa. En segundo lugar, se abordará el programa social Techo Propio, tanto en definición, objetivos, modalidades de construcción y entidades técnicas asociadas. En tercer lugar, se describirá a la empresa que es sujeto de estudio, presentando su estructura organizacional, objetivos organizacionales y su modelo de compensación. Finalmente, se abordará el sistema de compensación, tomando en cuenta sus tendencias actuales.

1. Fondo MiVivienda

En la presente sección, se presentan los objetivos del Fondo MiVivienda S.A. y los programas sociales que brinda, con el fin de comprender los lineamientos que rigen en esta entidad estatal, que tiene la misión de aportar la entrega de vivienda social a las personas de bajos recursos a través de la articulación entre el Estado y los sectores inmobiliarios y financieros. También, la visión que tienen por ser una institución es referente en la resolución de necesidades de vivienda y la disminución del déficit habitacional en el Perú (Fondo MiVivienda, s.a).

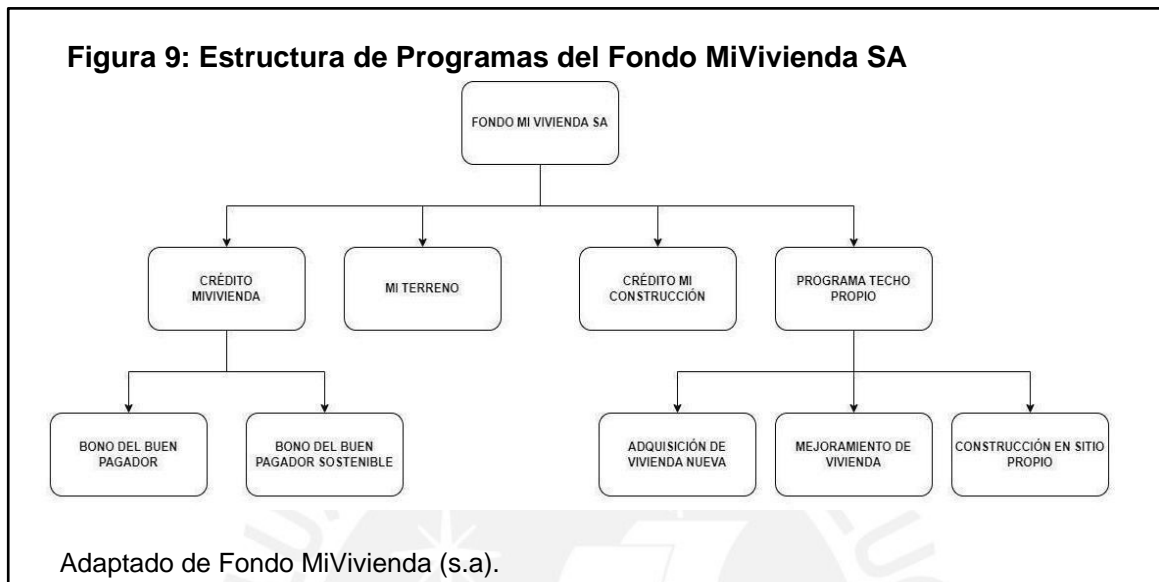
1.1 Objetivos

Actualmente, el Fondo MiVivienda SA dirige sus funciones y operaciones con el fin de cumplir tres principales objetivos. En primer lugar, lo que se busca, como principal fin, es el poder promover y financiar la adquisición de viviendas por parte de la población civil de bajos recursos. Es por ello que a este tipo de proyectos se le puede considerar como interés social. En segundo lugar, se busca fomentar y promover la economía interna del país por medio de un constante flujo de capital para financiar las viviendas. Por último, se tiene como fin el poder primar el mercado primario y secundario de hipotecas en la nación (Fondo MiVivienda, s.a).

En concordancia con estos objetivos, el Fondo MiVivienda S.A. brinda facilidades para que las personas puedan acceder a créditos hipotecarios a tasas de interés bajas. Asimismo, brinda financiamiento de proyectos para dinamizar la economía y desarrollar el mercado. Finalmente, ofrece programas sociales para atender a las familias necesitadas, sobre los cuales se hablará en el siguiente apartado.

1.2. Programas del Fondo MiVivienda

El Fondo MiVivienda cuenta principalmente con cuatro productos alineados a sus objetivos, los cuales se detallan a continuación.



En primer lugar, se encuentra el Nuevo Crédito MiVivienda que es un crédito hipotecario que ayuda a la adquisición de una primera vivienda a través de financiamiento. Además, al solicitante se le debe realizar una evaluación por parte de una entidad bancaria. Este crédito se brinda para viviendas cuyos precios se encuentran entre S/. 58,800 y S/. 310,800 (Fondo MiVivienda, s.a). Asimismo, el principal beneficio de este producto es un bono que se llama “Bono al Buen Pagador” (BBP). El mismo que sirve como complemento de la cuota inicial. Asimismo, el Nuevo Crédito MiVivienda tiene un bono complementario al anterior, llamado “Bono Verde”, que se brinda al aplicar para la adquisición de un proyecto calificado como sostenible con el medio ambiente y cuyo subsidio también se adiciona a la cuota inicial (Fondo MiVivienda, s.a).

En segundo lugar, se tiene el Crédito Mi Construcción, que es un crédito hipotecario, al igual que el programa anterior, pero está dirigido a los grupos familiares que desean construir su vivienda sobre un terreno que poseen. Los grupos familiares deben ser evaluados por una entidad financiera, contar con un terreno propio y un profesional a cargo de la obra. Asimismo, este crédito brinda la posibilidad de aplicar al BBP y obtener una tasa de interés preferencial (Fondo MiVivienda, s.a).

En tercer lugar, el crédito Mi Terreno es un crédito hipotecario que ayuda a la adquisición de un terreno a través de un financiamiento, ya sea con fines de vivienda o vivienda- comercio. Al igual que los créditos anteriores, el grupo familiar debe ser evaluado por una entidad financiera, quien es la encargada de desembolsar el dinero. Asimismo, a diferencia del Nuevo Crédito MiVivienda, se debe contar con el 30% de cuota inicial y no se puede acceder al BBP (Fondo MiVivienda, s.a).

Finalmente, el último producto brindado por Fondo MiVivienda SA no es un crédito, sino un programa social dirigido a los grupos familiares de bajos recursos, llamado "Techo Propio". Este programa posee varias modalidades que brindan ayuda económica a los grupos familiares, a través de Entidades Técnicas encargadas de todo el proceso de documentación, construcción y finalización de la Vivienda de Interés Social (VIS) (Fondo MiVivienda, s.a).

El presente trabajo de investigación se centra en una de las modalidades del programa social Techo Propio, por lo que en la siguiente sección se abordará dicho producto, con el propósito de conocer el contexto en el que se desarrolla la Entidad Técnica.

2. Techo Propio

Tal como se mencionó en el punto anterior, Techo Propio es un programa de interés social que brinda ayuda económica a los grupos familiares de bajos recursos para la adquisición, construcción o mejoramiento de un módulo habitacional. Asimismo, este programa cuenta con objetivos específicos, modalidades de construcción y actores involucrados, entre los que destacan las entidades técnicas. En los siguientes apartados se explicarán estos temas.

2.1 Objetivos

Actualmente, el programa social Techo Propio dirige sus actividades para el cumplimiento de sus objetivos, los cuales se detallan a continuación.

Por un lado, su objetivo principal es colaborar a que las familias de bajos recursos puedan acceder a una vivienda que cuente con servicios básicos, tales como luz, agua y desagüe, así como condiciones adecuadas para la habitabilidad. Por otro lado, el programa busca estimular la participación del sector privado en la construcción a gran escala de viviendas de interés social, tanto de entidades bancarias como de empresas constructoras afiliadas al Fondo MiVivienda SA.

En tal sentido, con el fin de lograr los objetivos propuestos, el programa social cuenta con modalidades de adquisición de vivienda y construcción que serán abordados en el siguiente apartado.

2.2 Modalidades de construcción

Tal como se mencionó, el programa cuenta con tres modalidades, tanto de adquisición como de construcción. Cada una de ellas se detallará en las siguientes líneas.

En primer lugar, la modalidad de Adquisición de Vivienda Nueva (AVN) está dirigida a los grupos familiares que no cuentan con vivienda ni terreno propios, con el fin de ayudarles en la compra de una Vivienda de Interés Social (VIS), con ayuda del Bono Familiar Habitacional (BFH). La principal diferencia que tiene esta modalidad con el producto Nuevo Crédito MiVivienda, es que AVN atiende a personas que buscan viviendas con un precio entre S/.55,000 y S/.120,300 (Ministerio de Vivienda, N° 397, 2021), y que perciben ingresos por un monto máximo de S/.3,715 (Fondo MiVivienda, s.a). Asimismo, el bono que se brinda en esta modalidad es mucho mayor y es presentado como una recompensa al esfuerzo ahorrador por parte del grupo. La evaluación para acceder a la modalidad está a cargo de una entidad financiera. Asimismo, el “Proyecto Techo Propio”, que recibe este nombre al estar aprobado por el programa, es ejecutado por una Entidad Técnica.

En segundo lugar, la modalidad de Mejoramiento de Vivienda (MV), sirve como ayuda para potenciar estructuralmente la vivienda del grupo familiar de bajos recursos con un BFH de S/.10,580. Durante el tiempo que estuvo en funcionamiento, el titular del grupo familiar debía inscribirse para luego contactar a una Entidad Técnica, la cual se encargaba de la documentación y ejecución de la obra. Adicionalmente, las personas debían cumplir con ciertos requisitos, tales como tener la vivienda registrada en Registros Públicos, contar con servicios básicos y no tener otras viviendas o terrenos (Fondo MiVivienda, s.a).

Finalmente, la modalidad de Construcción en Sitio Propio (CSP) se dirige a grupos familiares que tienen un terreno propio o aires independizados inscritos en Registros Públicos y que desean obtener un módulo habitacional construido con material noble y que cuente con los servicios básicos. Hay requisitos que los titulares de los grupos familiares deben cumplir para acceder a la modalidad, tales como, por un lado, no contar con otros terrenos, aires independizados o viviendas. Por otro lado, el terreno donde se construirá debe estar saneado y los ingresos percibidos por el grupo no deben superar los S/.2,706. Asimismo, luego de la inscripción para acceder al bono, el titular se debe contactar con una Entidad Técnica, la que se encarga de los procesos hasta la finalización y entrega de la Vivienda de Interés Social (Fondo MiVivienda, s.a).

Para las tres modalidades de Techo Propio existe un actor importante sin el que se podría brindar el producto social, la entidad técnica. Es por ello que en el siguiente apartado se abordarán las Entidades Técnicas.

2.3 Entidades Técnicas

La entidad técnica se puede comprender a partir de una definición en donde se entiende como toda persona jurídica o natural que tenga como principal fin el promover y desarrollar, así como supervisar los proyectos de vivienda para los beneficiarios, que en este caso se le denominan como los Grupos Familiares Beneficiarios (GFB) en las distintas modalidades existentes (Fondo MiVivienda, s.a). Por lo tanto, es una empresa constructora asociada al Fondo MiVivienda SA que ha cumplido con los requisitos de inscripción. tales como contar con un abogado y un ingeniero o arquitecto con un mínimo de experiencia, tanto en ejecución de obras como en desempeño de la profesión, Estados Financieros de la empresa, entre otros (Fondo MiVivienda, s.a).

Las entidades técnicas trabajan bajo un presupuesto preexistente, que es el resultado del Presupuesto Anual y sus modificatorias, por lo que las ETs, tal como indica los beneficios de trabajar con el Fondo MiVivienda SA, se ven favorecidas por la economía de escalas (disminuir costos al aumentar la cantidad producida de un producto), por lo que resulta necesario ejecutar varias Viviendas de Interés Social para sostener las operaciones.

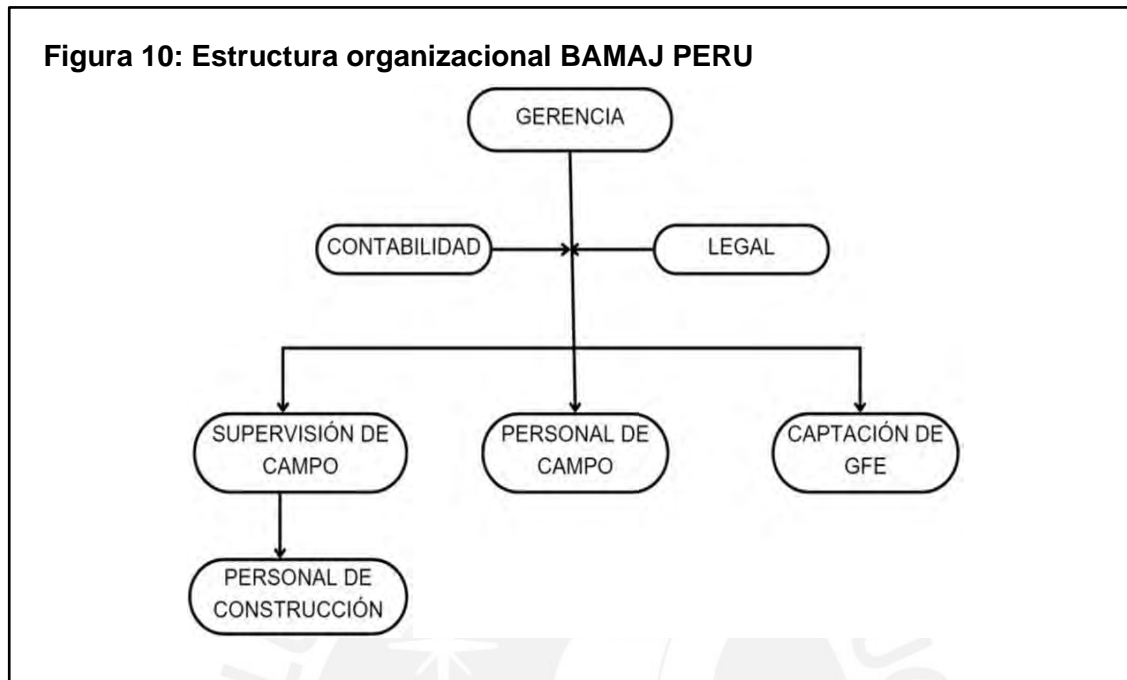
Tal como se ha mencionado en la sección, las modalidades de AVN y CSP son las más importantes, y es en esta última en la que desarrolla la Entidad Técnica que estudia el presente trabajo, la misma que será abordada en el siguiente apartado.

3. BAMAJ PERU

BAMAJ PERU es una empresa privada fundada en el año 2013, que se encuentra asociada al Fondo MiVivienda SA desde el 2017. Esta realiza funciones bajo la denominación de Entidad Técnica. Asimismo, se posee comunicación directa con la gerente, a quien se le pidió autorización de uso y publicación de información de la organización (Ver Anexo F). A continuación, se presentarán su estructura organizacional, sus objetivos y el modelo de compensación que maneja.

3.1. Estructura Organizacional

La empresa BMAJ PERÚ se encuentra dividida bajo la estructura organizacional que se presenta a continuación.



Tal como se muestra en la Figura 6, la gerencia se encuentra asesorada en las áreas de contabilidad y legal. Asimismo, para la ejecución de obras en campo, cuenta con supervisores y personal de construcción, dentro del cual se encuentra el maestro de obra y los subordinados. Adicionalmente, la gerencia tiene control directo sobre el personal de oficina y el personal de captación de grupos familiares elegibles (GFE), los cuales se desenvuelven en lugares geográficos distintos, por lo que se dificulta conocer las actividades específicas que realiza cada área.

3.2. Objetivos Organizacionales

La empresa BMAJ PERU dirige sus esfuerzos a realizar actividades que aporten valor para el cumplimiento de sus objetivos, los cuales se presentan a continuación.

En primer lugar, la empresa busca tener un ambiente laboral óptimo, que genere satisfacción y permita disminuir la rotación de personal. En segundo lugar, se procura aumentar la cantidad de GFE que se benefician del bono Techo Propio para la modalidad de Sitio Propio a través de la empresa. Finalmente, se plantea generar un modelo de negocio que sea sostenible por sí mismo y permita la expansión de la empresa hacia la modalidad de AVN.

Para la consecución de los objetivos presentados, y como parte del modelo de negocio

que se plantea generar, se debe conocer sobre el modelo de compensación que se maneja dentro de la empresa. Por dicho motivo, en el siguiente apartado se presenta el modelo de compensación para los trabajadores.

3.3. Prácticas de motivación laboral

En la Entidad Técnica sujeto de estudio se realizan prácticas de motivación laboral, tales como brindar reconocimientos por los cumpleaños de los colaboradores, mantener una comunicación fluida sobre las responsabilidades y dudas que se tengan. Asimismo, se busca garantizar un buen clima laboral, integrando a los trabajadores en reuniones y otorgando canastas navideñas en el mes de diciembre, como agradecimiento por haber laborado durante el año. Finalmente, se brindan facilidades para los trabajadores que están estudiando o que comunican algún inconveniente con anticipación, tales como trabajo a distancia o permisos laborales recuperables. Sin embargo, no se brindan líneas de carrera, ni planes de formación impulsados por la misma empresa.

3.4. Modelo de Compensación de la Empresa

En la empresa BMAJ PERÚ se manejan compensaciones fijas y variables. En el caso del Personal de Oficina, por un lado, se ha establecido un monto económico fijo que es percibido por los colaboradores, además de un adicional por concepto de transporte. Por otro lado, en el caso del personal de Captación de GFE, se brinda una compensación económica fija mensual, la cual cubre costos de movilidad y alimentación, y una compensación económica variable que se rige en función a la cantidad de GFE captados e inscritos por la ET para comenzar el proceso de documentación y posterior ejecución de obra.

3.4.1. Sistema de Compensación

Los sistemas de compensación guardan relación y tienen gran influencia con los valores que posee una organización. Debido a esto, las empresas ofrecen recompensas y programas de reconocimiento para que los empleados puedan sentirse valorados en su lugar de trabajo. Por consiguiente, es de suma importancia la comprensión de estrategias de compensaciones que contribuyan a alcanzar los propósitos organizacionales por medio de adecuadas recompensas, las cuales pueden ser incentivos monetarios o no monetarios. Por otro lado, el diseño del puesto, el liderazgo y el desempeño son elementos considerados en el desarrollo de los sistemas de compensación para una organización (Madero, 2009). Por lo que, una adecuada compensación debe lograr una satisfacción en los empleados y no solo debe ser importante para favorecer a la empresa; es decir, debe satisfacer a ambas partes.

Además, Carnaqué (2014) afirma que estar informado de lo que sucede en el mercado laboral es fundamental para establecer un sistema de compensación alineado a los objetivos de una empresa, ya que de esa forma se pueden fijar remuneraciones variables o planes de retención de acuerdo a puestos específicos y claves en las organizaciones. En ese sentido, el contexto en el que se encuentran las organizaciones y los talentos que realizan actividades claves o de mayor importancia es elemental para que las empresas puedan establecer un sistema de compensaciones, que en la mayoría de casos es variable por las razones expuestas anteriormente. Por ello, los sistemas de compensaciones pueden cambiar para cada tipo de organización en la que se aplique.

En el caso de las entidades técnicas del sector construcción, como la que se está desarrollando en la presente investigación, estas desarrollan un tipo de compensación variable, ya que en el caso de la empresa en general, la compensación se establece de acuerdo con lo que el Estado proporciona a la entidad. Por otro lado, en el caso de los trabajadores que laboran en la empresa, la compensación se da conforme al monto establecido por la Entidad Técnica. En ese sentido, se ha investigado que actualmente, existen diversas tendencias que pueden acomodarse a empresas de distintos rubros y tienen resultados significativos en el desempeño de los colaboradores, tales como se muestran a continuación.

4. Tendencias Actuales del Sistema de Compensación

En este punto, se puede exponer que la compensación que la Entidad Técnica brinda a sus colaboradores, en algunos de los casos son influenciadas por las tendencias actuales que esta decida aplicar a su empresa, para el mejor desenvolvimiento de los trabajadores, pues cada empresa tiene la facultad de decidir si debe seguir con las tendencias del entorno actual o mantener el sistema de compensación como lo ha venido desarrollando en el tiempo. Sin embargo, es necesario aplicar las nuevas tendencias para obtener resultados óptimos en el sector en el que se encuentra. De esta forma, estas tendencias mencionadas son relevantes en el contexto empresarial, ya que las compensaciones influyen en el desempeño de los talentos y, por ende, en los resultados que estos obtengan en beneficio de las empresas. En consecuencia, las organizaciones se encuentran al pendiente de las nuevas tendencias que puedan surgir para la atracción y la retención de los talentos.

Sintetizando lo mencionado a lo largo del presente capítulo, el programa Fondo MiVivienda se dedica a la promoción y construcción de viviendas para las personas con bajos o menores ingresos; asimismo, cuenta con objetivos que giran en torno al otorgamiento de las viviendas a familias por parte del Estado. Además, cuenta con cuatro productos, los cuales son: Crédito MiVivienda, Mi Terreno, Crédito Mi Construcción y el Programa Techo Propio. La investigación se enfoca en el último producto mencionado; es decir, el Programa social

Techo Propio que cuenta con objetivos específicos y modalidades de construcción, entre las que se encuentran: Adquisición de Vivienda Nueva (AVN), Mejoramiento de Vivienda (MV) y Construcción en Sitio Propio (CSP). En este último, las Entidades Técnicas intervienen para su ejecución, pues son las encargadas de llevar a cabo el proyecto de la construcción de viviendas.

Por ello, se presentó a la empresa privada BMAJ PERÚ como el sujeto de estudio de la presente investigación; de igual forma, se presentan sus objetivos organizacionales y, se describen las actuales prácticas de motivación laboral y el modelo de compensación utilizados dentro de la organización. Finalmente, se expusieron los sistemas de compensación en general para las entidades técnicas y las tendencias de compensación que se manejan actualmente en el medio organizacional.

5. Análisis del contexto del negocio: AMOFHIT

Dentro del análisis se cuanta, con la dimensión ambiente, que es parte de un entorno regulado por el Ministerio de Vivienda con muchos requisitos normativos, plazo y control documental. En ese contexto, se tiene que la falta de digitalización puede dificultar acciones como la trazabilidad, el control de los inventarios, la validación de los documentos técnicos y administrativos, entre otros. Con ello, se puede afectar la relación que se tenga con el Estado. Ante ello se crea la necesidad de poder implementar sistemas de gestión de calidad y plataformas con sistemas tecnológicos.

Luego, se tiene el mercado que formar parte de un entorno regulado por el Ministerio de Vivienda en donde se tiene un panorama asociado a un sistema de familiar con bajos recursos que suelen demandar la vida social. Por ello, las competencias de las entidades técnicas han aumentado y, con la digitalización de procesos, se puede lograr la captación, evaluación y seguimiento de las obras. Así, se debe de automatizar la autorización de la gestión al cliente, la geolocalización de las obras, entre otros.

Asimismo, está la organización que se entiende como la estructura organizacional de las entidades técnicas que pueden ser tradicionales a partir de la realización de procesos manuales y una escasa sistematización, adensa de poca cultura de la innovación. Así, no se cuenta con un plan de transformación digital que explique un rediseño del enfoque de los procesos digitales, la seguridad operativa y la gestión del cambio.

Otra de las dimensiones son las finanzas en donde se considera la cantidad de ingresos que depende de manera directa de los bonos captados, así como todos los proyectos que se hayan ejecutado. Por ello, se tiene que la ineficiencia operativa por una inadecuada digitalización puede generar problemas como los sobrecostos, retraso y la

perdida de los activos que reducen el flujo de caja. Así, también se puede mencionar la dimensión humana, en el cual el capital humano puede carecer que las competencias digitales. En la empresa estudiada se tiene que no existe un sistema de capacitación a los perfiles digitales y no hay correcto uso de herramientas tecnológicas.

Otra dimensión es la información, se tiene que en la empresa estudiada esta no se desarrolla de manera virtual, sino que predominan los archivos físicos como son los planos, formularios, entre otros. Lo que ocasiona que se puedan perder diversos archivos con información importante. Es decir, no se cuenta con una base de estados que pueda ser confiable. Por último, se tiene la tecnología, ya que se presenta una infraestructura tecnológica obsoleta o insuficiente: bajo acceso a software especializado (CAD, SIG, ERP), ausencia de plataformas colaborativas y escasa conectividad en campo.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se tiene como principal propósito desarrollar el marco metodológico de la investigación. Para ello, se presentarán distintas premisas como el alcance, enfoque, muestra, entre otros aspectos.

1. Hipótesis

1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la transformación digital con la empleabilidad en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ

1.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la comunicación con la transformación digital en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ
- Existe relación significativa entre la resolución de problemas con la transformación digital en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ
- Existe relación significativa entre la organización con la transformación digital en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ
- Existe relación significativa entre la autoconfianza con la transformación digital en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ
- Existe relación significativa entre la digitalidad con la empleabilidad en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ
- Existe relación significativa entre la cultura digital con la empleabilidad en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ
- Existe relación significativa entre la adaptabilidad digital con la empleabilidad en los colaboradores de la entidad técnica BAMAJ PERÚ

2. Alcance

Para el desarrollo de una investigación, existen un total de 4 alcances: descriptivo, exploratorio, correlacional y explicativo. Para Ramos (2020) el descriptivo tiene dentro de sus principales características que el investigador ya conoce todas las características específicas de las variables que pretende estudiar, por lo que su objetivo solo comprende el poder exponer la forma en la que se desarrolla dentro de un contexto específico. Además, en este tipo de alcance no es necesario que se plantee una hipótesis.

El alcance correlacional tiene dentro de sus características el presentar, necesariamente, dos o más variables para poder realizar el estudio. En el nivel cuantitativo, se realiza a partir de la inferencia de datos estadísticos numéricos en el cual se puede extrapolar los resultados. En el nivel cualitativo, solo se propone en base a un estudio lingüístico en el que se trata de entender los resultados a partir de los discursos de los participantes (Ramos, 2020).

En base a los enfoques planteados, la presente investigación será del tipo descriptivo-correlacional. Tal propuesta, porque se busca poder determinar la relación existente entre las variables transformación digital con la empleabilidad en entidades técnicas. También, es descriptivo, ya que no se pretenden alterar los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo, investigadores solo se limitarán a recabar la información brindada.

3. Enfoque

En relación a los enfoques, existen un total de tres: cualitativo, cuantitativo y mixto. Sin embargo, se prioriza el caso de estudio único que para Ponce y Pasco (2015) se entiende cuando se realiza un solo caso para poder demostrar una teoría. El cuantitativo presenta dentro de sus principales características el procesamiento de datos por medios secuenciales y probatorios. Además, en este proceso de investigación cada etapa procede de la siguiente, por la que no se puede desechar alguna fase y en esta se obtienen resultados considerados como significativos (Hernández et al., 2014). Por su parte, el enfoque cualitativo es flexible en cuanto al modo en que se suelen realizar los estudios. En ese se sigue las orientaciones de los investigadores, pero sin reglas exactas, ya que la recolección de datos se basa en las percepciones de las personas a las que se les realiza las entrevistas como parte de la técnica (Quevedo & Castaño, 2002). Por último, el enfoque mixto no es más que la unión de las dos técnicas previamente mencionadas y suelen tener una mejor representatividad, ya que esta busca explicar los resultados numéricos obtenidos a partir de las percepciones de los participantes del estudio (Hernández et al., 2014). En el enfoque mixto se logra tener resultados más precisos en relación a la comprobación numérica de las variables que se busquen estudiar y la explicación de cada respuesta en base a las percepciones de los participantes.

A partir de los enfoques propuestos, la presente investigación se presenta con un modelo mixto, pero con principal característica el ser de tipo de caso único. Por un lado, se busca determinar las dimensiones de la transformación digital para poder conocer la empleabilidad en los trabajadores en una entidad técnica a partir de resultados numéricos. Por otro lado, se entenderán los resultados obtenidos a partir de las percepciones obtenidas

por medio de las distintas respuestas que sean brindadas por el universo estudiado.

4. Secuencia metodológica

Para realizar la estrategia se ha realizado la siguiente fase. Por un lado, la revisión preliminar, en donde se realiza una exploración de información y se revisa preliminarmente a las variables de estudio y al objeto de estudio. Con ello, se logra obtener un tema y una pregunta para la investigación. Asimismo, se pueden establecer objetivos, los cuales deben ser significativos y factibles para su posible uso y aplicabilidad en otros estudios e indagaciones. Además, se efectuó una revisión previa de los conceptos e ideas pertenecientes al tema establecido y sus objetivos. De modo que, para delimitar al objeto de estudio, se tuvo un primer acercamiento con las entidades técnicas, la cual aceptaron formar parte de la investigación y brindar toda la información existente o la que se pueda producir dentro de la organización, para que esta sea tomada en cuenta en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, se tiene la revisión teórica, en donde se realizó una revisión bibliográfica de las principales variables de la investigación: la transformación digital y la empleabilidad. Para la sección de motivación se comenzó con las diversas definiciones dadas por diferentes autores, resaltando la evolución de los conceptos para luego empezar con el desarrollo teórico de los modelos pertenecientes a esta, en los cuales se hizo énfasis en la motivación intrínseca y extrínseca. Además, se realizó un breve análisis con la elección de uno de los modelos para poder establecer las herramientas de las dimensiones. De la misma manera, se abordó la variable compensación y desempeño. Por último, para concluir con el marco teórico, se realizó un marco analítico para el estudio de la relación entre compensación, motivación y desempeño de los colaboradores, con el fin de establecer una secuencia y un modelo para su posible implementación.

Por último, se tiene el análisis contextual, en donde se llevó a cabo un análisis del Fondo MiVivienda, en el cual se realizó una concisa revisión sobre el sector construcción en general, pues es donde se desenvuelve el objeto de estudio. Además, se menciona brevemente al Programa Techo Propio y las Entidades Técnicas que ponen en funcionamiento la construcción de viviendas. Finalmente, se presenta a las empresas BAMAJ PERU, JBM Constructores y GCR Inversores y Servicios Generales en relación a su estructura y sus objetivos organizacionales. También, la forma en la que se maneja la motivación y compensación dentro de la compañía.

5. Horizonte temporal

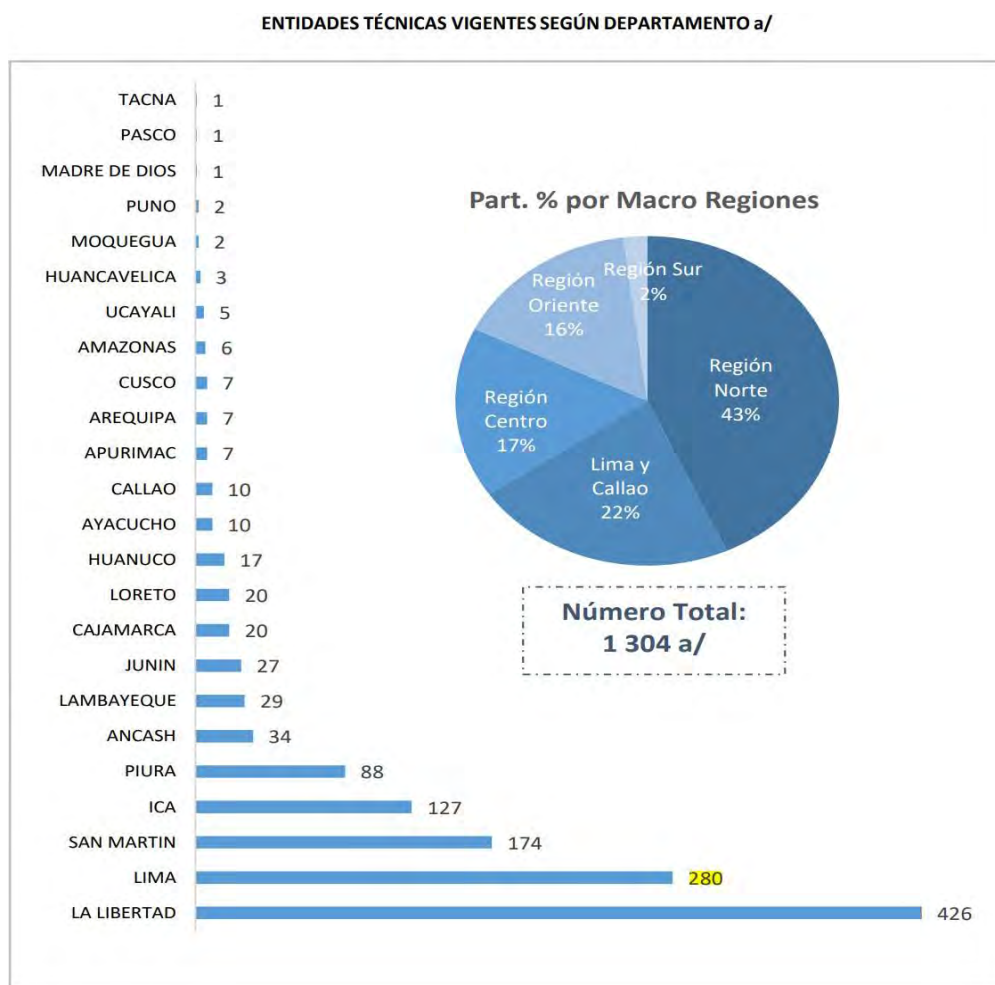
El horizonte temporal tiene su percepción en el periodo exacto en donde se realiza la investigación. Para Gallardo (2017) la temporalidad se genera a partir de una población estudiada, la fecha exacta en donde se recolecta el total de datos por el investigador y que solo se puede asumir que tiene validez en un tiempo específico. En esa misma línea, Cohen y Gómez (2019) acotan que el tiempo es necesario para poder determinar el tiempo exacto en el que se realiza el proceso de investigación, ya que solo mediante este lapso de puede considerar que los resultados tienen veracidad.

Para fines del desarrollo de la investigación que se ha propuesto, el horizonte temporal es el año 2024, periodo en donde se genera el trabajo de campo a partir de cuestionarios y entrevistas a los colaboradores de entidades técnicas del programa Techo Propio que cumplan con conocer sobre la transformación digital en la empleabilidad.

6. Población

Para Condori (2020), la población son todos los elementos accesibles o unidad de análisis que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el estudio. En ese sentido, este se entiende como el total de elementos que pueden ser estudiados por el investigador dentro de su propuesta. Este es un total definido en base a ciertas características específicas que ayudarán a poder cumplir con los objetivos que se haya propuesto.

Figura 11: Entidades técnicas vigentes en Lima



Fuente: Fondo MiVivienda (2022).

Tal como se aprecia en la Figura 7, en relación a la población total, para fines del presente trabajo se tiene a la población total los empleados de entidades técnicas del programa Techo Propio en Lima Metropolitana. El Fondo Mi Vivienda (2022) menciona que en la capital peruana existe un promedio de 280 funcionarios en las distintas entidades técnicas que existen.

7. Muestra

Para López (2004) una muestra es el subconjunto o parte de la población con la que el investigador puede contar para realizar el estudio que se haya propuesto. Se logra determinar a partir de algunos procedimientos que tienen diferencias entre un enfoque cualitativo o cuantitativo, sea el caso. Pero, a grandes rasgos, la muestra se puede considerar como una parte representativa de toda la población existente. Que según Rositas (2014), se

puede asociar a una muestra de un total de 5 a 10 encuestas por cada pregunta que se tenga en el cuestionario.

7.1. Muestra cuantitativa

En el enfoque cuantitativo, la muestra es considerada de tipo probabilística en base al total de la población. Esta es de un total de 280 funcionarios de entidades técnicas del programa Techo Propio en Lima Metropolitana dedicados al área de operaciones administrativas y operarios. Para poder realizar el cálculo representativo se ha empleado la siguiente fórmula general propuesta por Rositas (2014) donde:

N: tamaño de la población: 280

p: porcentaje de existencia de un evento o condición: 0.5

Zcrit: Criterio de significancia anhelado (valor extraído de la tabla z normal): 1.96

E: máximo porcentaje de error deseado (precisión esperada): 5%

$$n = \frac{280 * 1.96^2 * 0,5(1-0,5)}{0,06^2 (280) + 1,96^2 * 0,5(1-0,5)}$$
$$n = 72$$

7.2. Muestra cualitativa

En el enfoque cualitativo, por lo general, las muestras que se emplean son pequeñas y no aleatorias, en donde depende del investigador poder ampliar los criterios necesarios para considerar que los resultados obtenidos son determinantes para poder comprobar los objetivos que se han planteado. La muestra podría ponerse en duda por ser una cantidad reducida, pero esta queda bajo criterio del propio investigador (Martín & Salamanca, 2007).

Para poder desarrollar la muestra, se ha optado por entrevistar a 3 expertos y 10 empleados de la entidad técnica. Además, enviar un cuestionario a un total de 72 funcionarios

de las entidades técnicas de Techo Propio, cantidad que se considera es necesaria para poder validar los objetivos propuestos, y éstos serán elegidos de manera no aleatoria.

8. Instrumentos y validez del procedimiento

Para poder realizar el enfoque cuantitativo, se realizarán los cuestionarios los cuales han sido validados a partir del juicio de expertos y la ficha técnica. Éstos serán ejecutados con ayuda de la herramienta tecnológica *Google Forms* en donde se generan todas las preguntas analizadas acorde a las dimensiones del modelo estudiado, tanto de la transformación digital como la empleabilidad. Los cuestionarios se realizan a partir de un conjunto de preguntas que deben ser respondidas necesariamente con una afirmación o negación, y tienen un grado de confiabilidad de cada respuesta basada en una cifra numérica del 1 al 5, que se le conoce como escala de Likert.

Toda la base de datos será validada en el software SPSS. 26 para poder comprobar la correlación entre las variables transformación digital y empleabilidad, se ha realizado el estudio mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de evaluar la consistencia interna de las preguntas que conforman el cuestionario realizado. También, se ejecuta el análisis de correlación de Pearson para comprobar el grado de validación de cada dimensión de estudio planteada en cada pregunta.

La correlación de Spearman se aplica debido a que funciona para poder adecuar los datos originales y no paramétricos propuestos, así como que puede genera una mayor sensibilidad en la muestra mediana con la que se tiene. De esa forma, no se ha aplicado medidas como el Kendall Tau-b y Tau-c, porque se realiza una relación monótona entre dos variables, pero el último es menos fuerte para poder generar muestras mayores a 30 participantes, como es el estudio con un total de 72 funcionarios. Asimismo, no se ha aplicado la regresión lineal, porque no existen meticas continuas, sino ordinales derivadas de la escala de tipo Likert. En esta investigación no se empleó ningún test de autocorrelación (como Durbin-Watson o Ljung-Box) debido a que los datos recolectados no son series temporales ni secuenciales, sino cortes transversales obtenidos a partir de encuestas a colaboradores en un único momento del tiempo.

Asimismo, por tratarse de un enfoque mixto, también es necesario que se realicen entrevistas para poder comprobar o explicar los resultados numéricos obtenidos en los cuestionarios. Para Díaz et al. (2013) una entrevista no es más que una conversación que tiene el investigador con parte de la muestra que ha estudiado, por lo cual se puede recabar las distintas percepciones que este tiene. De ese modo, se genera un diálogo, de corte amical,

en donde, por medio verbal, se busca esclarecer dudas sobre el fenómeno o variables de estudio. En relación con el desarrollo de un enfoque mixto, se realizarán entrevistas a los gerentes y expertos de las entidades técnicas de Techo Propio que conozcan sobre la gestión del programa público.

De la muestra total, tanto para la estadística cualitativa y cuantitativa, se ha preferido mantener la confiabilidad y el anonimato de las personas para obtener una mejor respuesta sobre cada una de las preguntas, ya que se ha valorado más la transparencia de la respuesta que alguna asociación o repercusión que podría tener el encuestado si se daba a conocer la respuesta exacta, porque de otra forma se hubiera expuesto la confidencialidad prometida.



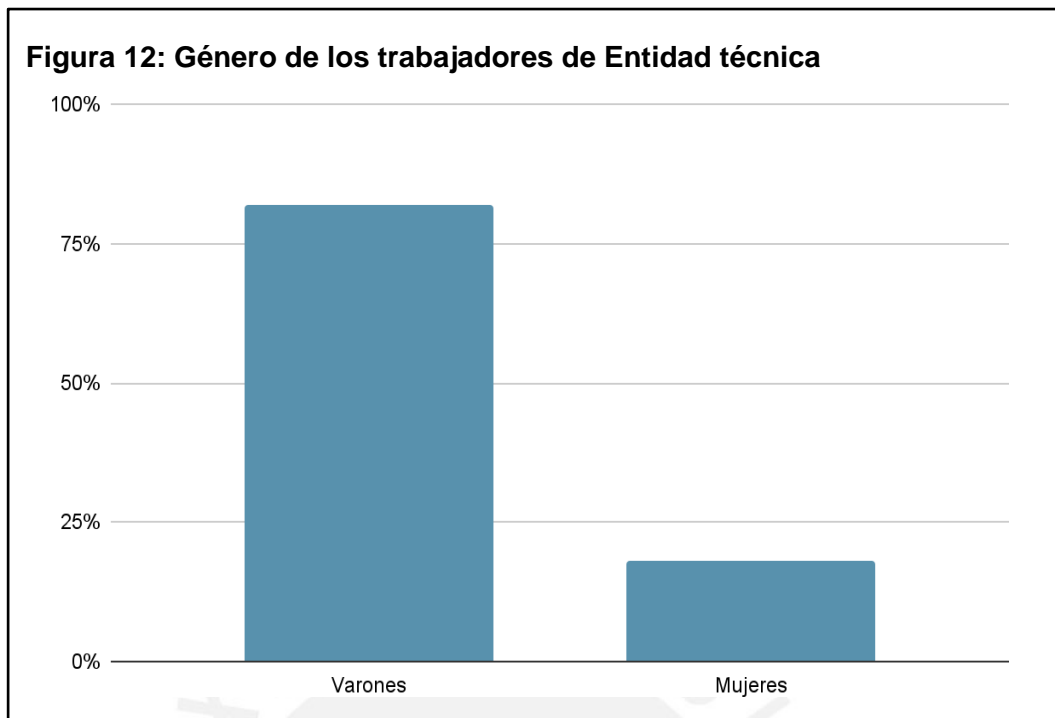
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan distintas tablas y figuras que han sido obtenidas a partir del análisis de los cuestionarios y entrevistas en relación a la transformación digital y empleabilidad. Para el análisis cuantitativo, los cuestionarios han sido procesados por el Excel y, luego, por el programa estadístico SPSS v.25. Para ello, primero se presenta la analítica descriptiva en donde se conforman distintos datos demográficos de los encuestados y las respuestas por dimensión de las dos variables estudiadas. Luego, la estadística de confiabilidad elaborada a partir del Alfa de Cronbach en donde se podrá verificar la correlación entre las variables de estudio. Para el análisis cualitativo, se ha realizado un formulario de preguntas para poder realizar las entrevistas en *Google Forms*. Luego, se desarrolla la transcripción de las entrevistas a expertos y un gerente de una Entidad técnica. Por último, los datos han sido analizados en un Excel para poder llegar a deducciones parciales y totales.

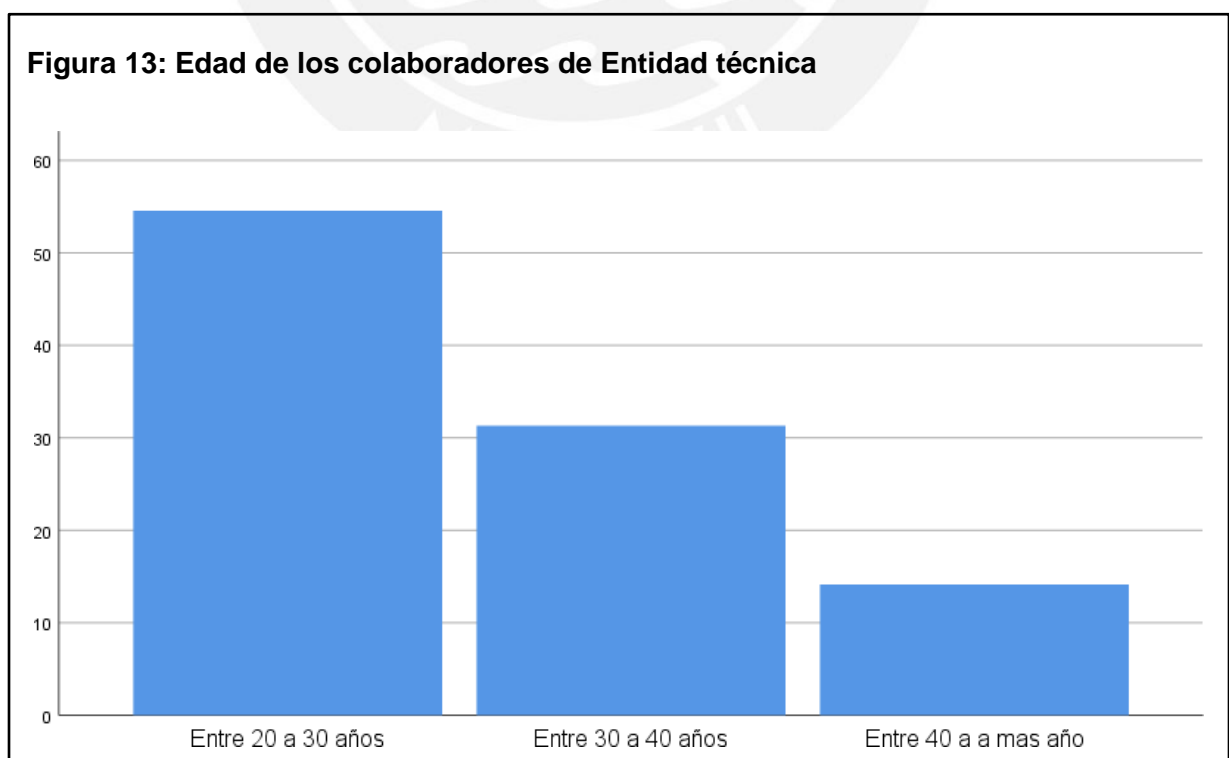
1. Estadística descriptiva

1.1 Datos demográficos de los encuestados

En la figura 8, se muestran los resultados obtenidos a los 72 encuestados, que fueron trabajadores de una Entidad técnica. Se puede observar que, del total, predominan los varones con un total de 82%. El restante, es decir, el 18%, son mujeres. Con ello, se llega al 100% total. Sin embargo, el anonimato de las encuestas imposibilita una correlación demográfica con las respuestas; es decir, si bien la muestra ha sido anónima, en términos totales sí se tiene acceso a los datos demográficos, pero no se tiene una relación 1 a 1 para profundizar el análisis.



En la figura 9, es posible encontrar distintos resultados con relación a la edad de los colaboradores de Entidad técnica. Se tiene que con un rango de edad de entre 20 a 30 años, son un total de 54%. Del mismo modo, el intervalo de 30 a 40 años representa un total de 31%. Por último, el rango de edad de 40 años a más representa un total de 15%



1.2 Variable transformación digital

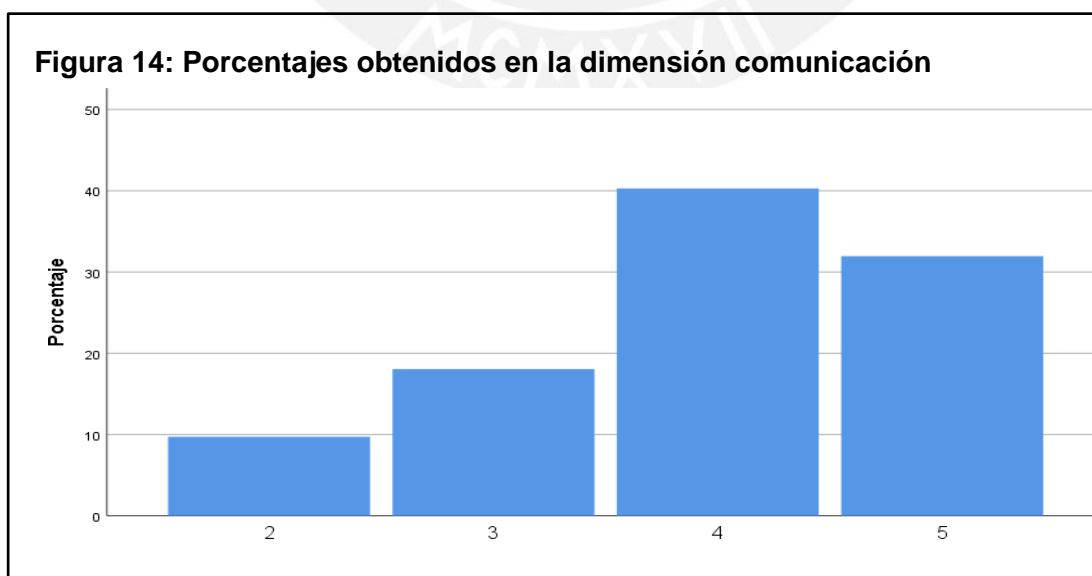
1.2.1 Dimensiones de la variable transformación digital

La variable transformación digital consta de un total de 7 dimensiones, las cuáles son las siguientes: comunicación, organización, resolución de problemas, autoconfianza, digitalidad, adaptabilidad digital y cultura digital. Los resultados obtenidos se muestran a partir de una muestra realizada a un total de 72 colaboradores de Entidades técnicas colaboradoras del programa Techo Propio.

Tabla 3: Porcentajes obtenidos en la dimensión comunicación

	N	%
1	0	0
2	7	9,7
3	13	18,1
4	29	40,3
5	23	31,9

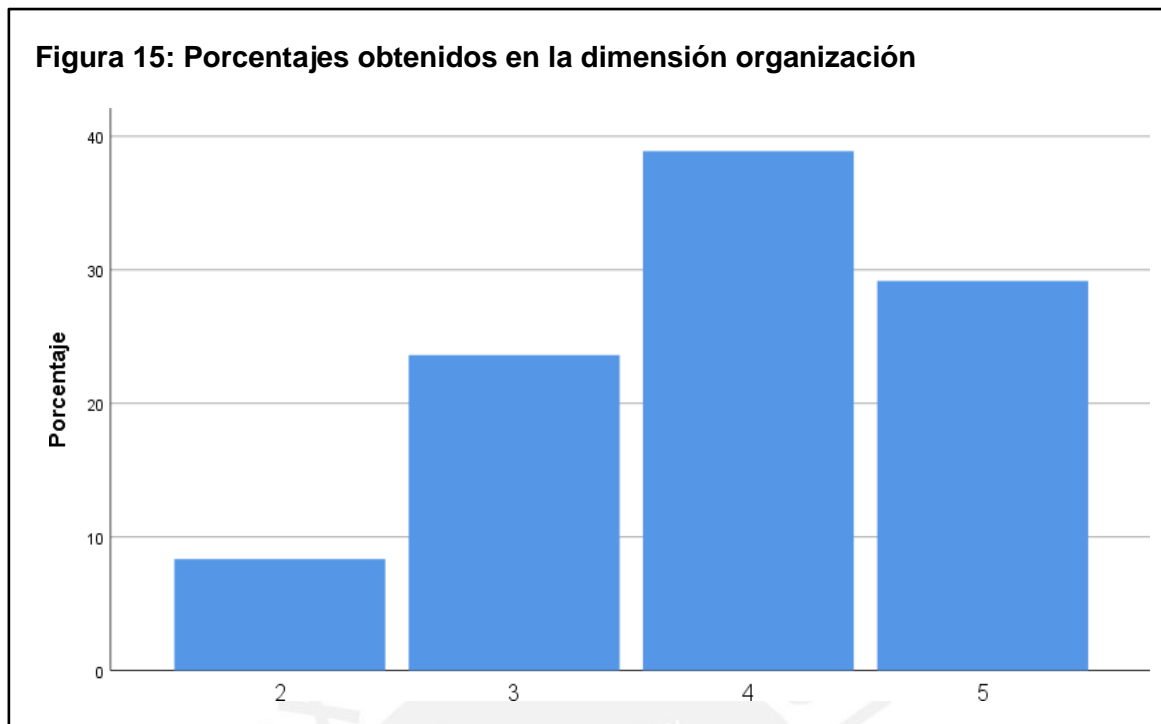
Figura 14: Porcentajes obtenidos en la dimensión comunicación



Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la comunicación es una habilidad importante dentro de sus capacidades tecnológicas para lograr la empleabilidad. La respuesta predominante es el casi siempre, con un total del 40.3%, que se puede entender a partir de diversas respuestas de los empleados, como el considerar que la habilidad importante para su desarrollo profesional consiste en el manejo de competencias comunicativas a todo nivel. Asimismo, porque éstos han destacado que casi siempre su forma de comunicación interna en la empresa es efectiva. Por su parte, la respuesta siempre también tiene un nivel considerable de respuestas favorables, con un total del 31.9%. De esta premisa, se ha encontrado que una de las opiniones más predominantes es que su comunicación externa empresarial es efectiva. Del mismo modo, su comunicación formal es importante para el desarrollo de sus habilidades empresariales digitales. También, la respuesta a veces representa un total de 18.1% considerada por los colaboradores de Entidades técnicas y casi nunca tiene una representación total del 9.7%

Tabla 4: Porcentajes obtenidos de la dimensión organización

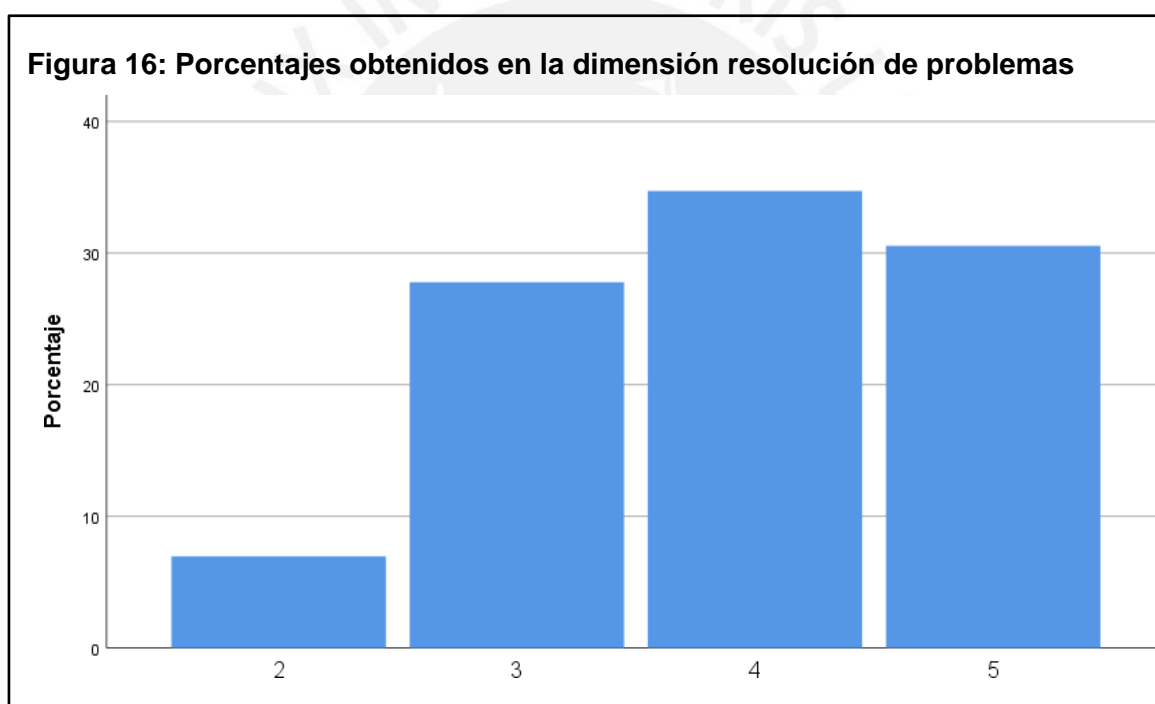
	N	%
1	0	0
2	6	8,3
3	17	23,6
4	28	38,9
5	21	29,2



Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la organización es una habilidad necesaria dentro de sus capacidades tecnológicas para lograr la empleabilidad. Se observa que la respuesta predominante es casi siempre, con un total del 38,9%. Dicho resultado se presenta a partir de distintas respuestas predominantes como que la organización es una característica importante dentro de sus competencias profesionales. Asimismo, por considerar que tienen la capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de su puesto de trabajo. Por su parte, el considerar que el nivel de organización siempre es importante para las competencias de los colaboradores de las Entidades técnicas ha obtenido un total de 29,2%. Dicha respuesta se logra a partir de respuestas predominantes como que el empleado considera que tiene la capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de su puesto de trabajo. También, para poder medir el nivel de organización empresarial con la que cuenta y que le permite mejorar su línea de carrera profesional. A veces ha obtenido un total del 23,6% por respuestas como el considerar que el nivel empresarial es una habilidad profesional necesaria para lograr las metas propuestas por la empresa solo a veces. Por último, el nunca ha obtenido un total de 8.3%

Tabla 5: Porcentajes obtenidos de la dimensión resolución de problemas

	N	%
1	0	0
2	5	6,9
3	20	27,8
4	25	34,7
5	22	30,6



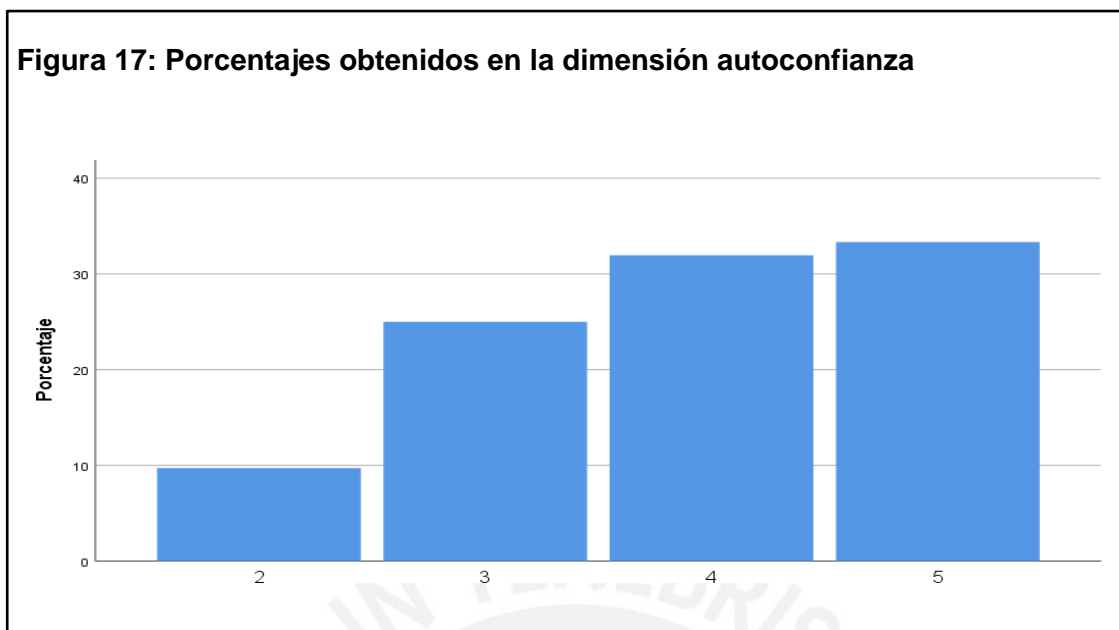
Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la resolución de problemas es una habilidad importante dentro de las capacidades de éstos. Se puede confirmar que el 34,7 % del total de los encuestados consideran que la resolución de problemas es importante dentro de sus competencias digitales. Tal respuesta se puede deber debido a distintos factores como el poder contar con la resolución de problemas como habilidad profesional es un factor importante para poder optar por un puesto de trabajo. Del mismo modo, porque consideran que tienen la capacidad para poder resolver los conflictos

internos que puedan acontecer en la empresa. Por su parte, el 30,6% del total de los empleados consideran que la resolución de problemas tecnológicos siempre es importante para el desarrollo de sus habilidades tecnológicas. Ello, debido a consideraciones como que tienen la capacidad profesional para poder afrontar los conflictos externos que puedan afectar a la empresa. El casi siempre ha representado un total de 27, 8% del total de respuestas por aspectos como el que creen que la capacidad de resolución de problemas permite brindar un mejor ambiente laboral en la empresa solo en ocasiones. El casi nunca ha obtenido un total de 6,9%

Tabla 6: Porcentajes obtenidos de la dimensión autoconfianza

	N	%
1	0	0
2	7	9,7
3	18	25,0
4	23	31,9
5	24	33,3

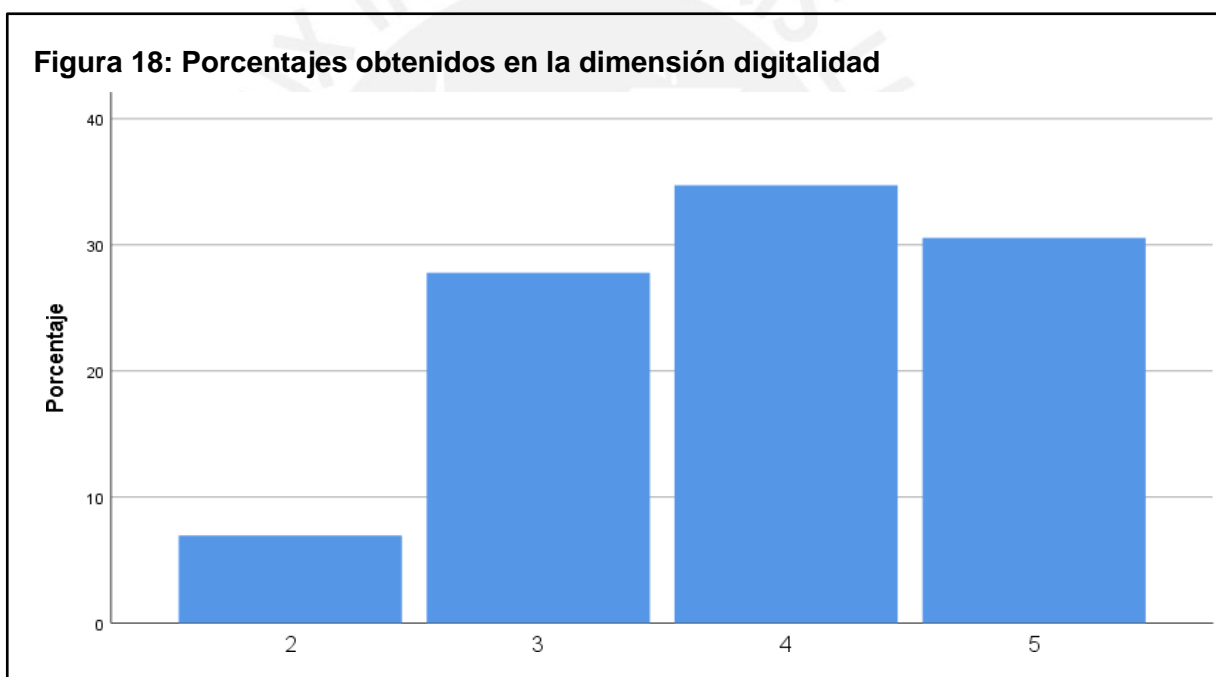
Figura 17: Porcentajes obtenidos en la dimensión autoconfianza



Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la autoconfianza es una habilidad importante dentro de las capacidades de éstos. La respuesta más predominante ha sido que la autoconfianza siempre es importante para éstos en un 33.3%, lo cual se puede comprender a partir de que los propios colaboradores consideran que la autoconfianza es parte de las competencias profesionales necesarias para el desarrollo de sus habilidades empresariales. Por su parte, se tiene que el casi siempre también tiene una representación considerable, con un total del 31,9%, en donde mayor valor numérico ha obtenido la pregunta tienen habilidades profesionales para poder desarrollar una visión estratégica en la empresa. El casi siempre ha obtenido un total del 25% de las respuestas en donde predominan variables como el considerar que tener una capacidad de negociación como parte de sus habilidades profesionales no es necesariamente imprescindible. Por último, el casi nunca tiene una representación total del 9.7%

Tabla 7: Porcentajes obtenidos de la dimensión digitalidad

	N	%
1	0	0
2	5	6,9
3	20	27,8
4	25	34,7
5	22	30,6

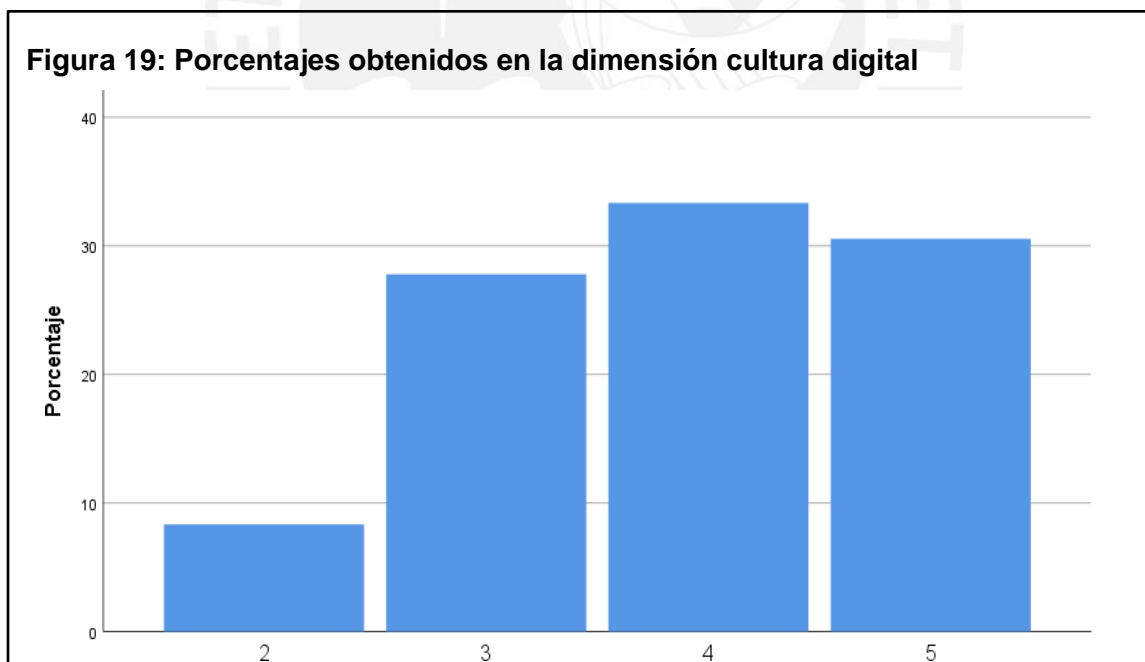


Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la digitalidad es una habilidad importante dentro de las capacidades de éstos. La respuesta más predominante ha sido casi siempre con un total del 34,7%. Tal resultado tiene su predominancia en una serie de respuestas como el que consideran que dicha habilidad es importante, pero no siempre para el desarrollo y mejora de sus capacidades de empleabilidad. Del mismo modo, la respuesta siempre obtuvo un total del 30,6 % en donde predomina que éstos consideran que la digitalidad siempre es necesaria para el desarrollo de habilidades

empresariales. Asimismo, a veces tuvo una representación total del 27,8% por consecuencia de respuestas como que solo consideran que tiene un manejo relativo del manejo de data. Por último, casi nunca tuvo un porcentaje total del 6.9%, en donde fue predominante que no conocen un buen análisis de manejo de data digital.

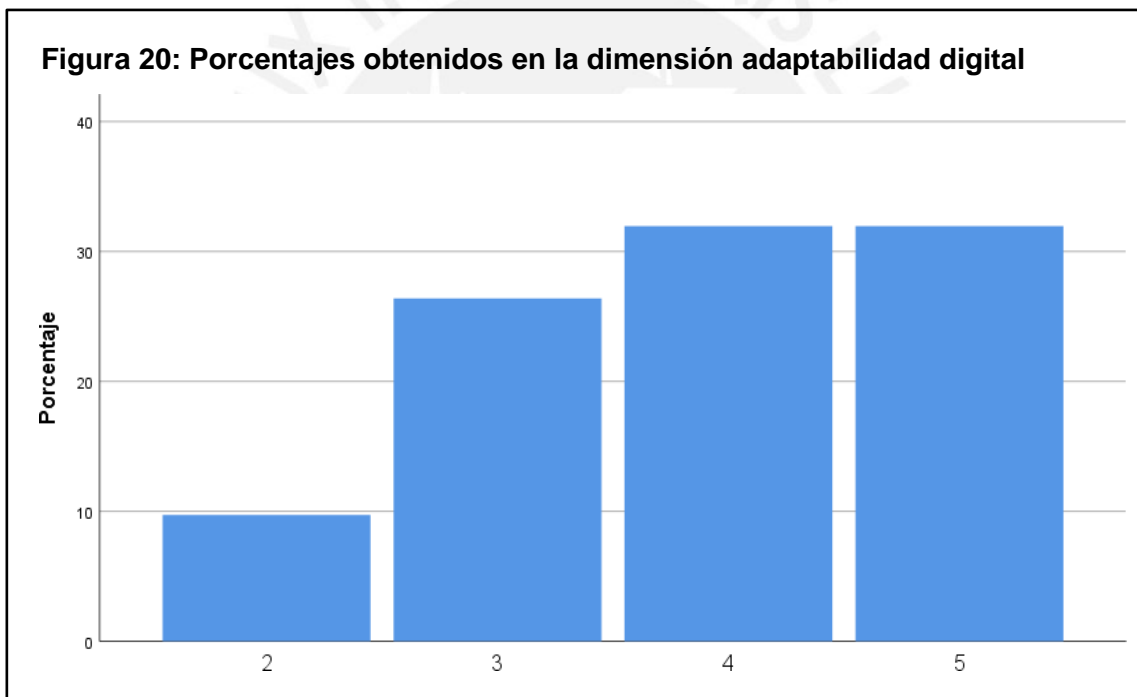
Tabla 8: Porcentajes obtenidos de la cultura digital

	N	%
1	0	0
2	6	8,3
3	20	27,8
4	24	33,4
5	22	30,6



Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la cultura digital es una habilidad importante dentro de las capacidades de éstos. La respuesta más predominante ha sido casi siempre con un total de 33.4 %. Estos resultados se explican

por diversas respuestas brindadas por los empleados, quienes consideran que casi siempre es importante esta habilidad dentro de su perfil, para poder desarrollar mejores competencias profesionales. Del mismo modo, éstos consideran que casi siempre han estado adaptados dentro de sus habilidades para poder desarrollar un nivel óptimo de cultura digital. En relación a la importancia de la cultura digital como parte del perfil profesional de los colaboradores, se tiene que el considerar siempre necesario tiene una representación total de 30,6%. La misma que se explica por diversos motivos, como el considerar que el trabajo colaborativo forma parte de sus competencias profesionales, pero adaptado a la digitalidad cultural. Además, los colaboradores consideran que siempre es necesaria la visión estratégica digital como parte de sus competencias profesionales. La respuesta casi siempre ha obtenido un total de 27,8% de los resultados, que se explica, principalmente, porque esos consideran que el liderazgo digital solo es necesario a veces como parte de sus habilidades empresariales.



Con relación a la información obtenida por los colaboradores de Entidades técnicas en Lima Metropolitana durante el 2023 se observa que los propios empleados consideran que la adaptabilidad digital es una habilidad importante dentro de las capacidades de éstos. En esta dimensión se ha encontrado que tanto la respuesta casi siempre, como siempre han obtenido una igualdad de porcentaje, ambos con un total de 33,9%. Por un lado, los colaboradores que respondieron que la adaptabilidad digital siempre es importante como parte de su perfil profesional consideran tal respuesta, por consecuencia de que los constantes cambios tecnológicos actuales los perciben como un motivo por el cual éstos deben adaptarse de manera constante a tal dimensión. Por otro lado, el casi siempre se

explica a partir de que éstos consideran que dicha habilidad suele mejorar sus habilidades empresariales. Por su parte, la respuesta casi siempre ha obtenido un total del 26,4%. que puede explicarse, principalmente, en la consideración de que estar solo a veces es una habilidad empresarial necesaria. Por último, la respuesta casi nunca obtuvo un total de 9,7%

2. Análisis estadístico inferencial

Para la fiabilidad de las variables, se ha optado por emplear el coeficiente del alfa de Cronbach, que tiene los siguientes parámetros de valoración:

Tabla 9: Valoración de fiabilidad de ítems del coeficiente alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0; 0.3[Deficiente
[0.3; 0.5[Regular
[0.5; 0.7[Bueno
[0.7; 0.9[Muy bueno
[0.9; 1]	Excelente

Fuente: Tuapanta et al. (2017).

En base a dichos intervalos, se podrá medir la fiabilidad del cuestionario, así como la correlación que tienen la transformación digital con la empleabilidad de los empleados de entidades técnicas en Lima Metropolitana.

2.1. Análisis de fiabilidad de las variables de estudio

En base a los criterios estadísticos mostrados del coeficiente alfa de Cronbach, en esta sección se presenta el análisis de la fiabilidad tanto para las variables de la transformación digital y empleabilidad de los trabajadores de la empresa privada BAMAJ PERÚ.

2.1.1. Análisis de la fiabilidad de la encuesta de la transformación digital

En la tabla 11, se puede observar los resultados que se han obtenido a partir de haberse realizado el alfa de Cronbach en el SPSS. Todo ello, con el objetivo de poder brindarle un criterio de fiabilidad al estudio de la transformación digital en los empleados de

la empresa privada BAMAJ PERÚ. En base a la cifra que se ha logrado recabar, se resalta que el total es de 0.993 en el alfa de Cronbach, es por ese mismo motivo que puede llegar a argumentar que es excelente, ya que está ubicado en el intervalo entre $0.9 \leq$ coeficiente alfa ≤ 1 , por lo que es excelente.

Tabla 10: Estadística de fiabilidad del cuestionario de la transformación digital

Alfa de Cronbach	N de elementos
.993	15

2.1.2. Análisis de la fiabilidad de la encuesta de la empleabilidad

En la tabla 12, se puede observar los resultados que se han obtenido a partir de haberse realizado el alfa de Cronbach en el SPSS. Todo ello, con el objetivo de poder brindarle un criterio de fiabilidad al estudio de la empleabilidad de los trabajadores de la empresa privada BAMAJ PERÚ. En base a la cifra que se ha logrado recabar, se resalta que el total es de 0.936 en el alfa de Cronbach, es por ese mismo motivo que puede llegar a argumentar que es excelente, ya que está ubicado en el intervalo entre $0.9 \leq$ coeficiente alfa ≤ 1 , por lo que es excelente.

Tabla 11: Estadística de fiabilidad del cuestionario de la empleabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.936	12

2.2. Análisis de normalidad de las variables transformación digital y empleabilidad

En la tabla 13, se presentan todos los datos que han sido obtenidos a partir de la prueba de normalidad, en donde se ha tenido una muestra total de 72 participantes. Los resultados se han obtenido a partir del Kolmogorov – Smirnov. A partir de los mismos, se puede mencionar que el p – valor de la variable transformación digital es de 0.0153 y de la empleabilidad es 0.0329, siendo menores que α (0.05). A partir de tal resultado que se ha recabado, se puede sostener que la variable transformación digital y la empleabilidad no poseen un grado de distribución que pueda considerarse normal. Por ese motivo, se pasará a efectuar la correlación por medio del coeficiente de Spearman.

Tabla 12: Prueba de normalidad de la transformación digital con la empleabilidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Digital	.0153	72	.008	.918	72	.00
Desempeño Laboral	.0329	72	.000	0.748	72	.000

Nota: Corrección de significación de Lilliefors. Elaboración propia en SPSS v.25.

2.3. Análisis de la correlación de la transformación digital con la empleabilidad

Para poder realizar la correlación de la investigación propuesta, se tiene como regla lo siguiente:

- Si $p - \text{valor} < 0.05$ se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H_0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H_1)
- Si $p - \text{valor} \geq 0.05$ se pasará a aceptar por completo la hipótesis nula (H_0) y, consiguientemente, se tiene que rechazar la hipótesis alternativa (H_1)

Asimismo, para poder cumplir con las hipótesis planteadas, se tiene la siguiente escala con la cual se podrá medir la correlación entre las variables de la transformación digital con la empleabilidad.

Tabla 13: Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Adaptado de Martínez y Campos (2015).

2.3.1. Contraste de las variables transformación digital y la empleabilidad

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable transformación digital con la empleabilidad

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable transformación digital con la empleabilidad

- Valor de Rho de Spearman: 0.862
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 16, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo

cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H_0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables transformación digital con la empleabilidad en los trabajadores de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.862, lo cual se puede considerar como positivo alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de transformación digital se produce una mejor empleabilidad.

Tabla 14: Correlación de Spearman de la transformación digital con la empleabilidad

		Transformación digital		Empleabilidad
Rho de Spearman	Transformación digital	Coeficiente de correlación	1.000	.8862
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Empleabilidad	Coeficiente de correlación	.862	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

2.3.2 Contraste de la variable de comunicación con la transformación digital

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable comunicación con la transformación digital

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable comunicación con la transformación digital

- Valor de Rho de Spearman: 0.939
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 16, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H_0) y, consiguientemente, se tiene que

aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables comunicación con la transformación digital en los empleados de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.939, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de comunicación se produce un mayor grado de transformación digital.

Tabla 15: Correlación de Spearman de la comunicación con la transformación digital

		Transformación digital		Comunicación
Rho de Spearman	Transformación digital	Coeficiente de correlación	1.000	.939
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.939	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

Los resultados de la correlación entre la comunicación con la empleabilidad se pueden interpretar a partir de diversas percepciones obtenidas en las entrevistas realizadas a una gerente general de una entidad técnica y dos expertos. En relación a dicha dimensión, se ha encontrado que éstos, en una perspectiva unánime, consideran que la comunicación interna es necesaria dentro de las competencias actuales de los empleados.

Para comprender tal premisa, en relación a la comunicación interna, tanto la gerenta de una entidad técnica como los expertos brindaron las siguientes respuestas:

Es importante que se puedan comprender entre ellos, que puedan manejar información entre ellos y eso ayuda a que la empresa pueda resolver conflictos más rápido, también a resolver malos entendidos. Asimismo, ayuda a resolver las tareas de manera más rápida y eficaz. (Entrevistado 1, comunicación personal, 12 de abril de 2023).

Considero importante que exista una buena comunicación interna entre los trabajadores, ya que esto permite compartir ideas, conocimientos de manera más fluida. Asimismo, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo que a su vez mejora la productividad y la calidad de los proyectos. Esto a su vez, facilita la transmisión de información y permite tomar decisiones más informadas. (Entrevistado, comunicación personal, 12 de abril de 2023).

Una buena comunicación interna ayuda a construir un entorno de trabajo positivo, mejora la productividad de los trabajadores y contribuye a la consecución de los objetivos que se tiene dentro de la empresa. Es esencial fomentar y apoyar la comunicación interna efectiva en nuestra empresa, ya que, si existe una buena comunicación entre nuestros colaboradores, se entenderán de una mejor forma y, por ende, se mostrarán mejores resultados. (Entrevistado 3, comunicación personal, 12 de abril de 2023).

En base a las respuestas brindadas, se observa que la dimensión comunicación es importante dentro de las competencias que se busca en un empleado de una entidad técnica. En la correlación se tuvo como resultado que ninguna dimensión podría ser considerada como atípica dentro de la comunicación, lo cual ha sido validado por los entrevistados. Éstos consideran que la comunicación de forma interna ayuda y permite que la empresa tenga una mejor productividad, así como a la toma de decisiones para lograr los trabajos en conjunto dentro de la organización. Lo más resaltante de las respuestas es que todos están de acuerdo que la comunicación interna hace posible que se pueda lograr un mejor clima laboral y aumenta la calidad de las competencias de los colaboradores.

Con relación a la comunicación externa, también se cuenta con distintas percepciones obtenidas a partir de las entrevistas, en la que tanto los expertos como la gerenta de una entidad técnica brindaron las siguientes respuestas:

Considero muy importante, porque los trabajadores tienen que hablar con los proveedores, con los maestros de obra y sobre todo con los beneficiarios, eso es lo más importante, ya que deben tener un buen trato con ellos (los dueños de los terrenos) porque la buena comunicación ayuda a generar confianza y ayuda a que resolver tareas, Además, se debe mostrar respeto y cordialidad. (Entrevistado 4, comunicación personal, 20 de abril de 2023).

Para mí, la comunicación externa es esencial o quizás la de mayor importancia para mantener y fortalecer las relaciones con los beneficiarios. Nuestros empleados son, a menudo, el primer punto de contacto y una comunicación positiva y eficaz contribuye a una buena relación con los trabajadores que se encargan de la construcción y con los proveedores de los materiales necesarios para la obra. (Entrevistado 2, comunicación personal, 20 de abril de 2023).

Es un aspecto importante, pues la forma en que nuestra empresa se comunica con el mundo exterior, aquí están incluidos los proveedores, beneficiarios, y obreros. Bueno, en este sentido, hay un impacto directo en la percepción de la empresa. Entonces, una comunicación externa efectiva y coherente construye confianza y credibilidad entre nuestros beneficiarios, socios y el entorno de la construcción en general. (Entrevistado 5, comunicación personal, 20 de abril de 2023).

Con la información recabada, se puede llegar a percibir que la comunicación externa es importante dentro de las competencias de los empleados de una entidad técnica. Lo resaltante es que los 3 entrevistados concuerdan que éstos se deben establecer- de forma principal- con 3 grupos de personas: los proveedores, trabajadores encargados de realizar la construcción y los beneficiarios. Del mismo modo, consideran que a partir de una buena comunicación externa se obtiene como resultado la construcción de la confianza y el fortalecimiento de la credibilidad de la entidad técnica.

2.3.3 Contraste de la variable organización con la transformación digital

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable organización con la transformación digital

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable organización con la transformación digital

- Valor de Rho de Spearman: 0.973
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 15, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables organización con la transformación digital en los empleados de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.973, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de organización se produce un mayor grado de transformación digital.

Tabla 16: Correlación de Spearman de la organización con la transformación digital

		Transformación digital		Organización
Rho de Spearman	Transformación digital	Coeficiente de correlación	1.000	.973
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Organización	Coeficiente de correlación	.973	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

Los resultados de la correlación entre la organización con la empleabilidad se pueden interpretar a partir de diversas percepciones obtenidas en las entrevistas realizadas a una gerente general de una entidad técnica y dos expertos. En relación a dicha dimensión, se ha encontrado que éstos no tienen una perspectiva unánime de la importancia de la organización como habilidad empresarial de los empleados. Pero si consideran que el nivel de organización es necesario dentro de las competencias actuales de los empleados.

Para comprender tal premisa, en relación al nivel de organización, tanto la gerente de una entidad técnica como los expertos brindaron las siguientes respuestas:

Considero que el desarrollo de un nivel asertivo de organización es de suma importancia dentro de las competencias profesionales del capital humano en la empresa, ya que permite a nuestros colaboradores expresar sus opiniones, necesidades y preocupaciones de una manera clara y respetuosa y esto ayuda a solucionar conflictos que puedan surgir de manera constructiva, evitando malentendidos, lo que, a su vez, contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo. (Entrevistado 1, comunicación personal, 30 de mayo de 2023)

Efectivamente, cuando los empleados se sienten capacitados para organizar sus necesidades y asumir responsabilidad están más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que contribuye a la consecución de las metas en la empresa. Esto se traduce en un aumento de la productividad, ya que los empleados pueden enfocarse en sus tareas en lugar de en problemas de comunicación. (Entrevistado 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2023)

Es muy importante porque la organización asertiva ayuda a que todo fluya de manera más clara y natural. Esto ayudará a que exista más trabajo en equipo, y los conflictos y problemas se puedan resolver de una manera más coherente y rápida. Además, es importante generar confianza en los beneficiarios, ya que, si no se genera confianza en ellos ni una comunicación asertiva, no se pueden

hacer los proyectos y por ende no se generan ingresos. (Entrevistado 7, comunicación personal, 30 de mayo de 2023)

Tal como se observa en las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas, se puede llegar a distintas premisas. Por un lado, la gerenta Quiroz, comunicación personal, (2023) considera que la organización es importante para la empleabilidad, porque les ayuda a expresar sus opiniones de mejor manera, así como poder solucionar conflictos. Por otro lado, el empleado Serin, comunicación personal, (2023) considera que el nivel de organización ayuda a la motivación de los empleados, pero que tienen como resultado el lograr el aumento de la productividad. En una postura similar, el empleado Tamayo, comunicación personal, (2023) acota que el nivel de organización es importante, pero solo desde una perspectiva de resultados en donde concuerda con el primer experto en el aumento de la productividad, pero que también brinda confianza a los beneficiarios lo cual brinda mejores ingresos para la entidad. En todas las respuestas brindadas, se considera que el nivel de organización es necesario para el perfil profesional de los colaboradores en entidades técnicas.

2.3.4 Contraste de la variable resolución de problemas con la transformación digital

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable resolución de problemas con la transformación digital

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable resolución de problemas con la transformación digital

- Valor de Rho de Spearman: 0.953
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 18, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables resolución de problemas con la transformación digital en los empleados de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.953, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de resolución de problemas se produce un mayor grado de transformación digital.

Tabla 17: Correlación de Spearman de la resolución de problemas con la transformación digital

		Transformación digital		Resolución de problemas
Rho de Spearman	Transformación digital	Coeficiente de correlación	1.000	.953
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Resolución de problemas	Coeficiente de correlación	.953	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

Los resultados de la correlación entre la resolución de problemas con la empleabilidad se pueden interpretar a partir de diversas percepciones obtenidas en las entrevistas realizadas a una gerente general de una entidad técnica y dos expertos. En relación a dicha dimensión, se ha encontrado que éstos no tienen una perspectiva unánime de la importancia que tiene dicha dimensión al momento de poder buscar un perfil técnico que necesiten para contratar su personal.

Para poder comprender la disyuntiva que existe entre la resolución de problemas como habilidad empresarial para la empleabilidad de los colaboradores de una entidad técnica, tanto la gerente de una entidad técnica como los expertos brindaron las siguientes respuestas: Es importante saber resolver los problemas de una correcta manera para poder trabajar en armonía, pues en la empresa no se necesita gente que genere problemas, sino gente que busque soluciones y que trate de resolverlos, eso es lo que se valora mucho. (Entrevistado 10, comunicación personal, 2023)

Sí, definitivamente creo que la capacidad de resolución de problemas es una habilidad profesional esencial que debe poseer un empleado para acceder a un puesto de trabajo en nuestra empresa. La resolución de problemas es una competencia fundamental que impacta en múltiples aspectos y dentro de las cualidades que pienso que debe poseer un trabajador están las habilidades técnicas y el conocimiento para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Asimismo, el trabajo en equipo es muy importante en este entorno también. (Entrevistado 9, comunicación personal, 30 de mayo de 2023).

Claro, la resolución de problemas es fundamental como habilidad para nuestros colaboradores, pues es una habilidad crítica, pero no la única que valoramos. En realidad, se busca un conjunto de competencias y cualidades que incluyen

habilidades técnicas, interpersonales, adaptabilidad y un compromiso con la ética y la excelencia en el desempeño. Estas cualidades son las que verdaderamente se consideran muy importantes para el éxito de nuestra empresa. (Entrevistado 5, comunicación personal, 30 de mayo de 2023).

En base a las percepciones brindadas en las entrevistas, se puede observar que, a diferencia de la normalidad obtenida en el cuestionario a los empleados, tanto los expertos como el gerente no consideran- necesariamente- la resolución de problemas como una habilidad esencial. Tampoco se ha encontrado que exista una palabra en común entre los entrevistados para poder llegar a una sola premisa o percepción general. Lo que se tiene es que Chaupis, comunicación personal, (2023) considera que dicha habilidad es necesaria para que se pueda laborar en armonía, que esta es valorada mucho dentro de la empresa en donde ocupa el cargo de gerente. Por su parte, Guevara, comunicación personal, (2023) cree que la resolución de problemas si es una habilidad y competencia fundamental, porque mejora las habilidades de los empleados. Con ello, no se encuentra una relación, solo que esta podría ser valorada por ambos entrevistados. Sin embargo, Núñez, comunicación personal, (2023) no cree que esta habilidad en sí misma sea importante, más bien menciona que características como la adaptabilidad y las habilidades técnicas son las que mejoran el desempeño del empleado y la empresa. Por lo cual, se llega a asumir que, en sí, la resolución de problemas es una habilidad necesaria dentro de las consideraciones numéricas de los empleados, pero no es necesariamente fundamental para los empleadores.

2.3.5 Contraste de la variable autoconfianza con la transformación digital

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable autoconfianza con la transformación digital

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable autoconfianza con la transformación digital

- Valor de Rho de Spearman: 0.969
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 19, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la

correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables autoconfianza con la transformación digital en los empleados de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.968, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de autoconfianza se produce un mayor grado de transformación digital.

Tabla 18: Correlación de Spearman de la autoconfianza con la transformación digital

		Transformación digital		Autoconfianza
Rho de Spearman	Transformación digital	Coeficiente de correlación	1.000	.968
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Autoconfianza	Coeficiente de correlación	.968	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

En relación a los resultados obtenidos por el alfa de Cronbach, se tiene que todas las normativas, etc. Por ejemplo, ahora último lo que había sacado el Fondo Mi Vivienda es un aplicativo para poder ver la localización de los módulos habitacionales y que se cumplan los parámetros. Entonces, ese es uno de los puntos que tienen que aprender los trabajadores. (Entrevistado 1, comunicación personal, 20 de mayo de 2023)

Sí, la digitalidad es un aspecto esencial en el entorno laboral actual, ya que vivimos en una era de rápido avance tecnológico y claramente considero que para mantenerse al día con las últimas herramientas, aplicaciones y sistemas que son relevantes para nuestra industria, es necesario tener conocimientos digitales. Como empresa, promovemos la formación continua y el desarrollo de habilidades digitales entre nuestro personal para mantenernos relevantes y exitosos en un entorno empresarial cada vez más digital como podemos observar que existe hoy en día. (Entrevistado 2, comunicación personal, 20 de mayo de 2023)

La digitalidad permite la recopilación y el análisis de datos, lo cual es crucial para la toma de decisiones informadas y en la empresa se considera que en la digitalidad está la innovación, pues los empleados deben comprender cómo acceder, analizar y utilizar datos para impulsar el desarrollo de las actividades. Este aspecto se fortaleció sobre todo en la pandemia de COVID-19 en el que los trabajadores tuvieron que adaptarse a este entorno digital y aprender aún más los programas necesarios para continuar con el trabajo. (Entrevistado 3, comunicación personal, 25 de mayo de 2023)

En relación con las respuestas obtenidas, se observa que la digitalidad es importante dentro del entorno laboral de las entidades técnicas. Ello, porque por medio de esta se permite que un empleado pueda recopilar datos, así como el poder acceder y analizar los datos de manera efectiva. Del mismo modo, se mencionan aspectos importantes como el poder adaptarse a los distintos cambios como en la actualidad, que Techo propio ha creado un aplicativo de localización de proyectos.

Asimismo, de los conocimientos necesarios que deben tener los colaboradores de las entidades técnicas, tanto la gerente como los expertos mencionan que Microsoft Word es el principal programa que debe saber usar un empleado, pero también otros que son necesarios como el AutoCAD y Procore. Pero Hurtado (2023), comunicación personal, enfatiza en que un colaborador debe contar con conocimientos en software de diseño gráfico, herramientas de gestión de proyectos, y software específico relacionado a la industria de la construcción.

2.3.6 Contraste de la variable cultural digital con la empleabilidad

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable cultura digital con la empleabilidad

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable cultura digital con la empleabilidad

- Valor de Rho de Spearman: 0.958
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 21, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables cultura digital con la empleabilidad en los trabajadores de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.958, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de cultura digital se produce un mayor grado de empleabilidad.

Tabla 19: Correlación de Spearman de la cultura digital con la empleabilidad

		Empleabilidad		Cultura digital
Rho de Spearman	Empleabilidad	Coeficiente de correlación	1.000	.958
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Cultura digital	Coeficiente de correlación	.958	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

En base a los resultados obtenidos, se observa que para los colaboradores de las unidades técnicas consideran necesario la cultura digital dentro de sus habilidades empresariales, lo cual les beneficia para poder realizar sus labores de forma efectiva. Asimismo, tanto la gerenta de una entidad técnica como los expertos del área también consideran, en conjunto, que esta habilidad es importante para poder encontrar el perfil de colaborador que desean dentro de su empresa. En relación a lo expuesto, en las entrevistas realizadas éstos brindaron las siguientes impresiones con relación a si creen que la cultura digital forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa.

De las dimensiones de la autoconfianza son habilidades que los colaboradores de entidades técnicas consideran necesarias para que hayan tenido éxito en la empleabilidad. Para poder corroborar el motivo de los resultados propuestos, se tienen los siguientes datos recolectados en las entrevistas a la gerente y los expertos:

Es importante que los trabajadores sepan sobre sus habilidades, competencias y que estén seguros de sí mismos, eso ayuda mucho a su desarrollo dentro de la empresa y al desarrollo de la empresa misma. Además, ayuda a la visión estrategia, ya que si yo como gerente general tengo mucha confianza en su empresa y en sus trabajadores, puedo transmitir esa confianza ellos y ellos van a poder tener confianza en ellos mismos, ya que si el líder es confiado, ellos pueden actuar de la misma forma, y eso es como un ciclo virtuoso, porque el líder al tener confianza en sí mismo, genera confianza en los trabajadores y los trabajadores al tener autoconfianza genera confianza en el gerente general, pues el dueño al ver que los trabajadores tienen mucha confianza en su empresa y están comprometidos con ella, yo como dueño, tengo confianza en que la empresa pueda seguir creciendo. (Entrevistado 1, comunicación personal, 20 de mayo de 2023)

Sí, la autoconfianza es una habilidad profesional importante y desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la visión estratégica en el aspecto de que

los colaboradores con un nivel saludable de autoconfianza son más propensos a tomar decisiones seguras y efectivas. Esto y el juicio o razonamiento (como se le quiera llamar) les permite asumir riesgos calculados y avanzar en la implementación de estrategias o documentación. (Entrevistado 6, comunicación personal, 210 de abril de 2023)

Por supuesto, la autoconfianza es un rasgo importante en el liderazgo. Los líderes confiados pueden inspirar y motivar a sus equipos. Por ello, yo, como líder siempre trato de dar direcciones claras y liderar con determinación en momentos de incertidumbre. Esto, ayuda a transmitir confianza en los empleados y que ellos se puedan sentir confiados y a la vez imitar esta conducta para que ellos también puedan aplicar la autoconfianza en ellos mismos. (Entrevistado 8, comunicación personal, 25 de abril de 2023)

Tal como se observa en las entrevistas, todos consideran que la autoconfianza si es una habilidad necesaria dentro de las habilidades de un colaborador. Dentro de las respuestas más destacables se encuentra que se considera que esta ayuda a que se pueda desarrollar una adecuada visión estratégica. Asimismo, se explica porque este sirve como una habilidad motivacional que, incluso, permite al empleado que pueda asumir riesgos de manera calculada. También, se mencionan aspectos importantes como que este inspira y genera la seguridad de tomar decisiones efectivas en los empleados.

2.3.7 Contraste de la variable digitalidad con la empleabilidad

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable digitalidad con la empleabilidad

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable digitalidad con la empleabilidad

- Valor de Rho de Spearman: 0.960
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 20, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables digitalidad con la empleabilidad en

los trabajadores de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.960, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de digitalidad se produce un mayor grado de empleabilidad.

Tabla 20: Correlación de Spearman de la digitalidad con la empleabilidad

		Empleabilidad		Digitalidad
Rho de Spearman	Empleabilidad	Coeficiente de correlación	1.000	.960
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Digitalidad	Coeficiente de correlación	.960	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

En base a las cifras obtenidas en el cuestionario, se ha encontrado que los colaboradores de entidades técnicas consideran que la digitalidad es importante dentro de las habilidades profesionales que tienen. Lo cual, se puede explicar a partir de distintas perspectivas tanto de la gerente como de los expertos entrevistados. Al preguntarle si la digitalidad es importante al momento de buscar integrar un colaborador, mencionan lo siguiente:

Sí, porque en la construcción se maneja eso. AutoCAD, Word, Microsoft y no solo eso, también se debe estar en constante actualización sobre los proyectos que hay, las Sí, porque se necesitan personas que estén dispuestas a aprender sobre la digitalización, no es determinante en sí, pero sí es muy importante. (Entrevistado 1, comunicación personal, 20 de abril de 2023)

Sí, creo firmemente que la cultura digital es una parte esencial para un puesto de trabajo y se asocia con la adopción de herramientas y procesos que mejoran la eficiencia y la productividad. Por lo que, los colaboradores con habilidades digitales pueden trabajar de manera más efectiva y aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles. (Entrevistado 7, comunicación personal, 20 de abril de 2023)

La mayor parte de las veces sí, pero considero que es una habilidad que se puede aprender con el tiempo que se lleve laborando en la empresa con la práctica, pero es importante que los empleados estén preparados y dispuestos a adaptarse a nuevas tecnologías y tendencias digitales. (Entrevistado 9, comunicación personal, 20 de abril de 2023)

En relación a las opiniones brindadas, se encuentra que en la mayoría de casos se considera que la cultura digital es importante para las competencias profesionales, pero que

no necesariamente debe ser adquirida al momento de la empleabilidad, sino que esta puede ser desarrollada dentro del propio lugar de trabajo. Ello, porque, por ejemplo, Quiroz, comunicación personal, (2023) menciona que esta no es determinante, pero sí importante, pero que lo que le parece más determinante es que el futuro empleado esté dispuesto a aprender. Por otro lado, Tamayo, comunicación personal, (2023) menciona si considera que este atributo es necesario siempre. Pero Guevara, comunicación personal, (2023), al igual que Quiroz, comunicación personal, (2023) considera que solo en parte, que lo importante es que el futuro colaborador esté dispuesto a aprender. Por lo que la cultura digital debería formar parte de la habilidad de los empleados, pero no de manera necesaria siempre.

Asimismo, en relación a la cultura digital no solo se tienen las impresiones con respecto a la importancia al momento de contratar un empleado, sino también se ha obtenido información en relación a si esta habilidad forma como de las habilidades competencias empresarial por el cual se logra un mejor trabajo colaborativo en la empresa. De esta disyuntiva, se han logrado recabar las siguientes impresiones:

Sí, porque una persona que no tiene esas habilidades y que no está dispuesta a aprender, resta al equipo y lo único que hace es retrasar al equipo y a la empresa. En cambio, una persona que ya viene con habilidades y quiere seguir aprendiendo, va a poder enseñar a sus compañeros, van a sumar lo cual es muy importante. (Entrevistado 1, comunicación personal, 15 de mayo de 2023)

Sí, porque la cultura digital facilita la colaboración en la empresa al proporcionar herramientas y plataformas que mejoran la comunicación, el acceso a la información y la coordinación de proyectos. (Entrevistado 2, comunicación personal, 15 de mayo de 2023)

La colaboración efectiva es esencial para el éxito en la empresa, y yo creo que la cultura digital desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno de trabajo colaborativo y ágil. Aquí, se promueve y se apoya activamente la adopción de la cultura digital en nuestra empresa para impulsar la colaboración y la eficacia en nuestros proyectos. (Entrevistado 3, comunicación personal, 20 de mayo de 2023)

En este punto, si se encuentra una opinión compartida entre todos los entrevistados. Si bien es cierto, en un primer momento, éstos consideraron que la cultura digital no es un elemento indispensable para poder contratar al personal, éstos si mencionan que en el proceso de adaptación a la entidad debían de aprender tal cualidad. Ello, porque en sí, asumen que el no querer adaptarse a los cambios tecnológicos resta al equipo de trabajo y dificulta que la empresa pueda lograr las metas que se han propuesto. Así, se tiene como resultado que al momento de contratar al personal éstos no creen que sea sumamente necesario que tenga la cultura digital dentro de sus competencias, pero que sí deben de lograr

dicho atributo en el proceso de integración a la organización de forma necesaria para poder garantizar el éxito operacional de la empresa.

2.3.8 Contraste de la variable cultural digital con la empleabilidad

H1: Existe relación que se puede considerar significativa entre la variable adaptabilidad digital con la empleabilidad

H0: No existe relación que se puede considerar significativa entre la variable adaptabilidad digital con la empleabilidad

- Valor de Rho de Spearman: 0.966
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- P – valor: 0.001

Por lo observado en la tabla 21, se puede mostrar que el valor de p – valor = 0.001, lo cual está ubicado en el rango de $X < \alpha = 0.05$. Es por consecuencia de dicho resultado que se pasará a rechazar por completo la hipótesis nula (H0) y, consiguientemente, se tiene que aceptar la hipótesis alternativa (H1). Del mismo modo, en lo que respecta a la correlación, se tiene que el resultado total encontrado entre las variables adaptabilidad digital con la empleabilidad en los trabajadores de la empresa privada BAMAJ PERÚ es de 0.966, lo cual se puede considerar como positivo muy alto. Con ese resultado, entonces, se constata que a mayor nivel de adaptabilidad digital se produce un mayor grado de empleabilidad.

Tabla 21: Correlación de Spearman de la adaptabilidad digital con la empleabilidad

			Empleabilidad	Adaptabilidad digital
Rho de Spearman	Empleabilidad	Coefficiente de correlación	1.000	.966
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	72	72
	Adaptabilidad digital	Coefficiente de correlación	.966	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	72	72

En base a los resultados obtenidos, se infiere que para los colaboradores de las entidades técnicas si es necesaria la adaptabilidad digital dentro de sus competencias profesionales. Lo cual se demuestra a partir de diversas impresiones de los mismos, como el considerar que en un mundo globalizado es necesario que éstos tengan en consideración los juegos usos y herramientas tecnológicas que surgen. Al igual que los colaboradores, tanto la gerenta como los expertos entrevistados también consideran que dicha dimensión forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa. En relación a tal premisa, en la entrevista mencionaron lo siguiente:

Sí, es importante porque la adaptabilidad digital permite a los empleados utilizar nuevas herramientas y sistemas con eficiencia, lo que mejora la productividad y la calidad del trabajo. (Entrevistado 4, comunicación personal, 20 de mayo de 2023)

Bueno, la adaptabilidad digital, de hecho, sí implica la habilidad de utilizar una variedad de plataformas y herramientas de comunicación, lo cual es fundamental para mantener una comunicación efectiva tanto dentro de la empresa como con beneficiarios y obreros. (Entrevistado 5, comunicación personal, 25 de mayo de 2023)

Sí, la capacidad que tiene una persona es muy importante, la apertura que tiene una persona a querer seguir siempre aprendiendo, y que tenga la mente abierta y lo que valoro mucho son los valores que tiene la persona, que tenga trato con la gente Las habilidades más importantes para la empresa son la comunicación asertiva, la resolución de problemas y la adaptabilidad digital. (Entrevistado 8, comunicación personal, 8 de abril de 2023)

Tal como se puede observar, al igual que los colaboradores, tanto la gerenta como los expertos tienen en consideración que el poder adaptarse si es necesario, de forma unánime. En base a lo expuesto, se tienen opiniones resaltantes como la de Margingo, comunicación personal, (2023), quien menciona que esta mejora la productividad y calidad en el trabajo o lo señalado por Núñez, comunicación personal, (2023), quien considera que esta ayuda a mantener un ambiente laboral comunicativo constante. Asimismo, para Aguedas, comunicación personal, (2023) esto ayuda a poder seguir aprendiendo, en donde la comunicación también es necesaria para él por los medios digitales. En suma, tanto colaboradores como los expertos tienen una opinión unánime en torno a la relevancia de la adaptabilidad digital para la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas.

En base a lo descrito anteriormente, y tomando en cuenta las declaraciones de los expertos, se tiene que el modelo del perfil laboral para el mercado peruano sería el siguiente:

Modelo del puesto peruano

PERFIL: Responsable de control documentario

PUESTO: Responsable de control documentario

ÁREA ORGANIZACIONAL: Operaciones

TIPO DE PUESTO: Tiempo completo

FORMACIÓN ACADÉMICA:

- Bachiller y/o Egresado Técnico de las carreras de Administración, Contabilidad, Informática y Archivo o afines.

EXPERIENCIA:

- Mínima en puestos similares: 2 años
- Mínima en sector: 2 años
- Experiencia (se valorará) en temas en administración documentaria de contratos, órdenes de servicio, manejo y control de archivos físicos y digitales.
- Experiencia demostrable en posiciones de similares características en el sector como responsable de la parte administrativa y documentaria del servicio.
- Experiencia mínima en atención al cliente (se valorará)

OTROS CONOCIMIENTOS:

Buenos conocimientos en temas logísticos y en el procesamiento de información; Control y archivo documentario en el desarrollo de procedimientos internos administrativos de trabajo.

- Manejo de Office Intermedio, AutoCAD Intermedio, Excel intermedio, conocimientos de Base de datos, Microsoft Project.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Garantizar la custodia y conservación de los archivos, realizando inventarios documentales e ingresando los registros a la base de datos para mantener completa la información documentaria.
- Mantener archivos y registros en orden
- Atender quejas o preguntas de los beneficiarios
- Clasificar, codificar y archivar las transacciones que registran las diferentes áreas

administrativas.

- Mantener actualizado el reporte de control de información del archivo general.
- Actualizar en la plataforma de archivo digital, los documentos archivados en físico.
- Dar seguimiento a los registros de obra para tener actualizado el archivo de información.
- Apoyar en los requerimientos de información para el cliente, banco, fideicomiso y entidades de gobierno
- Posee confianza con los clientes o beneficiarios y protege la información confidencial que se maneja dentro de la empresa

COMPETENCIAS Y HABILIDADES PERSONALES:

- Actitud positiva y proactiva.
- Se valorará la capacidad digital que posea
- Buen manejo de las relaciones interpersonales (buen manejo de una comunicación interna y externa)
- Buena organización dentro de la empresa, buen trabajo en equipo y una buena disposición a situaciones de presión, exigencia laboral o situaciones de disconformidad con los beneficiarios
- Buena comunicación oral y escrita, capacidad de redacción y de resolución de problemas.
- Dispuesto a aprender nuevas habilidades dentro del área.
- Buena relación con los beneficiarios, proveedores, maestros de obra, etc.

3 Discusión

Por medio de la presente investigación, se ha tenido como objetivo principal analizar las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede generar la empleabilidad de los colaboradores en las entidades técnicas en Lima Metropolitana. Luego de los hallazgos encontrados se tiene que ambas variables tienen una correlación de 99.3%, por lo que se puede considerar que es necesaria la transformación digital dentro de las competencias profesionales de los colaboradores de entidades técnicas, ya que los propios empleados consideran que dimensiones con la organización, habilidad, cultura digital, adaptabilidad, entre otros son predominante para que hayan podido conseguir sus empleos. Asimismo, por considerar que tienen la capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de su puesto de trabajo. Del mismo modo, tanto los expertos como la gerenta entrevistada concuerdan con lo señalado por los empleados, pero en sí, la cultura digital no se considera que sea una dimensión sumamente necesaria al inicio de la propia contratación, sino que esta se vuelve indispensable en el proceso de adaptación, en donde sí es imprescindible que un empleado logre contar con una transformación digital total. En ese sentido, para los

empleados si se considera importante la transformación a los medios digitales, pero para los expertos y gerentes no siempre en la empleabilidad, pero si cuando ya desempeñan funciones.

Tales resultados son similares al perfil de empleabilidad encontrado en México, en donde la transformación digital se considera necesaria para la empleabilidad, pero solo en un 88 %, en promedio. Ello, porque Castillo y Villalpando, (2019) consideran que el poder adaptarse a los medios tecnológicos sirve para que el empleador modifique su perfil profesional de manera constante para poder adaptarse a los cambios tecnológicos. Pero Castillo (2020) es enfático en precisar que la principal habilidad para la empleabilidad no es la tecnología, sino que el puesto de empleado en una entidad técnica requiere a una persona que pueda trabajar en equipo y tenga la capacidad en la solución de problemas. Del mismo modo, que tenga conocimientos en planificación y evaluación de proyectos asociados a la empresa como parte del compromiso con el entorno. Además, una orientación a la calidad total a partir de las multihabilidades técnicas (Ver Anexo C.1).

Por su parte, en entidades técnicas en USA se ha encontrado de manera unánime que la transformación digital es importante para la empleabilidad de los colaboradores. Tal como menciona Jaén (2019), porque las innovaciones tecnológicas van a impactar de forma trascendental en la actual organización del trabajo. Asimismo, porque el uso de inteligencia artificial es una actividad realizada hoy por profesionales de su empresa desempeñada por soluciones. Por ello, considera que es necesario que sus colaboradores sepan adaptarse a los cargos técnicos tecnológicos dentro de la entidad como parte de su perfil profesional (Ver Anexo C.2).

Para poder comprobar la hipótesis principal, se ha planteado dentro de los objetivos secundarios determinar las dimensiones de la transformación digital. De estas una es la habilidad comunicacional, que se observa que los propios empleados consideran que la comunicación es una habilidad importante dentro de sus capacidades tecnológicas para lograr la empleabilidad en un 72.1% a partir de diversas respuestas de los empleados, como el considerar que la comunicación es importante para su desarrollo profesional consiste en el manejo de competencias comunicativas a todo nivel. Asimismo, porque éstos han destacado que casi siempre su forma de comunicación interna en la empresa es efectiva. De forma similar, en base a las respuestas brindadas en las entrevistas, se observa que la dimensión habilidad es importante dentro de las competencias que se busca en un empleado de una entidad técnica, ya que estos consideran que la comunicación de forma ayuda y permite que la empresa tenga una mejor productividad, así como a la toma de decisiones para lograr los trabajos en conjunto dentro de la organización.

En el perfil encontrado también se ha encontrado que la comunicación es importante dentro de las habilidades tecnológicas para la empleabilidad de sus colaboradores. En palabras de Pacherez y Marrufo (2020), esta habilidad es necesaria, porque ayuda a que se cumplan con los objetivos planificados y que el empleado cuente con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados. Además, para que exista una adecuada comunicación que se realiza entre colaboradores y que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales. Lo mismo acontece en el perfil profesional encontrado en USA, en donde la comunicación ayuda para que se cuente con recursos necesarios de todos los empleados para poder lograr cumplir con las metas y desafíos que se puedan encontrar dentro de la cadena de producción.

De la organización como parte de las dimensiones de la transformación digital para la empleabilidad se ha encontrado que esta es importante para los empleados en un 68.1 % por considerar que tienen la capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de su puesto de trabajo. También, porque consideran que tienen la capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de su puesto de trabajo. Ello tiene proporcionalidad con las respuestas brindadas en las entrevistas, en donde se tiene que, por un lado, la gerenta considera que la organización es importante para la empleabilidad, porque les ayuda a expresar sus opiniones de mejor manera, así como poder solucionar conflictos. Por otro lado, el primer experto considera que el nivel de organización ayuda a la motivación de los empleados, pero que tienen como resultado el lograr el aumento de la productividad. En una postura similar, el segundo experto acota que el nivel de organización es importante, pero solo desde una perspectiva de resultados en donde concuerda con el primer experto en el aumento de la productividad, pero que también brinda confianza a los beneficiarios lo cual brinda mejores ingresos para la entidad.

Del mismo modo, en México se ha encontrado que la organización también es necesaria dentro de las competencias profesionales de los empleados. En la investigación de Pacherez y Marrufo, (2020) se ha encontrado que esta ayuda a que se pueda ocupar un cargo en la institución acorde al puesto establecido y que se pueda notar que cuenta con la experiencia requerida. Asimismo, porque así se demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas. En USA, Vaziri et al., (2020) ha encontrado que la organización es necesaria para lograr mejorar las relaciones interpersonales, por lo que esta crea un ambiente de trabajo agradable para los colaboradores. Es por ello que se considera necesaria dentro de las competencias al momento de generar la empleabilidad.

Con relación a la resolución de problemas, esta es una habilidad importante dentro de las capacidades profesionales para lograr la empleabilidad según la perspectiva de los colaboradores de entidades técnicas en donde se ha encontrado un porcentaje de aceptación

en un 65.3%, porque consideran que tienen la capacidad para poder resolver los conflictos internos que puedan acontecer en la empresa; también para el desarrollo de sus habilidades tecnológicas. Ello, debido a consideraciones como que tienen la capacidad profesional para poder afrontar los conflictos externos que puedan afectar a la empresa. En base a las percepciones brindadas en las entrevistas, se puede observar que, a diferencia de la normalidad obtenida en el cuestionario a los empleados, tanto los expertos como el gerente no consideran- necesariamente- la resolución de problemas como una habilidad esencial. Tampoco se ha encontrado que exista una palabra en común entre los 3 entrevistados. Por lo cual, se llega a asumir que, en sí, la resolución de problemas es una habilidad necesaria dentro de las consideraciones numéricas de los empleados, pero no es necesariamente fundamental para los empleadores.

En cambio, en México se ha encontrado que la resolución de problemas es importante dentro del perfil profesional que se busca en entidades técnicas. En su investigación, Pacherez y Marrufo (2020) destacan que esta ayuda a mejorar las oportunidades a los colaboradores para asumir retos y medir su capacidad profesional y/o funcional. Asimismo, para el ejercicio de las funciones y que tengan vocación de servicio. En USA también se ha encontrado que dicha habilidad es necesaria para que se pueda establecer la experiencia del empleado. Es así que Vaziri et al. (2020) enfatizan que esta es una prioridad al momento de poder contar con un colaborador, sumado a la experiencia requerida para ocupar un cargo.

Con relación a la autoconfianza se ha encontrado que esta es una habilidad importante dentro de las capacidades de los colaboradores de entidades técnicas en un 65.2% y se puede comprender a partir de que los propios colaboradores consideran que ayuda a poder desarrollar una visión estratégica en la empresa y a tener una capacidad de negociación como parte de sus habilidades profesionales. De igual manera, todos consideran que la autoconfianza si es una habilidad necesaria dentro de las habilidades de un colaborador. Dentro de las respuestas más destacables se encuentra que se considera que esta ayuda a que se pueda desarrollar una adecuada visión estratégica. Asimismo, se explica porque este sirve como una habilidad motivacional que, incluso, permite al empleado que pueda asumir riesgos de manera calculada.

Dentro del perfil profesional de los empleados en las entidades técnicas se ha encontrado que esta es importante, porque ayuda a la eficacia. En la investigación de Pacherez y Marrufo (2020) se destaca que esta ayuda a que se cumplan con los objetivos planificados y que cuenten con recursos necesarios para cumplir con las metas establecidas. Por su parte, en USA, Vaziri et al. (2020) mencionan que esta ayuda a que el empleado cuente con una mejor capacitación y desarrollo, porque ayuda a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y hace que este demuestre conocimientos, habilidades y destrezas en

el cargo que desempeña.

Con relación a la digitalidad, los empleados consideran que es una habilidad importante dentro de sus capacidades en un 65.3%. Tal resultado tiene su predominancia en una serie de respuestas como el que consideran que dicha habilidad es importante, pero no siempre para el desarrollo y mejora de sus capacidades de empleabilidad. También que la digitalidad siempre es necesaria para el desarrollo de habilidades empresariales. En relación a las respuestas obtenidas en las entrevistas, se observa que la digitalidad es importante dentro del entorno laboral de las entidades técnicas. Ello, porque por medio de esta se permite que un empleado pueda recopilar datos, así como el poder acceder y analizar los datos de manera efectiva. Del mismo modo, se mencionan aspectos importantes como el poder adaptarse a los distintos cambios como en la actualidad, que Techo propio ha creado un aplicativo de localización de proyectos.

En relación con la digitalidad, se ha encontrado también que esta es una habilidad necesaria para la empleabilidad en entidades técnicas. En la investigación de Castillo (2020) se tiene que esta ayuda a cumplir y promover las políticas y procedimientos de la entidad técnica y participar en la seguridad y actividades de mejora para la organización. También, para que el empleado pueda participar de forma activa en el entorno del equipo y se comprometa con la mejora continua y la participación activa dentro del sistema. Por su parte, en la investigación de Fareri et al. (2020) se ha encontrado que la digitalidad ayuda a que el colaborador pueda cumplir con las competencias y perfiles laborales en la Industria 4.0. Del mismo modo, para que tenga información tecnológica relacionada con el personal, los residentes y los clientes.

Con relación a la cultura digital los empleados de entidades técnicas consideran que es una habilidad importante en un 64 %. Estos resultados se explican por diversas respuestas brindadas por los empleados, quienes consideran esta habilidad dentro de su perfil ayuda a poder desarrollar mejores competencias profesionales. Del mismo modo, éstos consideran que casi siempre han estado adaptados dentro de sus habilidades para poder desarrollar un nivel óptimo de cultura digital. En relación a las opiniones brindadas, se encuentra que en la mayoría de casos se considera que la cultura digital es importante para las competencias profesionales, pero que no necesariamente debe ser adquirida al momento de la empleabilidad, sino que esta puede ser desarrollada dentro del propio lugar de trabajo. Ello, porque, por ejemplo, la gerenta menciona que esta no es determinante, pero sí importante, pero que lo que le parece más determinante es que el futuro empleado esté dispuesto a aprender. Por otro lado, el primer experto menciona si considera que este atributo es necesario siempre. Pero el segundo experto, al igual que la gerenta considera que solo en parte, lo importante es que el futuro colaborador esté dispuesto a aprender. Por lo que la

cultura digital debería formar parte de la habilidad de los empleados, pero no de manera necesaria siempre.

Sin embargo, en México si se ha encontrado que la cultura digital es importante para la empleabilidad de los colaboradores en entidades técnicas, porque Pacherez y Marrufo (2020) destacan que ayuda a garantizar la custodia y conservación de los archivos, realizando inventarios documentales e ingresando los registros a la base de datos para mantener completa la información documentaria. También, a clasificar, codificar y archivar las transacciones que registran las diferentes áreas administrativas. En USA, Fareri et al. (2020) encuentra que esta es importante, porque permite que se pueda codificar datos de manera efectiva y de manera constante.

Con relación a la adaptabilidad digital, los colaboradores de entidades técnicas consideran que es una habilidad importante en un 60.3% por consecuencia de que los constantes cambios tecnológicos actuales los perciben como un motivo por el cual éstos deben adaptarse de manera constante a tal dimensión. Al igual que los colaboradores, tanto la gerenta como los expertos tienen en consideración que el poder adaptarse si es necesario, de forma unánime. En base a lo expuesto, se tienen opiniones resaltantes como la de la gerente, quien menciona que esta mejora la productividad y calidad en el trabajo o lo señalado por el primer experto, quien considera que esta ayuda a mantener un ambiente laboral comunicativo constante. Asimismo, para el segundo experto, esto ayuda a poder seguir aprendiendo, en donde la comunicación también es necesaria para él por los medios digitales.

En México también se ha encontrado que la adaptabilidad digital es importante para la empleabilidad de los colaboradores en entidades técnicas, porque Pacherez y Marrufo (2020) destacan que ayuda a que tenga una actitud positiva y proactiva. Asimismo, porque mejora su capacidad de gestión, de trabajo en equipo y a situaciones de presión y exigencia laboral. Por su parte, en USA Fareri et al. (2020) encuentra que este ayuda al manejo de proyectos de producción de microformas o digitalización o digitación de documentos.

CONCLUSIONES

Por medio de los resultados presentados, se ha encontrado que existe relación entre la transformación digital con la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana, porque se tiene un grado de correlación entre ambas variables de un 99.3% El porcentaje encontrado se presenta por diversos factores, como el considerar que en un periodo de constantes avances tecnológicos, los entrevistados consideran que para poder emplear a sus colaboradores necesitan estar seguros de que éstos se podrán adaptar al uso de herramientas digitales como el AutoCAD, entre otros programas. Pero la correlación existente entre las variables de estudio puede explicarse a partir de los resultados encontrados en siete dimensiones.

Por un lado, se tiene que existe relación entre la comunicación con la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana, porque se ha encontrado un grado de correlación entre ambas variables de un 71.1% Esta se puede explicar a partir de diversas perspectivas como el que los propios empleados consideran que el poder comunicarse de manera efectiva potencia el trabajo en equipo. Asimismo, los trabajadores mencionan que la comunicación interna es un elemento vital para que se pueda genera la empleabilidad, ya que por medio de esta característica pueden forjar un mejor ambiente laboral, sin embargo, en las respuestas del cuestionario se muestra un cierto desinterés por la comunicación externa, lo cual debería ser considerado muy importante para que todo el trabajo pueda ser realizado de manera efectiva. pues es de vital importancia para la empresa poseer una buena comunicación externa con los beneficiarios quienes son los que postulan a este programa de Techo Propio, así como también con los encargados de ejecutar la obra, proveedores, etc.

También, con relación a la organización para la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana, se ha encontrado un grado de correlación entre ambas variables de un 68.1% lo cual puede explicarse porque los empleados consideran que tienen la capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de su puesto de trabajo. Ello tiene proporcionalidad con las respuestas brindadas en las entrevistas y cuestionarios en donde se ha resaltado que la organización es importante para la empleabilidad, porque les ayuda a expresar sus opiniones de mejor manera, así como poder solucionar conflictos. Asimismo, que el nivel de organización ayuda a la motivación de los empleados, pero que tienen como resultado el lograr el aumento de la productividad y desde una perspectiva brinda mejores ingresos para la entidad.

En perspectiva de la resolución de problemas para la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana se ha encontrado un grado de

correlación entre ambas variables de un 65.3% lo cual se explica con distintas consideraciones como que tienen la capacidad profesional para poder afrontar los conflictos externos que puedan afectar a la empresa. En base a las percepciones brindadas en las entrevistas, se puede observar que los expertos y la gerenta no consideran la resolución de problemas como una habilidad sumamente esencial, porque alegan que dicha capacidad se puede aprender dentro de la entidad. Por lo cual, se llega a asumir que, en sí, la resolución de problemas es una habilidad necesaria dentro de las consideraciones numéricas de los empleados, pero no es necesariamente fundamental para los empleadores.

En cuanto a la autoconfianza, se ha encontrado que esta tiene relación con la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana, pues se ha encontrado un grado de correlación entre ambas variables de un 65.2% Esto se encuentra alineado con lo declarado por la gerenta y los expertos, quienes comentaban que contar con colaboradores con autoconfianza generaba que ellos también puedan creer en las capacidades de su equipo, lo cual reforzaba la confianza que estaba presente. De esta manera, se crea un círculo virtuoso que potencia a la empresa y ayuda a que se desarrolle. En ese sentido, la autoconfianza es importante en el perfil del colaborador, aunque no es prioritario para la organización.

Respecto a la relación entre la digitalidad y la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana, se ha encontrado un grado de correlación entre ambas variables de un 65.3%, lo cual es explicado a causa del entorno en el que se desarrolla la empresa, con herramientas que solicitan un mínimo de conocimientos, pero no especializados. Asimismo, en las entrevistas, se mencionó que esos conocimientos pueden ser adquiridos mediante capacitaciones. Por lo tanto, es importante, pero no imprescindible para los trabajadores de este tipo de empresas.

Finalmente, existe relación entre la adaptabilidad digital y la empleabilidad de los colaboradores de entidades técnicas en Lima Metropolitana, pues se ha encontrado un grado de correlación entre ambas variables de un 64 % Esto se traduce en la importancia que tiene la rapidez de adaptación que tienen los colaboradores a nuevos entornos digitales y la manera en que responden ante ellos. En ese sentido, y considerando lo comentado en las entrevistas, la adaptabilidad digital es importante, aunque se prioriza la experiencia sobre los procesos y relación con los beneficiarios.

REFERENCIAS

- Andino, P. (2023). Estudio Bibliométrico sobre empleabilidad. *Ad-Gnosis*, 12(12), 1-25.
<https://doi.org/10.21803/>
- Antonyuk, N., Plikus, Y. & Jammal, M. (2021). Human Capital Quality Assurance under the Conditions of Digital Business Transformation and COVID-19 Impact. *Health Economics and Management Review*, 3, 39-47.
<https://armgpublishing.com/journals/hem/volume-2-issue-3/article-4/>
- Ávila-Guerrero, F., Bernal, I. & Monroy, D. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.18>
- Bermúdez, M., Boscan, N., Muñoz, D., Vidal, B., & Archila, C. (2017). Gestión del conocimiento en grupos de I+ D: un enfoque basado en los componentes del capital humano. *Revista lasallista de investigación*, 14(1), 133-143.
<https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301013.pdf>
- Bernad, C., Fuentelsaz, L., & Gómez, J. (2009). El efecto del horizonte temporal en el resultado de las fusiones y adquisiciones: el caso de las cajas de ahorro españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 18(4), 49-68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3111285>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213-227.
<https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Calle, C. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal*, 5(2), 64-81.
<https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/264>
- Calle, C. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal*, 5(2), 64-81.
https://www.researchgate.net/publication/358378954_La_transformacion_digital_y_su_importancia_en_las_pymes
- Carmona, C. (2023). Transformación digital como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(1), 157-169.
- Carnaqué, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo–2013*. [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de la USS
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20500.12802/2409/CARNAQUE%20A>

LVAREZ%20PILAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Carvajal, O. (2021). Competencias digitales claves para mejorar la empleabilidad de aprendices del SENA con discapacidad. *Informador Técnico*, 85(2), 246-256. https://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/3797
- Castañó, C., & Quecedo, R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Castillo, J. (2020). *Competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico de la industria metalmecánica en Nuevo León*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio de la UANL <https://rediab.uanl.mx/Record/eprints-19594>
- Castillo, J., & Villalpando, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *Revista Daena, International Journal of Good Conscience*, 14(1), 30-51. [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14\(1\)30-51.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14(1)30-51.pdf)
- Cheng, M., Adekola, O., Albia, J. & Sanfa, S. (2022). Employability in higher education: a review of key stakeholders' perspectives. *Higher Education Evaluation and Development*, 15(1), 16-31. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/heed-03-2021-0025/full/html>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología, ¿para qué? La producción de los datos y los diseños*. CLACSO, https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Condori, P. (2020). Universo, población y muestra. *Académica*, 1(5), 1-16. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Corral, F. (2002). *Recursos Humanos: Compensación*. EOI Escuela de Negocios.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de comunicación*, 19(1), 75-92. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S168409332020000100005&script=sci_abstract&tlng=en
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145. <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458488004/html/>
- De Lange, A., Van der Heijden, B. & Furunes, T. (2021). Employable as We Age? A Systematic Review of Relationships Between Age Conceptualizations and Employability. *Organizational Psychology*, 11, 1-14.

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.605684/full>

- Delgado, T. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 4-23. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- Delgado, T. (2021). Transformación Digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(2), 1-8.
- Deng, J., Liu, J., Deng, W. & Yang, T. (2021). Redefinition and Measurement Dimensions of Sustainable Employability Based on the swAge-Model. *International Journal of Environmental Research*, 18, 1-10. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/24/13230#:~:text=The%20sWage%2Dmodel%20provides%20three,measurement%20dimensions%20of%20sustainable%20employability.>
- Díaz, F., & Pérez, G. (2018). Emprendimiento social y empleabilidad. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO*, (129), 9-15. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/62541>
- Díaz-Bravo, L; Torruco-García, U; Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162- 167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dalio, M., García, E., Iglesias, E., Puig, P. & Martínez, R. (2022). *Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe: ¿Cómo aumentar el uso significativo de la conectividad digital?* BID. <https://www.oecd.org/education/digital-education.htm>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. CEPAL <https://repositorio.cepal.org/items/6692334e-4433-445e-ad2f-6fc5baa5b0d8>
- Erceg, V. & Zoranović, T. (2022). Knowledge management and digital business transformation. *Strategic Management*, 27(2), 57-63. https://info.chicagobooth.edu/exec-ed-strategy-innovation-and-analytics-dism.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiApNW6BhD5ARIsACmEbkUcywpMfDTnUADVRyUywZqTEL96H-rbBZWC0AI0_S2UZ4gWWFfGunwaAoI1EALw_wcB
- Evans, A. Miklosik, R. & Mahmood, A. (2022). Digital Business Transformation: An Experience-Based Holistic Framework. *IEEE Access*, 10,121930-121939. doi:10.1109/ACCESS.2022.3221984
- Fareri, S., Fantoni, G., Chiarello, F., Coli, E., & Binda, A. (2020). Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining. *Computers in industry*, (118), 1-19. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361519309327>
- Féliz, L., Carrascal, S., Vieira, D., & Valente, P. (2023). Formación Profesional a distancia para la empleabilidad en España, Portugal y República Dominicana. *Alteridad, Revista de Educación*, 18(2), 234-247.

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86422023000200234

Fondo Mi Vivienda. (2002a). *Resolución Ministerial N° 054/2002 - Programa Techo Propio Perú.* Techo Propio.

<https://plataformaurbana.cepal.org/es/instrumentos/legal/resolucion-ministerial-ndeg-0542002-programa-techo-propio-peru>

Fondo Mi Vivienda. (2002b). *Crean el proyecto "Techo Propio", Resolución Ministerial N° 054-2002-VIVIENDA.* Techo Propio.

https://www.researchgate.net/publication/272399391_Programas_de_vivienda_social_nueva_y_mercados_de_suelo_urbano_en_el_Peru/fulltext/55d6761e08aeb38e8a83fd73/Programas-de-vivienda-social-nueva-y-mercados-de-suelo-urbano-en-el-Peru.pdf

Fondo Mi Vivienda. (2021). *Resolución Ministerial N.º 397-2021-VIVIENDA.* Techo Propio.

<https://www.gob.pe/institucion/vivienda/normas-legales/2586309-397-2021-vivienda/>

Fondo MiVivienda. (2021). *Boletín Estadístico Anual.* Fondo MiVivienda.

Fondo MiVivienda. (2022). *Boletín Estadístico Anual.* Fondo MiVivienda.

Fondo MiVivienda. (s.a). *Acerca del Fondo MiVivienda.* Fondo MiVivienda.

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/fondo-mivivienda/pagina.aspx?idpage=1>

Fondo MiVivienda. (s.a). *Bono del Buen Pagador.* Fondo MiVivienda.

<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=22>

Fondo MiVivienda. (s.a). *Construcción en Sitio Propio.* Fondo MiVivienda.

[https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/promotores-constructores/pagina.aspx?idpage=94#:~:text=%C2%BFQUI%C3%89N%20ES%20LA%20ENTIDAD%20T%C3%89CNICA,Mejoramiento%20de%20Vivienda%20\(MV\)](https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/promotores-constructores/pagina.aspx?idpage=94#:~:text=%C2%BFQUI%C3%89N%20ES%20LA%20ENTIDAD%20T%C3%89CNICA,Mejoramiento%20de%20Vivienda%20(MV))

Fondo MiVivienda. (s.a). *Consulta de Entidades Técnicas.* Fondo MiVivienda.

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/entidades-tecnicas.aspx>

Fondo MiVivienda. (s.a). *El Bono Familiar Habitacional (BFH) y su objetivo.* Fondo MiVivienda.

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/promotores-constructores/pagina.aspx?idpage=81>

Fondo MiVivienda. (s.a). *Información para fuerzas de ventas.* Fondo MiVivienda.

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=54>

Fondo MiVivienda. (s.a). *Marco Legal.* Fondo MiVivienda.

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/fondo-mivivienda/pagina.aspx?idpage=3#:~:text=El%20Programa%20Techo%20Propio%2>

- Otiene,de%20viviendas%20de%20inter%C3%A9s%20social
- Fondo MiVivienda. (s.a). *Mejoramiento de Vivienda.* Fondo MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=39>
- Fondo MiVivienda.(s.a). *Mi Terreno.* Fondo MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=397>
- Fondo MiVivienda. (s.a). *Nuevo Crédito MiVivienda.* Fondo MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=20>
- Fondo MiVivienda. (s.a). *Postulantes y Beneficiarios.* Fondo MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=31#:~:text=Para%20la%20compra%20de%20una,debe%20exceder%20los%20S%2F%202%2C071.&text=Para%20construcci%C3%B3n%20de%20una%20vivienda,debe%20exceder%20los%20S%2F%202%2C0706>
- Fondo MiVivienda. (s.a). *Procedimientos de Registros de ET.* Fondo MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/promotores-constructores/pagina.aspx?idpage=41>
- Fondo MiVivienda. (s.a). *Programas Fondo MiVivienda.* Fondo MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/promotores-constructores/pagina.aspx?idpage=62>
- Fondo MiVivienda. (s.a). *Techo Propio Fondo MiVivienda.*
https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=30#:~:text=El%20Bono%20Familiar%20Habitacional%20%2D%20BFH,Bono%20es%20de%20S%2F%2040%2C250*
- Gallardo E. (2017). *Metodología de Investigación: manuales autoformativos interactivos.* Repositorio de la Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- García, M., & Chávez, R. (2017). Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Cimexus*, 12(2), 167-178.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6317395>
- Gil, M., & Gil, A. (2006). Capital humano y capital social, implicaciones en el crecimiento económico. *Revista del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales*, 61, 93-104.
https://www.researchgate.net/profile/Marta-Gil-Lacruz/publication/28127425_Capital_humano_y_capital_social_implicaciones_en_e_l_crecimiento_economico/links/02bfe50ca0e6c96c83000000/Capital-humano-y-

[capital-social-implicaciones-en-el-crecimiento-economico.pdf](#)

- Grupo C&H. (2020). *Tipos de compensaciones que puedes incorporar en tu empresa*. C&H. <https://blog.grupocyh.com/blog/tipos-de-compensaciones>
- Guerrero, F., Díaz, I., & Gómez, D. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017–2021. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 282-296. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890850>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Ingram, T., LaForge, S., Ávila, R., Schwegker, H. & Williams, M. (2006). *Sales Management: Analysis and Decision Making*. Thomson Paraninfo. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Sales%20Management%20Analysis%20and%20Decision%20Makin%20-%20Ingram-%20T.N..pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1520/libro.pdf
- Jaén, D. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 63-80. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/471>
- Jiménez, J. (2022). Towards a systemic vision of employability. *Revista ABRA*, 42(65), 24-43. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/abra/v42n65/2215-2997-abra-42-65-24.pdf>
- Jiménez-Rodríguez, L., & Gamboa-Suárez, R. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo Fesc*, 8(15), 83-89. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/255>
- Juárez, J., & Marqués, L. (2019). Aspectos de la competencia digital para la empleabilidad. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(2), 67- 88. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/192088>
- Leadbeater, D. Nanayakkara, S., Zhou, X. & Gao, J. (2023). Employability in health professional education: a scoping review. *BMC Medical Education*, 23(33), 2-11. <https://bmcmmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-022-03913-7>
- Londoño, D. (2018). *Impacto de la automatización en la empleabilidad en países en vía de desarrollo*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio de la UMNG <https://repository.unimilitar.edu.co/items/578cc667-766b-4e2e-b70b->

1f781a466e3d

López, D., & del Alcázar, J. (2021). Transformación digital en Ecuador: la pandemia como acelerador del ecosistema. *Revista de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8395-8417.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/932>

López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(8), 69-74.

<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>

Mababu, R. (2017). La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamérica. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5(2), 1-22. https://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/479

Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral: Revista Venezolana*, 2(3), 65-81.

<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838004.pdf>

Maliqueo, C., Candia, J., Espinosa, R., & Briones, M. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 510-532. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890442>

Martín, C., & Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. NURE investigación: *Revista Científica de Enfermería*, (27), 1-4.

<http://www.sc.ehu.es/plwllumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>

Medina, P., Chango, M., Corella, M. & Guizado, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 7(2), 756-769. https://info.chicagobooth.edu/exec-ed-strategy-innovation-and-analytics-dism.html?gad_source=1&qclid=Cj0KQCQiApNW6BhD5ARIsACmEbkXjgrBWg_Z_iD6_2Y_7vT5JjH958x0ZknlC-hYXA3nAil_FxAxRxNukaAm6eEALw_wcB

Méndez, X., Valiente, Y., Mantilla, J. & Gonzales, Y. (2023). Digital transformation and its impact on the business management of human talent consulting companies. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 7(1), 705-717.

Miklosik, N. Evans, N. & Qureshi, M. (2021). The Use of Chatbots in Digital Business Transformation: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, 9,106530-106539. doi: 10.1109/ACCESS.2021.3100885

Moreno, L., Silva, M., Hidrobo, C., Rincón, D., Fuentes, G. & Quintero, Y. (2022). *Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=875309>

Oubiña, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la

- estrategia empresarial frente a la covid-19. *Economistas*, 170, 140-155. <http://www.economistaslaspalmas.org/actualidad/000073ECONOMISTASNum170A4.pdf#page=141>
- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/184/23>
- Pejic-Bach, M., Bertonce, T., Meško, M., & Krstić, Ž. (2020). Text mining of industry 4.0 job advertisements. *International Journal Of Information Management*, 50, 416-431. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401218313677>
- Proaño, M., Orellana, S., & Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45). <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/18394503.html>
- Quiroga, C. A. (2022). *El recurso humano con énfasis en la cultura empresarial como base del liderazgo en las organizaciones privadas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio de la UMNG <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/42268/QuirogaCastroCamiloAndres2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciaAmérica: Revista de Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Resolución Ministerial N° 054-2002-VIVIENDA. (13 de septiembre de 2002). *Normas Legales*. El Peruano. https://busquedas.elperuano.pe/download/full/3QHSAVyhqME80h_qMWckAL
- Ríos, M., López-Mateo, C., & Sánchez-Fernández, M. D. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: Una visión desde el empowerment. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 10(3), 69-88. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/914>
- Risiglione, M., Perez, J., Duro, R. & Artigas, M. (2024). Competencias de empleabilidad con Discapacidad. *AACINI – Revista Internacional de Ingeniería Industrial*, 3 (2), 199-208.
- Rojas, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(1), 35-52. <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/443>
- Román, A., & Centella, M. (2016). Empleabilidad y política de empleo. *Estudios Latinos*, 26(1), 45-72. https://www.edicionescinca.com/wp-content/uploads/2019/07/revista_estudios_lat_n1.pdf#page=45

- Rosero, E., Álvarez, O., Polo, S., & Núñez, V. (2023). Ingeniería de requisitos en la era de la transformación digital: Una revisión de su evolución, técnicas y metodologías. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 7(5), 189-202.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042688>
- Sánchez, A. (2020). Una Historia de RR. HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 198-214.
<https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v29n3/1132-6255-medtra-29-03-198.pdf>
- Seguí, E. (2007). Las singularidades del capital humano de las cooperativas como elementos caracterizadores de su capital intelectual. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 93-115.
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405704.pdf>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House. Coding School.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=transformaci%C3%B3n+digital+empresas&ots=31RwygHDKw&sig=GBr0ZjbXKKQTQGGx_rdthWr4klU#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20digital%20empresas&f=false
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84. <https://revistas.uvigo.es/index.php/reined/article/view/2066>
- Ureña, E. (2022). Impacto generado por la transformación digital. *Revista de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4274-4290.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/339>
- Van Harten, J., Cuyper, N., Knies, E. & Forrier. A. (2022). Taking the temperature of employability research: a systematic review of interrelationships across and within conceptual strands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 145-159. DOI: 10.1080/1359432X.2021.1942847
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073–1087.
<https://psycnet.apa.org/record/2020-64602-0>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
<http://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
- Zolkover, A., Petrunenko, I., Iastremska, O., Stashkevych, O. & Mehdizade, M. (2022).

Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(2), 344–356. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i2.910>



ANEXOS

ANEXO A: Objetivos de la creación del programa Techo Propio

OBJETIVOS DE LA CREACIÓN DEL PROGRAMA TECHO PROPIO	
PRIMER OBJETIVO	Promover, facilitar y/o establecer mecanismos adecuados y transparentes que permitan el acceso de los sectores populares a una vivienda digna, en concordancia con sus posibilidades económicas.
SEGUNDO OBJETIVO	Estimular la efectiva participación del sector privado en la construcción masiva de viviendas de interés social prioritario.
TERCER OBJETIVO	Coordinar la asignación de recursos presupuestarios para su implementación y desarrollo.

CUARTO OBJETIVO	Proponer las normas necesarias para la implementación del proyecto, así como supervisar y controlar su cumplimiento
-----------------	---



ANEXO B: Matriz de consistencia

IDEA	PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	HIPÓTESIS
La transformación digital en la empleabilidad de los colaboradores de una Entidad Técnica del programa Techo Propio	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	INDEPENDIENTE	Existe relación significativa entre la transformación digital con la empleabilidad en entidades técnicas del programa Techo Propio
	¿De qué manera influyen las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede generar la empleabilidad de los colaboradores en las entidades técnicas?	Analizar las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede generar la empleabilidad de los colaboradores en las entidades técnicas	Transformación digital	
	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DEPENDIENTE	
	¿Cuáles son los componentes por el cual se desarrolla la transformación digital?	Explicar los componentes por el cual se desarrolla la transformación digital	Empleabilidad	
	¿Cuáles son las habilidades empresariales para lograr la empleabilidad?	Definir las habilidades empresariales para lograr la empleabilidad		
	¿Cómo se genera el desarrollo de competencias del sector construcción en el programa Techo Propio, en la modalidad de Construcción en Sitio Propio?	Presentar el desarrollo de competencias del sector construcción en el programa Techo Propio, en la modalidad de Construcción en Sitio Propio		
	¿Cuál es la importancia de la transformación digital para la empleabilidad en entidades técnicas?	Identificar la importancia de la transformación digital para la empleabilidad en entidades técnicas		
	¿Cuáles son las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede comprender la empleabilidad en los	Determinar las dimensiones de la transformación digital por la cual se puede		

	empleados en entidades técnicas?	comprender la empleabilidad en los empleados en entidades técnicas	
--	----------------------------------	--	--



ANEXO C: Revisión documentaria

Anexo C.1: Perfil de transformación digital y habilidades profesionales en México

Descripción del puesto - Colaborador en Entidad Técnica Departamento: Operaciones

Ubicación: Puesto laboral dentro de la Entidad Técnica

Principios de la Entidad: Todo el personal de Entidad cumplirá y demostrará los siguientes principios:

Conocer: que tenga aptitud para poder desempeñar la misma función en diferentes áreas productivas como parte del sector productivo (Castillo y Villalpando, 2019).

Saber: conocer el sector productivo de las entidades técnicas en base a destrezas y actitudes profesionales (Castillo y Villalpando, 2019).

Adaptación a perfiles laborales: que sepa adaptarse a los cargos técnicos dentro de la entidad como parte de su perfil profesional (Castillo y Villalpando, 2019).

Actualización continua de competencias: que pueda modificar su perfil profesional de manera constante para poder adaptarse a los cambios tecnológicos (Castillo y Villalpando, 2019).

Propósito del puesto: El puesto se requiere para una persona que pueda trabajar en equipo y tenga la capacidad en la solución de problemas. Del mismo modo, que tenga conocimientos en planificación y evaluación de proyectos asociados a la empresa como parte del compromiso con el entorno. Además, una orientación a la calidad total a partir de las multihabilidades técnicas (Castillo, 2020).

Áreas de resultados clave 1: Eficacia (Pacherrez y Marrufo, 2020)

- Cumplen con los objetivos planificados
- Cuentan con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados
- Se socializan al inicio del año los objetivos planificados
- Cumplen con las funciones establecidas

Áreas de resultados clave 2: Relación interpersonal (Pacherrez y Marrufo, 2020)

- Observa que el ambiente de trabajo es agradable para los colaboradores.
- Existe una adecuada comunicación de los colaboradores.
- La comunicación que se realiza entre colaboradores contribuye a mejorar las relaciones interpersonales.

Áreas de resultados clave 3: Selección de Personal (Pacherrez y Marrufo, 2020)

- Para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido
- El personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida
- La institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo
- El personal nombrado demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas.
- El colaborador para realizar las labores asignadas, espera la orden de su jefe inmediato

Áreas de resultados clave 4: Capacitación y Desarrollo (Pacherrez y Marrufo, 2020)

- Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- Al no recibir capacitaciones por parte de la institución, el colaborador lo hace por cuenta propia.
- El colaborador demuestra conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeña
- El colaborador demuestra facilidad para solucionar problemas dentro de la institución

Áreas de resultados clave 5: Carrera Profesional (Pacherrez y Marrufo, 2020)

- La institución brinda oportunidades a los colaboradores para asumir retos y medir su capacidad profesional y/o funcional
- Considera importante que el colaborador, para el ejercicio de las funciones, tenga vocación de servicio

Deberes generales: (Castillo, 2020)

- Cumplir y promover las políticas y procedimientos de la entidad técnica y participar en la seguridad y actividades de mejora para la organización
- Apoyar y participar en políticas y procedimientos dentro de la organización
- Participar y asistir a los Gerentes en las auditorías
- Participación activa en el entorno del equipo
- Comprometerse con la mejora continua y la participación activa dentro del sistema.
- Responsable de observar y practicar los principios y obligaciones de Igualdad en el empleo
- Asistir a reuniones y educación obligatoria
- La información relacionada con el personal, los residentes y los clientes debe permanecer estrictamente confidencial y no debe ser

Modelo del puesto mexicano

PERFIL – responsable de control documentario

PUESTO - Responsable de control documentario

ÁREA ORGANIZACIONAL – Operaciones

FORMACIÓN ACADÉMICA:

- Bachiller y/o Egresado Técnico de las carreras de Administración, Contabilidad, Informática y Archivo o afines.

EXPERIENCIA:

- Mínima en puestos similares: 04 años
- Mínima en sector: 03 años
- Experiencia comprobada en administración documentaria de contratos, órdenes de servicio, manejo y control de archivos físicos y digitales.
- Experiencia comprobada en posiciones de similares características en el sector como responsable de la parte administrativa y documentaria del servicio. (Indispensable)

OTROS CONOCIMIENTOS:

- Buenos conocimientos en temas logísticos y en el procesamiento de información; Control y archivo documentario en el desarrollo de procedimientos internos administrativos de trabajo.
- Manejo de Office Intermedio, AutoCAD Intermedio, Excel intermedio, conocimientos de Base de datos, Microsoft Project.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Garantizar la custodia y conservación de los archivos, realizando inventarios documentales e ingresando los registros a la base de datos para mantener completa la información documentaria.
- Clasificar, codificar y archivar las transacciones que registran las diferentes áreas administrativas.
- Mantener actualizado el reporte de control de información del archivo general.
- Actualizar en la plataforma de archivo digital, los documentos archivados en físico.
- Dar seguimiento a los registros de obra para tener actualizado el archivo de información.
- Apoyar en los requerimientos de información para el cliente, banco, fideicomiso y entidades de gobierno

COMPETENCIAS Y HABILIDADES PERSONALES:

- Actitud positiva y proactiva.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Excelente capacidad de gestión, de trabajo en equipo y a situaciones de presión y exigencia laboral.
- Buena comunicación oral y escrita, gran capacidad de redacción y de resolución de problemas.
- Solvencia moral y ética profesional.

Anexo C.2: Perfil de transformación digital y habilidades profesionales en Estados Unidos

Descripción del puesto - Colaborador en Entidad Técnica Departamento:

Operaciones

Ubicación: Puesto laboral dentro de la Entidad Técnica

Principios de la Entidad: Todo el personal de Entidad cumplirá y demostrará los siguientes principios:

Innovación: Innovaciones tecnológicas que van a impactar de forma trascendental en la actual organización del trabajo (Jaén, 2019).

Uso de inteligencia artificial: Actividad realizada hoy por profesionales de su empresa desempeñada por soluciones mediante inteligencia artificial (Jaén, 2019).

Adaptación a perfiles laborales: Que sepa adaptarse a los cargos técnicos dentro de la entidad como parte de su perfil profesional (Jaén, 2019)

Cualificación de data: Manejo de cambios tecnológicos y análisis de data (Jaén, 2019)

Propósito del puesto: El puesto se requiere para una persona que pueda trabajar en equipo y esté adaptado al uso de la tecnología. Que se encuentre adaptado a las políticas de empleabilidad como parte de las tendencias en gestión de conocimiento (Jaén, 2019).

Áreas de resultados clave 1: Eficacia (Vaziri et al., 2020)

- Cumplen con los objetivos planificados
- Cuentan con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados
- Se socializan al inicio del año los objetivos planificados
- Cumplen con las funciones establecidas

Áreas de resultados clave 2: Relación interpersonal (Vaziri et al., 2020)

- Observa que el ambiente de trabajo es agradable para los colaboradores.
- Existe una adecuada comunicación de los colaboradores.
- La comunicación que se realiza entre colaboradores contribuye a mejorar las relaciones interpersonales.

Áreas de resultados clave 3: Selección de Personal (Vaziri et al., 2020)

- Para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido
- El personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida
- La institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo
- El personal nombrado demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas.
- El colaborador para realizar las labores asignadas, espera la orden de su jefe inmediato

Áreas de resultados clave 4: Capacitación y Desarrollo (Vaziri et al., 2020)

- Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- Al no recibir capacitaciones por parte de la institución, el colaborador lo hace por cuenta propia.
- El colaborador demuestra conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeña
- El colaborador demuestra facilidad para solucionar problemas dentro de la institución

Áreas de resultados clave 5: Carrera Profesional (Vaziri et al., 2020)

- La institución brinda oportunidades a los colaboradores para asumir retos y medir su capacidad profesional y/o funcional
- Considera importante que el colaborador, para el ejercicio de las funciones, tenga vocación de servicio

Deberes generales: (Fareri et al., 2020)

- Competencias y perfiles laborales en la Industria 4.0
- Cumplir y promover las políticas y procedimientos de la entidad técnica y participar en la seguridad y actividades de mejora para la organización
- Apoyar y participar en políticas y procedimientos dentro de la organización
- Participar y asistir a los Gerentes en las auditorías
- Participación activa en el entorno del equipo
- Comprometerse con la mejora continua y la participación activa dentro del sistema.
- Responsable de observar y practicar los principios y obligaciones de Igualdad en el empleo
- Asistir a reuniones y educación obligatoria
- La información relacionada con el personal, los residentes y los clientes debe permanecer estrictamente confidencial y no debe ser

Modelo del puesto estadounidense

Formación académica

- Estudios concluidos (egresado como mínimo), universitarios o técnicos en sistemas, informática, computación, administración, archivística, historia o bibliotecología, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería económica, Administración y Negocios, Administración de Empresas, Ciencias de la computación, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación y Sistemas, y Programación de Computadores. Se podrá acreditar con constancias de las universidades o institutos técnicos superiores
- Curso y/o taller en operación de líneas de digitalización: mínimo 10 horas.
- Curso y/o taller en materia archivística o gestión documental: mínimo 10 horas. Se acreditará con copia simple de las constancias, certificados u otros documentos según corresponda

Experiencia

- Se requiere exp. previa como Operador o similar (Operador de Gestión Documental, Digitador y/u Operador de Archivo), en Proyectos de Producción de microformas o digitalización o digitación de documentos; de no menor de 1 año, en Entidades Públicas y/o Privadas. La experiencia del personal se acreditará con cualquiera de los documentos: (i) copia simple de contratos u órdenes de servicio o constancias o certificados o cualquier otra documentación que, de manera fehaciente demuestre la experiencia del personal propuesto.

Tipo de puesto: Tiempo completo

ANEXO D: Cuestionario de la transformación digital para la empleabilidad

Estimado participante,

Les pedimos su apoyo para contestar la siguiente encuesta de forma honesta sobre la transformación digital en la empleabilidad de los colaboradores de una Entidad Técnica del programa Techo Propio, realizado por Jesslem Xiomara Chavez Zambrano y Jhordan Mario Osorio Quiroz, estudiantes de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. La información será confidencial y anónima.

Si tiene alguna duda, puede comunicarse con nosotros a través del email a20185861@pucp.edu.pe o jhordan.osorio@pucp.edu.pe

Su participación es voluntaria y al enviar el cuestionario nos estará brindando su consentimiento informado.

Dimensión 1: Comunicación

La comunicación empresarial tiene distintas consideraciones como la interacción, construcción de vínculos y un constante flujo de datos dentro de la organización interna de una empresa.

- Considera que una habilidad importante para su desarrollo profesional es la competencia comunicativa
- Considera que su forma de comunicación interna en la empresa es efectiva
- Considera que su comunicación externa empresarial es efectiva
- Considera que tiene una comunicación formal como parte de sus habilidades profesionales

Dimensión 2: Organización

La organización empresarial es parte de las funciones administrativas de una empresa. Esta se centra en la estructuración e integración de todas las unidades dentro de la propia entidad ya sean materiales, financieros, humanos o tecnológicos.

- Considera que la organización es una característica importante dentro de sus competencias profesionales
- Cree usted que tiene capacidad para poder lograr un nivel de organización dentro de

su puesto de trabajo

- El nivel de organización empresarial con la que cuenta le permite mejorar su línea de carrera profesional
- Considera que el nivel empresarial es una habilidad profesional necesaria para lograr las metas propuestas por la empresa

Dimensión 3: Resolución de problemas

La resolución de problemas se considera como parte de un proceso por el cual un integrante de la empresa encuentra la solución a un problema o conflicto que se genere dentro de la organización interna.

- Cree que el poder contar con la resolución de problemas como habilidad profesional es un factor importante para poder optar por un puesto de trabajo
- Considera que tiene capacidad para poder resolver los conflictos internos que puedan acontecer en la empresa
- Considera que tiene capacidad profesional para poder afrontar los conflictos externos que puedan afectar a la empresa
- Considera que la capacidad de resolución de problemas permite brindar un mejor ambiente laboral en la empresa

Dimensión 4: Autoconfianza

La autoconfianza es la propia percepción que tiene un empleado y la capacidad que crea tener para poder cumplir con las competencias y objetivos que se le propongan dentro de una empresa.

- Cree que la autoconfianza es parte de las competencias profesionales necesarias para el desarrollo de sus habilidades empresariales
- Considera usted que tiene habilidades profesionales para poder desarrollar una visión estratégica en la empresa
- Considera que tiene una capacidad de negociación como parte de sus habilidades profesionales

Dimensión 5: Digitalidad

La digitalidad en una empresa hace referencia a un proceso por el cual el capital humano se adapta a las herramientas y ecosistemas tecnológicos que adquiere una empresa.

- Considera usted que tiene habilidades digitales importantes dentro de sus habilidades profesionales
- Considera que la digitalidad es una habilidad importante dentro de las habilidades profesionales
- Cree usted que tiene conocimientos sobre manejo de data
- Considera usted que puede analizar base de datos digitales de manera efectiva

Dimensión 6: Cultura digital

La cultura digital como parte de las habilidades profesionales hace referencia al conjunto de costumbres, prácticas y hábitos que tiene un empleado a partir del manejo de la tecnología que tiene para poder desarrollar manejo de información y comunicación por dichos medios.

- Considera usted que la cultura digital es una habilidad importante en el desarrollo de sus competencias profesionales
- Considera usted que está adaptado a la comunicación digital como parte de sus competencias profesionales
- Considera usted que puede realizar un trabajo colaborativo digital de manera efectiva
- Cree usted que ha desarrollado la visión estratégica digital como parte de sus competencias profesionales
- Considera usted que cuenta con el liderazgo digital como parte de sus competencias profesionales

Dimensión 7: Adaptabilidad digital

La adaptabilidad digital se presenta cuando un empleado está preparado para poder conocer y utilizar de manera adecuada las nuevas herramientas digitales o tecnologías que aparecen en el mercado empresarial

- Considera usted que la adaptabilidad digital es una habilidad empresarial importante en un empleado
- Considera usted que se adapta a los constantes cambios tecnológicos actuales
- Considera que tiene la habilidad empresarial para poder resolver competencias digitales profesionales

ANEXO E: Guías de entrevista

Guía entrevista al gerente de una Entidad Técnica:

Buenos días, quiero empezar la entrevista señalando que somos estudiantes pertenecientes al curso de Seminario de la Investigación 2 de la facultad de Gestión de la PUCP. Asimismo, le agradecemos desde ya por su asistencia. Le solicitamos su total sinceridad, ya que no hay respuestas buenas ni malas, sino insumos por corregir y potenciar en la organización. Adicionalmente, quiero reiterarle que, como es de su conocimiento, esta entrevista está siendo grabada con el fin de no generar sesgo en la investigación. Con esto dicho, procedemos a iniciar con las preguntas.

Datos generales

- ¿Cómo se llama?
- ¿Cuál es el cargo que ocupa en su entidad técnica?
- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su entidad técnica?

Dimensión 1: Comunicación

La comunicación empresarial tiene distintas consideraciones como la interacción, construcción de vínculos y un constante flujo de datos dentro de la organización interna de una empresa.

- ¿Por qué considera importante que el capital humano desarrolle una buena comunicación interna en la empresa?
- ¿Qué tan importante considera que el capital humano desarrolle una comunicación externa? ¿Por qué lo considera?

Dimensión 2: Organización

La organización empresarial es parte de las funciones administrativas de una empresa. Esta se centra en la estructuración e integración de todas las unidades dentro de la propia entidad ya sean materiales, financieros, humanos o tecnológicos.

- ¿Dentro de las competencias profesionales del capital humano, qué tan importante cree que sea que este desarrolle un nivel asertivo de comunicación en la organización? ¿Por qué motivo esto ayudaría a lograr metas en la empresa?

Dimensión 3: Resolución de problemas

La resolución de problemas se considera como parte de un proceso por el cual un integrante de la empresa encuentra la solución a un problema o conflicto que se genere dentro de la organización interna.

- ¿Cree usted que la resolución de problemas forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Qué cualidades específicas cree usted que debe tener el capital humano?

Dimensión 4: Autoconfianza

La autoconfianza es la propia percepción que tiene un empleado y la capacidad que crea tener para poder cumplir con las competencias y objetivos que se le propongan dentro de una empresa.

- ¿Cree usted que la autoconfianza forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo usted cree que esta autoconfianza ayuda a lograr desarrollar la visión estratégica en la empresa?

Dimensión 5: Digitalidad

La digitalidad en una empresa hace referencia a un proceso por el cual el capital humano se adapta a las herramientas y ecosistemas tecnológicos que adquiere una empresa.

- ¿Cree usted que la digitalidad forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Qué conocimientos cree que sea necesario para considerar que se tiene la digitalidad? ¿El manejo de data es importante?

Dimensión 6: Cultura digital

La cultura digital como parte de las habilidades profesionales hace referencia al conjunto de costumbres, prácticas y hábitos que tiene un empleado a partir del manejo de la tecnología que tiene para poder desarrollar manejo de información y comunicación por dichos medios.

- ¿Cree usted que la cultura digital forma parte de las habilidades profesionales necesarias

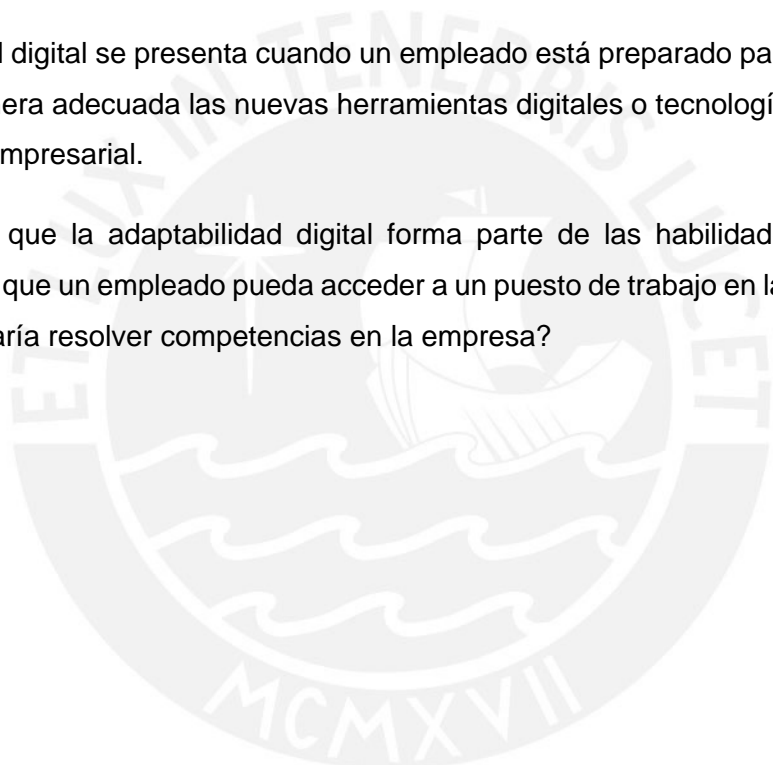
para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?

- ¿Cuáles cree que sean las principales dificultades para que el capital humano logre la cultura digital como parte de sus habilidades profesionales?
- ¿Cree usted que la cultura digital como parte de las habilidades empresariales logra un mejor trabajo colaborativo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Cree usted que la cultura digital como parte de las habilidades empresariales logra una mejora visión estratégica en la empresa? ¿Por qué motivo?

Dimensión 7: Adaptabilidad digital

La adaptabilidad digital se presenta cuando un empleado está preparado para poder conocer y utilizar de manera adecuada las nuevas herramientas digitales o tecnologías que aparecen en el mercado empresarial.

- ¿Cree usted que la adaptabilidad digital forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo lograría resolver competencias en la empresa?



Guía entrevista a experto en gestión de una Entidad Técnica:

Buenos días, quiero empezar la entrevista señalando que somos estudiantes pertenecientes al curso de Seminario de la Investigación 2, de la facultad de Gestión, en PUCP. Asimismo, le agradecemos desde ya por su asistencia. Le solicitamos su total sinceridad, ya que no hay respuestas buenas ni malas, sino insumos por corregir y potenciar en la organización. Adicionalmente, quiero reiterarle que, como es de su conocimiento, esta entrevista no está siendo grabada, con el fin de no generar sesgo en la investigación. Con esto dicho, procedemos a iniciar con las preguntas.

Datos generales

- ¿Cómo se llama?
- ¿Cuál es el cargo que ocupa en su entidad técnica?
- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su entidad técnica?

Dimensión 1: Comunicación

La comunicación empresarial tiene distintas consideraciones como la interacción, construcción de vínculos y un constante flujo de datos dentro de la organización interna de una empresa.

- ¿Por qué considera importante que el capital humano desarrolle una buena comunicación interna en la empresa?
- ¿Qué tan importante considera que el capital humano desarrolle una comunicación externa? ¿Por qué lo considera?

Dimensión 2: Organización

La organización empresarial es parte de las funciones administrativas de una empresa. Esta se centra en la estructuración e integración de todas las unidades dentro de la propia entidad ya sean materiales, financieros, humanos o tecnológicos.

- ¿Dentro de las competencias profesionales del capital humano, qué tan importante cree que sea que este desarrolle un nivel asertivo de organización ¿Por qué motivo?
- ¿Cuáles cree que sean los motivos por el cual la capacidad de organización del capital humano ayude los y lograr metas en la empresa?

Dimensión 3: Resolución de problemas

La resolución de problemas se considera como parte de un proceso por el cual un integrante de la empresa encuentra la solución a un problema o conflicto que se genere dentro de la organización interna.

- ¿Cree usted que la resolución de problemas forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Qué cualidades específicas cree usted que son más importantes para considerar que el capital humano cuenta con la resolución de problemas como habilidad profesional?
- ¿Cree usted que la capacidad para poder solucionar problemas en el capital humano ayude a solucionar los conflictos externos de una empresa? ¿Por qué motivo?

Dimensión 4: Autoconfianza

La autoconfianza es la propia percepción que tiene un empleado y la capacidad que crea tener para poder cumplir con las competencias y objetivos que se le propongan dentro de una empresa.

- ¿Cree usted que la autoconfianza forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Por qué motivos considera que la autoconfianza en el capital humano ayuda a lograr desarrollar la visión estratégica en la empresa?

Dimensión 5: Digitalidad

La digitalidad en una empresa hace referencia a un proceso por el cual el capital humano se adapta a las herramientas y ecosistemas tecnológicos que adquiere una empresa.

- ¿Cree usted que la digitalidad forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Qué conocimientos cree que sea necesario en el capital humano para considerar que tiene la digitalidad como parte de sus habilidades profesionales?

- ¿Dentro de las competencias profesionales de la digitalidad, considera que el manejo de data es importante? ¿Por qué motivo?

Dimensión 6: Cultura digital

La cultura digital como parte de las habilidades profesionales hace referencia al conjunto de costumbres, prácticas y hábitos que tiene un empleado a partir del manejo de la tecnología que tiene para poder desarrollar manejo de información y comunicación por dichos medios.

- ¿Cree usted que la cultura digital forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Cuáles cree que sean las principales dificultades para que el capital humano logre la cultura digital como parte de sus habilidades profesionales?
- ¿Cree usted que la cultura digital como parte de las habilidades empresariales logra un mejor trabajo colaborativo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Cree usted que la cultura digital como parte de las habilidades empresariales logra una mejora visión estratégica en la empresa? ¿Por qué motivo?

Dimensión 7: Adaptabilidad digital

La adaptabilidad digital se presenta cuando un empleado está preparado para poder conocer y utilizar de manera adecuada las nuevas herramientas digitales o tecnologías que aparecen en el mercado empresarial.

- ¿Cree usted que la adaptabilidad digital forma parte de las habilidades profesionales necesarias para que un empleado pueda acceder a un puesto de trabajo en la empresa? ¿Por qué motivo?
- ¿Cree usted que la adaptabilidad digital como parte de las habilidades empresariales logra resolver competencias en la empresa? ¿Por qué motivo?