



Revista Venezolana de Gerencia





Hacia la comprensión de la competencia digital organizacional

Oviedo Pino, Juan Ignacio*
Vargas García, Lina Marcela**
Gómez López, Julián Mauricio***

Resumen

La revolución tecnológica ha transformado las formas de estudiar, trabajar, comunicarse y acceder a la información, provocando cambios en las competencias requeridas. El objetivo de esta investigación es proponer un esquema para la comprensión de la competencia digital organizacional, ampliando su enfoque individual en el lugar de trabajo hacia uno colectivo a nivel organizacional. Recurriendo al análisis de contenido como técnica de investigación se revisa literatura, reportes e informes relevantes. Se reconoce que la eficiencia requerida por las empresas ha impulsado la necesidad de integrar las competencias digitales individuales dentro de un marco colectivo, resaltando la importancia de establecer estructuras que abarquen tanto al individuo como a la organización en su conjunto. Se concluye que la competencia digital organizacional implica un nivel superior y colaborativo de eficiencia donde converjan, se integren y amplifiquen conocimientos, habilidades y actitudes digitales desde el ámbito individual hasta lo colectivo involucrando factores contextuales organizacionales y de industria.

Palabras clave: competencia digital; habilidades digitales; tecnologías de la información.

Recibido: 13.02.24

Aceptado: 08.05.24

* Magíster en Contabilidad y Finanzas, Universidad del Cauca – Colombia; Especialista en Ingeniería Financiera; Contador Público; Ingeniero Agroindustrial. Docente Universidad del Cauca – Colombia. Email: jioviedo@unicauca.edu.co – autor para correspondencia. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0548-9699>

** PhD en Gerencia pública y política social; Universidad Santiago de Cali – Colombia; Magíster en Administración; Administradora de empresas. Docente Universidad Santiago de Cali – Colombia. lina.vargas00@usc.edu.co ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2367-9832>

*** PhD en Gerencia pública y Política Social, Magíster en Administración; Especialista en Finanzas; Ingeniero Industrial. Director Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, Universidad de San Buenaventura Cali – Colombia. director.finanzasyneg@usbcali.edu.co ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2947-976X>

Towards the understanding of organizational digital competence

Abstract

The technological revolution has transformed the ways of studying, working, communicating, and accessing information, leading to changes in the required competencies. The objective of this research is to propose a schematic model for understanding organizational digital competence, expanding its individual focus in the workplace to a collective one at the organizational level. Employing content analysis as a research technique, relevant literature, reports, and documents are reviewed. It is acknowledged that the efficiency demanded by companies has driven the need to integrate individual digital competencies within a collective framework, highlighting the importance of establishing structures that encompass both the individual and the organization as a whole. It is concluded that organizational digital competence entails a higher and collaborative level of efficiency where digital knowledge, skills, and attitudes converge, integrate, and amplify from the individual to the collective realm, involving organizational and industry contextual factors.

Keywords: digital competence; digital skills; information technologies.

1. Introducción

La revolución tecnológica ha transformado las formas de estudiar, trabajar, comunicarse y acceder a la información (Ala-Mutka, 2011). Particularmente, el avance exponencial de las Tecnologías de la Información (TI) ha generado incertidumbre sobre sus efectos en la sociedad y en la economía (CEPAL, 2020) delegando cada vez más tareas a las computadoras. Sin embargo, las TI aún enfrentan dificultades con aquellas que requieren flexibilidad y juicio (Autor, 2015 y Arntz et al, 2019). En consecuencia, debido que las máquinas no pueden suplantar el pensamiento humano (Quintanilla, 2017), el recurso humano sigue siendo fundamental para la aceleración de la economía

en la sociedad de la información (Van Deursen & Van Dijk, 2014; OECD, 2018b y Dallosi & Kygyku, 2023).

Desde la teoría de recursos y capacidades, los trabajadores de las TI se reconocen como recursos valiosos e inimitables que proporcionan ventajas a la empresa (Park et al, 2011) destacando la importancia de las habilidades como recursos estratégicos para el desarrollo de capacidades organizacionales (Grant, 1991 y Bharadwaj, 2000). Según Powell & Dent-Micallef (1997), el desarrollo de capacidades de TI en las organizaciones, en contraste con el gasto directo en recursos de TI, tienen un impacto más favorable en el desempeño, esto implica la movilización de infraestructura TI a partir del recurso humano. En esa línea, la gestión de

recurso humano reconoce que el uso eficiente de TI requiere de trabajadores cada vez más cualificados (Bresnahan et al, 2002; Bartel et al, 2007 y Arvanitis, 2005), en los que las habilidades técnicas sean complementadas para generar competencias (Van Laar et al, 2017). El compendio de habilidades digitales acompañadas de conocimientos y actitudes han dado en llamarse competencias digitales¹ (Ferrari, 2012; Vuorikari et al, 2022).

La evolución de las TI ha provocado cambios en las competencias requeridas y la terminología asociada, generando una complejidad en su conceptualización (Ferrari, 2012). Los marcos conceptuales desarrollados abarcan aspectos como gestión de la información, colaboración, comunicación y, más recientemente, la ética, seguridad y aprendizaje continuo (Van Laar et al, 2018). Sin embargo, ante la diversidad de enfoques, la competencia digital representa un desafío para la investigación en Sistemas de Información (SI) (Vieru et al, 2015); la investigación sobre competencias digitales en el lugar de trabajo es limitada, ya que los estudios suelen centrarse en ciudadanos o en contextos educativos (Van Laar et al, 2017, 2018; Oberländer et al, 2020 y Audrin et al, 2024).

Las organizaciones son consideradas con un conjunto coordinado y sinérgico de grupos de personas y recursos para lograr objetivos comunes. Por lo tanto, la suma de competencias digitales individuales no necesariamente se traduce en la competencia digital a nivel organizacional. Así entonces, el reconocimiento de competencia digital de los trabajadores implica ampliar el

contexto. Dos desafíos se presentan en la conceptualización de competencia digital organizacional: la competencia como concepto inherentemente individual (Boyatzis, 2002; Vieru, 2015) y la disputa de las competencias como componentes o impulsores de la capacidad digital (Marchiori et al, 2023).

El objetivo de esta investigación proponer un esquema para la comprensión de la competencia digital organizacional, ampliando su enfoque individual en el lugar de trabajo hacia uno colectivo a nivel organizacional. Pretende ampliar la perspectiva de la preocupación por su definición, medición y desarrollo que reclama medidas precisas de la competencia digital entre empleados (Norveel et al, 2022; Vieru et al, 2015), para explorar reflexivamente la posibilidad de escalar la competencia digital laboral hacia el concepto de competencia laboral organizacional entendida como capacidad digital del equipo de empleados o colaboradores. Esta investigación es relevante en la medida que sintetiza, sin pretender ser una revisión exhaustiva, los marcos conceptuales acerca de las competencias digitales, los cuales orbitan alrededor de marcos institucionales generales y propone una posible vía para conceptualizar la competencia digital organizacional.

Este estudio es de orden cualitativo de naturaleza descriptiva, reflexiva y propositiva. Recurriendo al análisis de contenido como técnica de investigación se revisa literatura, reportes e informes relevantes con el propósito de rastrear las raíces conceptuales que enmarcan las competencias digitales.

1 Sánchez-Canut et al. (2023) mencionan que los términos: *digital competence*, *e-skills*, *digital skills* y *e-competence* son usados indistintamente. En este sentido se utiliza de manera específica el término competencia(s) digital(es).

Igualmente se examinan los marcos desarrollados por autores e instituciones que, de manera general, han abordado las competencias digitales y las competencias laborales y, de manera particular, las competencias digitales en el trabajo. Así, se apropian elementos que permiten adoptar una postura reflexiva y propositiva hacia la conceptualización de competencia digital organizacional. Esta investigación se alinea con la perspectiva de considerar las competencias digitales como factor determinante en el desarrollo de capacidades TI, pero mantiene su carácter independiente (Marchiori et al, 2023). Además, involucra las competencias digitales de la totalidad de los empleados que hacen uso de TI sin enfocarse en los profesionales en SI.

Tras esta introducción, se presenta una sección dedicada al análisis del concepto de competencias en la educación y el trabajo. Enseguida, se examinan los componentes de las competencias laborales ante las nuevas dinámicas económicas y tecnológicas. Luego, se abordan algunos marcos propuestos para comprender las competencias digitales en el entorno laboral contemporáneo. Posteriormente, se proponen elementos para conceptualizar la competencia digital organizacional. Finalmente, se exponen las conclusiones.

2. El retorno de las competencias al trabajo

El Informe Delors (1996) reconoce la importancia de acoplar conocimientos teóricos y técnicos en el desarrollo de competencias para el futuro sobre cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. En el segundo pilar se destaca que

la noción de competencia personal se sobrepone a la de calificación profesional siguiendo una lógica de taylorismo al revés, lo que sugiere indagar sobre la naturaleza y el alcance del significado y concepto de competencia.

Según el Diccionario de Lengua Española (2023) el término competencia alude tanto a rivalidad como a aptitud o idoneidad. Batista et al, (2013), tras un análisis semántico en distintas lenguas, concluyen que su significado se centra en las capacidades y posesión de características o atributos de una persona para realizar exitosamente alguna tarea y que su interpretación depende del contexto. Para Perrenoud (2006) implica la movilización de recursos para enfrentarse a situaciones complejas. Sin embargo, McClelland (1973) argumenta que las competencias surgen en relación con la evaluación del desempeño en el trabajo sobre otros contextos.

Aunque el término competencia emerge del campo del trabajo y de la lingüística (Díaz, 2006), su adopción y popularización en la educación ha significado un cambio paradigmático de un enfoque de enseñanza hacia uno de aprendizaje. En este escenario, el concepto de competencia ha experimentado una metamorfosis conceptual que integra habilidades, conocimiento y actitudes dejando atrás la mirada enciclopedista de la educación tradicional (Díaz, 2006).

A partir del Informe Delors (1996) han surgido iniciativas de formación a nivel global que buscan alienarse con este enfoque y promover la compatibilidad, comparabilidad y competitividad al amparo de certificaciones que brinden confiabilidad demostrable de lo que se sabe hacer. Aunque la formación por competencias hace referencia al saber, saber hacer y saber ser en un contexto

específico (Ruiz de Vargas et al, 2005), el entorno educativo es limitado para simular y transferir estas habilidades al contexto laboral, lo que dificulta su evaluación.

A pesar del enfoque equilibrado del modelo de formación por competencias, ha surgido la preocupación por el desempeño de los graduandos en el entorno laboral. Así ha quedado demostrado en los informes de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Cejas et al, 2019). En respuesta, a pesar de los parsimoniosos cambios en la educación, las competencias personales son definidas según las nuevas dinámicas económicas y tecnológicas articulando la educación con las ocupaciones bajo la sumisión de la escolaridad a la lógica utilitarista (Laval, 2004) para crear una perspectiva unificada de formación por competencias y competencias laborales.

En este contexto, no sorprende que las competencias emerjan del mundo del trabajo y cooptadas en el mundo de la educación se operacionalicen con el objetivo de mejorar del desempeño laboral en permanente disputa. Esto es, las competencias y su modelo, en su tránsito conceptual y mediados por las exigencias del mercado global y de la economía son acuñadas a una sociedad del “conocimiento aplicado”, lo que resulta en la convergencia de las dos definiciones de la RAE.

3. Competencias laborales integradas: conocimientos, habilidades y actitudes

Según lo abordado, el termino laboral podría prescindirse del título de

este apartado, sin embargo, se plasmó debido a la variedad de adjetivos se han acuñado para moldear su significado según propósitos específicos. A nivel organizacional, las competencias se consideran características subyacentes del individuo que promueven un desempeño superior y, al combinarlas con valores en el desarrollo profesional, fortalecen la identidad y cohesión (Boyatzis, 2002). Alles (2015:18) señala que la competencia hace referencia a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. En la gestión de recursos humanos las competencias pueden ser consideradas como aquellas características que diferencian a los empleados eficientes, en las que influyen el rol laboral y el ambiente organizacional (Teglas & Saary, 2019).

La gestión del talento humano enfatiza en el “encaje” de los trabajadores a los requerimientos organizacionales (Lazear & Shaw, 2007). Esta perspectiva asume que las competencias se relacionan estrechamente con la capacidad de adaptarse y contribuir efectivamente a los cambios en el entorno laboral. La competencia laboral se considera una amalgama sinérgica de conocimientos, habilidades y actitudes, adquiridos o desarrollados a lo largo de la educación formal e informal, así como de la capacitación y experiencia dentro y fuera del entorno laboral (Dewa, 2023). Estos tres conceptos son interdependientes y requieren desarrollarse conjuntamente para lograr un equilibrio. No obstante, es esencial diferenciarlos para comprender la naturaleza integral de competencia en el entorno laboral.

El conocimiento es un concepto multidimensional (Nonaka, 1994) que

abarca la capacidad de relacionar datos e información (Valencia, 2005), constituyéndose en soporte de la productividad y la competitividad (Castells, 1999; Davenport & Prusak, 1998) e intermediador en la creación y acumulación de valor (Fumagalli, 2010). Como sustento del capital intelectual (Stewart, 1998), el conocimiento engloba un amplio espectro de información teórica y práctica ordenada y relevante aplicable a un campo particular que implica la comprensión y uso de información disponible para entender el funcionamiento de los procesos y actividades.

Las habilidades se refieren a las capacidades y destrezas prácticas para realizar una tarea específica de manera fácil y con precisión, se desarrollan en la actividad mediante la experiencia y el entrenamiento y se relacionan con lo técnico y operativo. Existen diversas habilidades y pueden abarcar dimensiones cognitivas, socioemocionales y físicas (CAF, 2015). Su clasificación puede incluir habilidades verbales, cuantitativas, visuales, psicomotrices, espaciales, entre otras (OECD, 2018a).

Específicamente para una economía digital, la OECD (2018b) agrupa los requerimientos de tareas y habilidades relacionadas para el trabajo en habilidades TI, preparación para aprender y resolución creativa de problemas, gestión y comunicación, autoorganización, marketing y contabilidad, y habilidades cuantitativas para la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Es preciso señalar que, a pesar de su similitud, las competencias abarcan un conjunto más amplio de elementos emocionales y cognoscitivos de lo que encierran las habilidades (Velázquez & Santiesteban, 2018).

Las actitudes representan

predisposiciones mentales ocultas u observables que influyen en la manera en que se abordan las tareas y se toman decisiones. Las actitudes son motivadoras de desempeño que incluyen ética, valores, aspiraciones, prioridades, responsabilidad y autonomía (Ala-Mutka, 2011). El modelo de competencia organizacional resalta la importancia de canalizar las actitudes con la filosofía y estrategia. En este sentido, es necesario conocer las orientaciones de valor e identificar las motivaciones y preferencias para direccionarlas hacia el compromiso y, de esta manera, influir en la satisfacción, permanencia y productividad (Boyatzis, 2002). Orientar las actitudes de los trabajadores les permite anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones (Escobar, 2005).

El enfoque integral de la competencia laboral enfatiza en la premisa de que la posesión de habilidades sin un acompañamiento de conocimientos y disposición proactiva no es suficiente para abordar los desafíos y complejidades del mundo contemporáneo globalizado. En este sentido, las competencias laborales han evolucionado holísticamente para combinar competencias técnicas y cognoscitivas con competencias abstractas que incluyen la adaptabilidad, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la orientación al cliente, la resolución de problemas, entre otras, en consonancia con el reacomodo de estructuras organizacionales dinámicas y el avance de tecnologías digitales.

4. Competencias digitales en entorno laboral

La competencia digital es un

concepto sin consenso, complejo, multifacético y móvil (Ala-Mutka, 2011; Ferrari, 2012 y Vieru, 2015). Desde una perspectiva investigativa se trata de un concepto multidisciplinario que es imposible asignarlo a solo un campo. (Murawski & Bick, 2017). La competencia digital se le relaciona con la alfabetización digital, la alfabetización informacional y la alfabetización mediática en la medida en que estas se superponen con la integración de las tecnologías digitales (Ala-Mutka, 2011). Según Calvani (2008), es un concepto sensible al contexto socio-cultural que, más allá de habilidades y conocimientos instrumentales, integra procesos y dimensiones cognitivas, conciencia metodológica y ética. En esta línea, Ferrari (2012) menciona que la competencia digital requiere experiencia, autoaprendizaje, educación y orientación.

El Marco Europeo de Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente incluye la competencia digital como una de las ocho competencias clave². Este marco busca el desarrollo personal en todas las esferas, incluyendo el ámbito laboral, y por lo tanto enfatiza en su interrelación. Es decir, en el desarrollo la competencia digital se ha de observar

y considerar las demás competencias. Específicamente, la competencia digital en el ámbito laboral implica capacidad de usar y adaptarse a nuevas TI para seleccionar, analizar y evaluar de manera crítica información digital, así como para resolver problemas colaborativamente en las organizaciones (Vieru, 2015). Estas capacidades deben incluir el uso adecuado, seguro y prudente de información mediante tecnologías digitales (Santos & Gomes, 2024; UNESCO, 2024).

La Unión Europea ha desarrollado un marco para competencias digitales conocido como DigComp el cual se ha tomado como referencia para las competencias digitales en el trabajo. Con base en DigComp 2.0 el Instituto de Estadística de la UNESCO (2018) desarrolló un marco global de referencia sobre competencias mínimas³ de alfabetización digital para jóvenes/adultos que comprende operación de dispositivos y software, alfabetización en información y datos, comunicación y colaboración, creación de contenido digital, seguridad, resolución de problemas y competencias relacionadas con la carrera. La actualización 2.2 de marco DigComp comprende 21 competencias digitales⁴ distribuidas en

2 Competencia en lengua escrita; competencia multilingüe; competencia matemática y competencia en ciencia, tecnología e ingeniería; competencia digital; competencia personal, social y de aprender a aprender; competencia ciudadana; competencia emprendedora; competencia en conciencia y expresión culturales (Comisión Europea, 2007).

3 Adicionó las competencias de operación de dispositivos y software, y las competencias relacionadas con la carrera.

4 1.1. Navegar, buscar y filtrar datos, información y contenidos digitales, 1.2 Evaluar datos, información y competencias digitales, 1.3 Gestión de datos, información y competencias digitales. 2.1. Interactuar a través de tecnologías digitales, 2.2. Compartir a través de tecnologías digitales, 2.3. Participación ciudadana a través de las tecnologías digitales, 2.4. Colaboración a través de las tecnologías digitales, 2.5. Comportamiento en la red, 2.6 Gestión de la identidad digital. 3.1. Desarrollo de contenidos, 3.2. Integración y reelaboración de contenido digital, 3.3. Derechos de autor (copyright) y licencias de propiedad intelectual, 3.4. Programación, 4.1. Protección de dispositivos, 4.2. Protección de datos personales y privacidad, 4.3. Protección de la salud y del bienestar, 4.4. Protección medioambiental. 5.1. Resolución de problemas técnicos, 5.2. Identificación de necesidades y respuestas tecnológicas, 5.3. Uso creativo de la tecnología digital, 5.4. Identificar lagunas en las competencias digitales (Vuorikari et al, 2022).

cinco áreas: 1. búsqueda y gestión de información y datos. 2. comunicación y colaboración. 3. creación de contenidos digitales, 4. seguridad y 5. resolución de problemas (Vuorikari et al, 2022). No obstante, Sánchez-Canut et al, (2023) mencionan que pesar de que DigComp proporciona una guía general sobre las capacidades digitales ciudadanas, no hay una orientación específica para la competencia digital profesional.

Aunque los marcos presentados aluden a las competencias ciudadanas en el contexto europeo, son marcos reconocidos internacionalmente en los que se reconoce cada vez más el rol de trabajador como parte integral de esa ciudadanía asumida como global. Por tanto, los marcos específicos para las competencias digitales en el trabajo adoptan posturas basadas en estos marcos y sus revisiones, especialmente en DigComp (Sánchez-Canut et al, 2023), consolidándose como marco central para iniciativas relacionadas con la competencia digital laboral.

Ferrari (2012) propuso para el proyecto DigComp siete áreas de competencia digital: gestión de la información; colaboración; comunicación y compartición; creación de contenido y conocimiento; ética y responsabilidad; evaluación y resolución de problemas; operaciones técnicas. Vieru (2015), apoyado en el modelo escolar de Calvani (2008), propone tres dimensiones y su integración de competencia digital para las PYMES: tecnológico, cognitiva y de la cultura organizacional con tres dimensiones subyacentes: saber cómo (habilidades), saber qué (conocimientos) y saber por qué (actitudes), lo que ilustra cómo las TI facilitan la retención, transferencia y construcción colaborativa de nuevas bases de conocimiento.

Por su parte, la OECD (2016)

denota las competencias digitales especializadas como aquellas relacionadas con la programación y la gestión de redes de trabajo; las competencias genéricas relacionadas con el uso profesional de TI; y competencias complementarias para el uso de redes sociales, comercio electrónico para posicionar productos y el análisis de datos.

Asimismo, Van Laar et al, (2017) destaca que un marco que consta siete dimensiones de competencias digitales básicas y cinco dimensiones contextuales del siglo XXI para la fuerza laboral. Las dimensiones básicas incluyen: técnico, gestión de la información, comunicación, colaboración, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas. Las dimensiones contextuales abarcan: conciencia ética, conciencia cultural, flexibilidad, autodirección y aprendizaje permanente. Sánchez-Canut et al, (2023), detalla que al analizar los marcos de competencia digital profesional a través de una revisión sistemática de la literatura, concluyen que la estructura para la competencia digital profesional adopta forma de "T". Esta estructura consta de seis dimensiones transversales: compromiso y desarrollo profesional, manejo de información digital, creación de contenido digital, comunicación y colaboración digital, resolución de problemas digitales y seguridad, las cuales se complementan con una dimensión específica de competencias relacionadas con la industria.

Finalmente, Audrin et al, (2024) desarrollan un marco con ocho dimensiones para medir las competencias en el trabajo: uso de la tecnología, ciberseguridad, gestión de contenidos, comunicación y colaboración, investigación crítica,

responsabilidad, bienestar e identidad y desarrollo.

Los niveles se abordan a través de los marcos analizados que en su mayoría van desde lo básico hasta lo avanzado. Según Dalloshi et al, (2023), el desarrollo de competencias digitales sigue un orden que implica progresividad lógica y relacionada entre competencias. Además, los autores concluyen que el nivel de digitalización del entorno influye en la adquisición de competencias digitales sugiriendo una correlación entre el nivel de competencias digitales y el grado de digitalización del entorno.

Con la creciente omnipresencia de la digitalización, la capacidad de los trabajadores para navegar por entornos tecnológicos complejos se convierte en un requisito e indicador crítico de éxito organizacional. Por lo tanto, el desarrollo sistemático de competencias digitales, apoyado por marcos como DigComp, se revela no solo como una necesidad, sino como una estrategia imperativa para fortalecer la sostenibilidad de las

entidades en el mercado global. Este enfoque proactivo hacia la capacitación digital y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo son, por ende, esenciales para asegurar que la fuerza laboral no solo se mantenga pertinente y relevante, sino que también sea un motor de transformación en el panorama empresarial en constante evolución.

5. Competencia digital organizacional

Tanto a nivel de equipos de trabajo como en toda la organización, la sinergia es clave (Palamary, 2012). Esta es una de las características principales de los equipos de trabajo en los que se aprovecha la diversidad de competencias individuales para contribuir al crecimiento personal y colectivo (Ayoví, 2019; Belbin, 1993). En este sentido, Belbin (1993) identificó nueve roles que desempeñan las personas en los equipos de trabajo agrupados en tres clases (cuadro 1).

Cuadro 1
Roles para el trabajo en equipo

Roles sociales	Investigador de recursos: persona extrovertida, comunicativa, emprendedora, de perfil comercial.	Cohesionador: Persona que vela por el buen clima dentro del equipo. Perfil empático y diplomático. Es un buen mediador en cualquier conflicto.	Coordinador: Es la persona que muestra un comportamiento maduro, gran comunicador y promueve la toma de decisiones.
Roles mentales	Cerebro: Es el perfil creativo, imaginativo. Es una fuente de ideas para el equipo.	Monitor evaluador: Es un buen estratega, perspicaz y observador, ayuda a tomar decisiones desde un punto de vista objetivo.	Especialista: Aporta cualidades y conocimientos específicos sobre una tarea en particular.
Roles de acción	Implementador: Transforma ideas en acciones, es disciplinado, organizado y eficiente.	Impulsor: Trabaja bajo presión y tiene mucha iniciativa y proactividad, es retador	Finalizador: Encargado de que las cosas se hagan en plazo y con la calidad esperada.

Fuente: Belbin, (1993).

Este enfoque muestra como cada miembro puede contribuir al desempeño exitoso del equipo o de la organización.

Los equipos trabajan armónicamente asignando tareas según capacidades individuales, los logros son el resultado

del trabajo en equipo y la autoevaluación es permanente (Ardila & Gómez, 2005). Por lo tanto, gestionar las diferencias entre los integrantes y mantener la competitividad resultan cruciales para la organización (Gozzoli, 2017).

En un entorno laboral cada vez más digitalizado (Parent, 2020; Teece, 2018) la inadecuada y/o desarticulada competencia digital individual de algunos colaboradores puede socavar la capacidad digital del capital humano de toda la organización y entorpecer las capacidades globales TI afectando su ventaja competitiva (Porter, 1991). Así entonces, cobra sentido la competencia digital organizacional, aunque su denominación puede variar dependiendo de si se la considerara componente o impulsora de capacidades TI.

La competencia digital laboral se ha abordado a nivel personal e individual, pero explorarla desde la perspectiva global e independiente de otros recursos TI puede contribuir a la comprensión de capacidades TI de las organizaciones. Esto implica entender la organización como unidad administrativa en la que la interdependencia, la coordinación y la complementariedad de roles mediados por las TI se consideran elementos clave para desempeño los recursos. La transición de competencia digital laboral e individual hacia la competencia digital organizacional requiere de un enfoque multifacético y entrelazado que abarque la medición, el desarrollo y la integración de competencias digitales en todos los niveles de la organización.

No se trata de la simple agregación de las competencias individuales; se debe considerar cómo estas competencias dispares se movilizan, complementan y coordinan con la objetivos, estrategia y cultura organizacional. Un enfoque prometedor para abordar esta

complejidad es desarrollar marcos que consideren la capacidad de adaptación e integración de tecnologías digitales, siendo flexibles ante los cambios del entorno, pero firme con el grado de madurez digital. La competencia digital organizacional debe reacomodarse ante los cambios digitales y del mercado, por lo que se requieren enfoques de medición iterativos que permitan monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias. Los marcos deben capturar el nivel de conocimiento, habilidades y actitudes digitales organizacionales, así como el aporte individual. En otras palabras, la competencia digital organizacional debe complementar los marcos digitales institucionales desarrollados desde un enfoque holístico.

Considerando los elementos que conforman la competencia digital, se propone alinear los conocimientos, habilidades y actitudes desde un enfoque organizacional, donde estas variables adquieren un significado colectivo y sistémico.

Conocimiento digital organizacional: comprende la información tácita y explícita acumulada acerca de lo digital, así como su aplicación a partir de la experiencia organizacional. Abarca la comprensión del desempeño digital, el entorno digital y la industria, así como las mejores prácticas y lecciones aprendidas para mejorar la estrategia y operaciones digitales. Ante la constante y acelerada generación de nuevo conocimiento y de innovación en todos los sectores industriales, afianzar conocimiento digital implica compromisos conjuntos a fin de evitar la obsolescencia, alinearse con tendencias y fomentar el aprendizaje autónomo y continuo para promover la transferencia de conocimiento digital

del capital humano hacia el capital estructural y relacional.

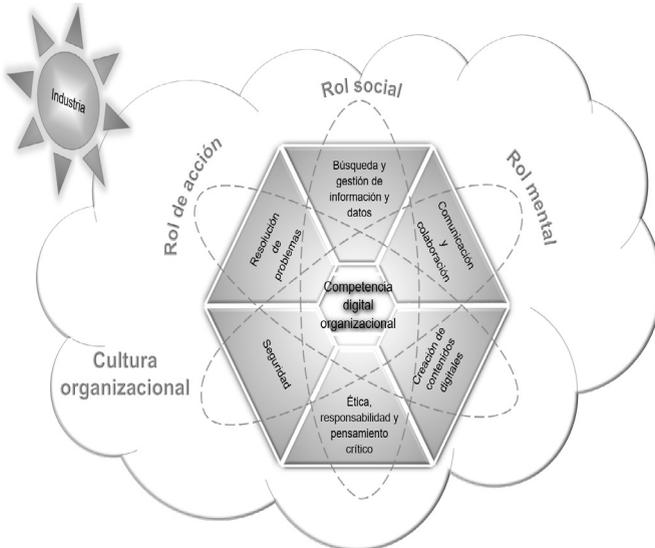
Habilidades organizacionales: capacidades digitales para incorporar, adaptar y usar coordinadamente tecnologías digitales para realizar tareas de manera exitosa. Las habilidades organizacionales digitales reflejan la sinergia para gestionar operaciones técnicas y digitales a partir de la movilización de recursos tecnológicos de manera colaborativa, ágil y eficiente.

Actitudes organizacionales: se refieren a los valores compartidos y las disposiciones mentales dentro de la cultura digital de una organización. Estas actitudes se manifiestan en el comportamiento visible de sus miembros al abordar

desafíos y oportunidades para mejorar el rendimiento organizacional mediante el apoyo digital. Además, implican adoptar posturas proactivas para adaptarse y trabajar en equipo frente a las nuevas tendencias digitales.

En el presenta de modo esquemático elementos para la comprensión holística y sistémica de la competencia digital organizacional, en la que se integra a las dimensiones de DigComp 2.2 (Vuorikari et al, 2022), el área de ética, responsabilidad y pensamiento crítico (Audrin et al, 2024; Ferrari, 2012; Van Laar et al, 2017; Vieru, 2015), la dimensión contextual de cultura organizacional e industria (Sánchez-Canut et al, 2023; Van Laar et al, 2017; Vieru, 2015) y los roles de trabajo en equipo de Belbin (1993).

Esquema 1 Elementos de la competencia digital organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez-Canut et al, (2023), Van Laar et al, (2017), Vieru (2015), Vuorikari et al, (2022) y Belbin (1993).

El esquema representa las dimensiones elementos y factores de competencia digital organizacional a partir de la propuesta DigComp 2.2. Se agrega la dimensión de Ética, Responsabilidad y Pensamiento Crítico para equilibrar las actitudes con conocimientos y habilidades digitales. Para escalar el concepto hacia lo colectivo, se incluyen roles necesarios para el trabajo en equipo. Los roles sociales, como el Investigador de Recursos, el Cohesionador y el Coordinador, facilitan la interacción y cohesión dentro de los equipos.

Los roles mentales, como el Cerebro, el Monitor Evaluador y el Especialista, contribuyen con el análisis crítico, las ideas innovadoras y el conocimiento técnico especializado. Los roles de acción, como el Implementador, el Impulsor y el Finalizador, garantizan la ejecución efectiva de las tareas dentro de los plazos establecidos. Estos roles son transversales y se cruzan con las dimensiones planteadas buscando complementar sinérgicamente conocimientos, habilidades y actitudes digitales según el encargo. Esto implica cubrir mutuamente debilidades y fortalezas individuales en las diferentes dimensiones y aprovechar los diversos rasgos de personalidad para potenciar la estrategia digital.

La cultura organizacional, como factor contextual, implica movilizar y adaptar la competencia digital dentro de la misión y visión organizacional asegurando que las dimensiones y roles se alineen con la estrategia y objetivos de la organización. De igual manera, considerar la industria como factor contextual implica monitorear constantemente nuevas prácticas y desarrollos tecnológicos para mantenerse actualizado. Estos dos factores

sugieren la sujeción de la competencia digital organizacional a las dinámicas contextuales complementando factores organizaciones e industriales.

6. Conclusiones

Con el posicionamiento del capitalismo informacional, los enfoques de formación se han alineado para desarrollar competencias que den respuesta a necesidades laborales. Esta investigación determinó que en un escenario en el que digitalización de procesos se ha posicionado por encima de la creación de productos digitales el desarrollo de competencias digitales laborales ya no es opcional y que, al igual que otras competencias, ha evolucionado para para respuesta a las complejidades de la nueva sociedad del conocimiento apuntalada en la competitividad organizacional.

En este sentido, la eficiencia requerida por las empresas ha impulsado la necesidad de integrar las competencias digitales individuales dentro de un marco colectivo, resaltando la importancia de establecer estructuras que abarquen tanto al individuo como a la organización en su conjunto. Así entonces, competencia digital organizacional implica un nivel superior y colaborativo de eficiencia donde converjan, se integren y amplifiquen conocimientos, habilidades y actitudes digitales desde el ámbito individual hasta lo colectivo involucrando factores contextuales organizacionales y de industria. Este escalamiento, junto con la consideración del recurso humano como parte integral de las capacidades, TI representan los principales desafíos para establecer marcos de competencia digital organizacional desde un enfoque holístico.

Esta investigación presentó una propuesta esquemática para la comprensión de la competencia digital organizacional en la que integran elementos de marcos institucionales y propuestas de autores acerca de competencias digitales en entorno laboral y trabajo en equipo. El reto radica en el diseño de marcos de competencia TI que consideren lo avanzado a nivel individual, pero que fomenten una cultura digital sinérgicamente colaborativa.

Referencias bibliográficas

- Ala-Mutka, K. (2011). *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*. European Commission, Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies. <https://www.semanticscholar.org/paper/Mapping-Digital-Competence%3A-Towards-a-Conceptual-Ala-Mutka/dd8bb2ae8ae95b9b91c3d623581f3b4a08c5bbb5>
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: La Trilogía* (2a edición especial). Granica. https://www.academia.edu/39630487/DICCIONARIO_DE_COMPETENCIAS_LA_TRIOLOG%C3%8DA
- Ardila, V. M., & Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX(43), 147–165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304307>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2019). Digitization and the Future of Work: Macroeconomic Consequences. In K. F. Zimmermann (Ed.), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics* (pp. 1–29). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_11-1
- Arvanitis, S. (2005). Computerization, workplace organization, skilled labour and firm productivity: Evidence for the Swiss business sector. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(4), 225–249. <https://doi.org/10.1080/1043859042000226257>
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279>
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? the history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista FIPCAEC*, 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bartel, A., Ichniowski, C., & Shaw, K. (2007). How Does Information Technology Affect Productivity? Plant-Level Comparisons of Product Innovation, Process Improvement, and Worker Skills*. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1721–1758. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1721>
- Batista, P., Amândio, G., & Matos, Z. (2013). Competencia entre significado y concepto. *Contextos Educativos: Revista de Educación*, ISSN 1575-023X, Nº 10, 2007, Pags. 7-28, 0. <https://doi.org/10.18172/con.576>
- Belbin, M. (1993). *Team Roles At Work*. Butterworth-Heinemann.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm

- performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 24(1), 169–193. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Boyatzis, R. E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2–3), 247–258. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274007>
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence*. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339–376. <https://doi.org/10.1162/003355302753399526>
- CAF. (2015). *Encuesta CAF 2015: habilidades cognitivas y socioemocionales*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1412>
- Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2008). Models and Instruments for assessing Digital Competence at School. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 4, 183–193. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/288>
- Castells, M. (1999). *La era de la información*. Siglo XXI.
- Cejas Martínez, M. F., María José, R. M., Cayo Lema, L. E., & Villa Andrade, L. C. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059678009>
- CEPAL. (2020). *Revolución tecnológica e inclusión social. Reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45901-revolucion-tecnologica-inclusion-social-reflexiones-desafios-oportunidades-la>
- Comisión Europea. (2007). Competencias clave para el aprendizaje permanente - Un marco europeo. *Oficina de Publicaciones Oficiales de Las Comunidades Europeas*. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/5719a044-b659-46de-b58b-606bc5b084c1/language-es/format-PDF/source-312675882>
- Dallosi, P., & Kyqyku, D. (2023). Digital Skills as an Impetus for the Acceleration of Economic Digitalization: Eu Perspective. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3 (special), 365–374. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip11>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press. https://books.google.co.ve/books?id=-4-7vmCV-G5cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- Dewa, A. (2023). The Influence of Work Ability, Work Discipline and Work Environment on Employee Performance. *Economic and Business Horizon*, 2(3), 1–10. <https://journal.lifescifi.com/index.php/ebh/article/view/171>
- Díaz Barriga, Á. (2006). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles Educativos*, XXVIII(111), 7–36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211102>

- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31–56. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC68116>
- Fumagalli, A. (2010). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Traficantes de sueños. <https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Bioeconomia-TdS.pdf>
- Gozzoli, C. (2017). Living and Working Together in Organizations: Theme Relevance—An Introduction. *The Journal of New Paradigm Research*, 72(5–6), 219–221. <https://doi.org/10.1080/02604027.2016.1245528>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Paidós Ibérica S.A. <https://opecb.cl/wp-content/uploads/2020/10/Escuela-No-Es-Una-Empresa.pdf>
- Law, N. W. Y., Woo, D. J., De la Torre, J., & Wong, K. W. G. (2018). *A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4*. 2. UNESCO Institute for Statistics. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265403>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Popadiuk, S., & Mainardes, E. W. (2023). The Role of Human Capital on Enhancing Organizational Information Technology Capabilities: An Alternative Approach. *Journal of Technology Management and Innovation*, 18(3), 5–18. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000300005>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Murawski, M., & Bick, M. (2017). Digital competences of the workforce – a research topic? *Business Process Management Journal*, 23(3), 721–734. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2016-0126>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/ORSC.5.1.14>
- Norveel, J., Gonzalez, R., & Presthus, W. (2022). Basic digital competence in Norwegian banking. *Procedia Computer Science*, 196, 183–190. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.004>
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/J.COMPEDU.2019.103752>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OECD. (2016). New skills for the digital economy: Measuring the demand and supply of ICT skills at work. *OECD Publishing*, 258. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/new-skills-for-the-digital-economy_5jlwnkm2fc9x-en
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-

- OECD. (2018a). *Skills for Jobs (database)*, 2018. <https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OECD. (2018b). *Towards the implementation of the G20 roadmap for digitalisation: skills, business dynamics and competition*. <https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/EN/Publikation/towards-the-implementation-of-the-g20-roadmap-for-digitalisation.pdf?blob=publicationFile&v=1>
- Palamary, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69–81. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/articulo/view/1162/html
- Parent, M. (2020). Unbiasing information technology decisions. *Organizational Dynamics*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/J.ORGADYN.2019.02.001>
- Park, J. Y., Im, K. S., & Kim, J. S. (2011). The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context. *Information & Management*, 48(1), 53–61. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2011.01.001>
- Perrenoud, P. (2006). *Construir competencias desde la escuela* (Primera edición). Ediciones noreste. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Perrenoud-Philippe.-Construir-competencias-desde-la-escuela.-Ediciones.pdf>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei Argentina S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAQBA-J&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7)
- Quintanilla, M. Á. (2017). La tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología. In *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad* (Issue 5). Fondo de Cultura Económica. https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/210/2023/03/Tecnologia_un_enfoque_filosofico_y_otros.pdf
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/Competencia>
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64–91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301603>
- Sánchez-Canut, S., Usart-Rodríguez, M., Grimalt-Álvaro, C., Martínez-Requejo, S., & Lores-Gómez, B. (2023). Professional Digital Competence: Definition, Frameworks, Measurement, and Gender Differences: A Systematic Literature Review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023. <https://doi.org/10.1155/2023/8897227>
- Santos, M. R., & Gomes, M. M. F. (2024). Lifelong digital learning: “computer literacy,” “digital literacy,” and “digital competence” as dimensions for digital skills | Aprendizagem Digital Ao Longo Da Vida: “computer Literacy,” “digital Literacy,” E “digital Competence” Como Dimensões

- Para Habi. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(1). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n01-028>
- Stewart, T. (1998). *La Nueva Riqueza de Las Organizaciones: El Capital Intelectual*. Ediciones Garnica S.A.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367–1387. <https://doi.org/10.1016/j.RESPOL.2017.01.015>
- Teglas, T. T., & Saary, R. (2019). Analysis of the Construct of Competence from a Management Perspective. In *Proceedings of FIKUSZ Symposium for Young Researchers* (pp. 288–298). Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics. <https://ezproxy.unal.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fconference-papers-proceedings%2Fanalysis-construct-competence-managemen%2Fdocview%2F2430683632%2Fse-2%3Faccountid%3D137090>
- UNESCO. (2024). *What you need to know about literacy*. <https://www.unesco.org/en/literacy/need-know#:~:text=Literacy%20is%20a%20continuum%20of,well%20as%20job%2Dspecific%20skills>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20–33. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/download/3275/2670/5278>
- Van Deursen, A. J. A. M., & Van Dijk, J. A. G. M. (2014). *Digital Skills. Unlocking the Information Society*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137437037>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2018). 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2184–2200. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.006>
- Velázquez, K., & Santiesteban, E. (2018). Dicotomía entre habilidad y competencia. *Opuntia Brava*, 9(1), 40–49. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/116/111>
- Vieru, D. (2015). Towards a multi-dimensional model of digital competence in small- and medium-sized enterprises. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology* (3rd ed., pp. 6715–6725). IGI Global. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/978>
- Vieru, D., Bourdeau, S., Bernier, A., & Yapo, S. (2015). Digital competence: A multi-dimensional conceptualization and a typology in an SME context. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.557>
- Vuorikari, R., Kluzer S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes* (Issue KJ-NA-31006-EN-N (online), KJ-NA-31006-EN-C (print)). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376> (online), 10.2760/490274