Personas y documentación

El grupo de chat de tu familia se cambia a una aplicación nueva. Tu primo lo configuró en cinco minutos. Tu abuela, tres semanas después, todavía envía fotos al antiguo, y nadie las ve. La aplicación funciona. El cambio, no.

La mayoría de los proyectos de transformación que fracasan no fracasan por la tecnología. Fracasan porque a las personas que la tienen que usar no se las formó, no se les preguntó o no se les explicó por qué. En 2023, solo el **56 %** de las personas de 16 a 74 años de la Unión Europea tenían al menos competencias digitales básicas, según Eurostat. El objetivo de la UE para 2030 es el 80 %. Si tu plan necesita que las personas hagan algo nuevo, tienes que comprobar si pueden hacerlo, y decir qué harás si no pueden. Después anotas cada cambio, para que cualquier persona de la empresa lo pueda seguir.

Qué aprenderás

- Describir una **brecha de competencias** entre lo que necesita el plan y lo que sabe hacer hoy la plantilla
- Nombrar las competencias necesarias con el marco europeo **DigComp 3.0**
- Elegir una de cuatro respuestas para cada brecha: formar, reasignar, contratar o externalizar
- Explicar por qué la **gestión del cambio** forma parte del plan y no es un extra
- Escribir un **registro de cambios** donde cada cambio apunte a un objetivo y un indicador, y convertirlo en una hoja de ruta con un **diagrama de Gantt**
- Evitar la trampa de tratar la resistencia al cambio como una culpa de las personas

¿Quién gestionará la nueva ciudad?

En el juego de ciudades, puedes construir una línea de metro con un clic. En una ciudad real, alguien tiene que conducir los trenes, vender los billetes y arreglar las escaleras mecánicas, y el vecindario tiene que aprender a usarlo.

> Una **brecha de competencias** es la distancia entre lo que necesitará un puesto de trabajo cuando el plan esté en marcha y lo que saben hacer hoy las personas que ocupan ese puesto.

Para cada área del plan, pregúntate: **¿quién trabaja allí, qué necesitará saber que hoy no sabe y cómo cubres la diferencia?**

DigComp 3.0: poner nombre a las competencias

«Necesitan competencias digitales» es demasiado vago para planificar nada. La Comisión Europea tiene un vocabulario común para ello.

> **DigComp** es el Marco Europeo de Competencias Digitales, publicado por el Centro Común de Investigación (JRC) de la Comisión. Su versión actual, **DigComp 3.0**, salió el 27 de noviembre de 2025.

Tiene cinco áreas de competencia, 21 competencias numeradas y cuatro niveles de dominio: **básico**, **intermedio**, **avanzado** y **muy avanzado**. Sustituye a DigComp 2.2 (2022), que tenía ocho niveles, así que comprueba la versión de cualquier fuente que leas.

Área	Competencias de ejemplo
1 Búsqueda, evaluación y gestión de la información	1.3 Gestionar la información
2 Comunicación y colaboración	2.4 Colaborar mediante tecnologías digitales
3 Creación de contenidos	3.4 Pensamiento computacional y programación
4 Seguridad, bienestar y uso responsable	4.1 Proteger los dispositivos · 4.2 Proteger los datos personales y la privacidad
5 Identificación y resolución de problemas	5.1 Identificar y resolver problemas técnicos

Cuatro respuestas a una brecha

Respuesta	Cuándo encaja	Obrador de ejemplo
Formar	Las personas ya están y pueden aprender a tiempo	El personal de atención de pedidos aprende el portal B2B con su proveedor
Reasignar	Otra persona de la empresa ya tiene la competencia	Una persona de administración que conoce bien el ERP da apoyo a atención de pedidos
Contratar	La competencia es nueva, permanente y central	Un perfil a tiempo parcial para gestionar integraciones y accesos
Externalizar	La competencia es especializada o solo se necesita durante un tiempo	Mantenimiento de los medidores de los hornos a cargo del instalador durante el primer año

Una fila de la tabla de competencias tiene este aspecto:

Puesto	Competencia DigComp	Necesario	Ahora (hipótesis)	Respuesta
Atención de pedidos	2.4 Colaborar mediante tecnologías digitales	Intermedio	Básico	Formar, con pedidos por teléfono en paralelo durante un mes
Encargado/a de producción	1.3 Gestionar la información	Intermedio	Básico	Formar internamente para leer el cuadro de mando
Toda la plantilla	4.1 Proteger los dispositivos	Básico	Desigual	Sesión de sensibilización y recordatorios
Mantenimiento	5.1 Identificar y resolver problemas técnicos	Avanzado	Intermedio	Externalizar durante el primer año

> **Escribe sobre puestos, no sobre personas**
> Lo que digas sobre la plantilla de una empresa real es siempre una hipótesis. Habla de puestos y competencias, nunca de personas con nombre, y escríbelo con respeto.

Gestión del cambio

> La **gestión del cambio** es todo lo que haces para que las personas adopten un cambio: explicar por qué, formar antes de poner el sistema en marcha y acompañar durante los primeros días.

Tu abuela no rechazó la aplicación nueva por tozuda. Nadie le explicó por qué cambiaba, nadie le enseñó cómo, y la antigua seguía funcionando. La **resistencia al cambio** es un riesgo del plan, como que falle un servidor. Se planifica.

> **Cuidado: «si no quieren aprender, es su problema»**
> Si las personas que deben usar el sistema no lo usan, el plan ha fracasado, sea de quien sea la «culpa». Un plan que ignora a la plantilla es un plan incompleto, y el criterio k) se evalúa.

Anotar lo que cambia

En el juego de ciudades, el plan director es un mapa con las obras en orden. En una empresa, son dos tablas.

> Un **registro de cambios** es una tabla con una fila por cambio: qué había antes, qué habrá después, a qué objetivo sirve, cómo se medirá y cuándo ocurre.

ID	Antes	Después	Objetivo	Indicador	Cuándo
C1	Pedidos por teléfono y WhatsApp	Portal B2B conectado al ERP	Pedidos en línea	% de pedidos por el portal	Meses 1–4
C2	Sin medición de energía	Medidores IoT en los hornos, cuadro de mando	Energía	kWh por kg	Meses 3–6
C3	Registros de temperatura en papel	Sensores en las cámaras con alarmas	Desperdicio	% de lotes rechazados	Meses 5–8
C4	Producción a ojo	Previsión de demanda con IA	Desperdicio	kg no vendidos	Meses 9–14

Cada fila debe responder «¿por qué hacemos esto?» con un objetivo. Una fila sin objetivo es un cambio que nadie necesita.

> Una **hoja de ruta** sitúa esos cambios en el tiempo. Un **diagrama de Gantt** la dibuja: una barra horizontal por tarea, desde su inicio hasta su final, a lo largo de una línea de tiempo.

El orden importa. C4 necesita el histórico de pedidos que C1 empieza a recoger, así que C4 no puede empezar primero. Lo que desbloquea el resto, o da resultados rápidos, va primero.

En clase: brecha de competencias, registro de cambios y Gantt

Paso	Haz esto	Deberías ver
1 · solo	Toma **un puesto** afectado por tu plan. En la página de DigComp, elige la competencia que mejor describe lo que necesitará. Rellena una fila: puesto, competencia (número y nombre), nivel necesario, nivel actual (hipótesis, justificada), respuesta y por qué	Una fila de la tabla de competencias
2 · grupo	Recoged todos los cambios de las secciones 1–3 en el registro de cambios: ID, área, antes, después, objetivo, indicador, puesto responsable, mes de inicio y de final	Una fila por cambio, ninguna sin objetivo
3 · grupo	El/la Técnico/a construye el Gantt en la hoja de cálculo: columnas para cambio, inicio, final, y después una columna por mes; selecciona las celdas de los meses y añade un for-	Barras de color, una por cambio

Paso	Haz esto	Deberías ver
	mato condicional con la fórmula personalizada `=AND(D$1>=$B2; D$1<=$C2)` (si tu hoja está configurada con una configuración regional inglesa, usa comas en lugar de punto y coma)	
4 · grupo	Marcad al menos una dependencia (qué cambio necesita otro antes)	Una flecha o una nota en el Gantt
5 · grupo	Repartid la presentación de 10 minutos: quién presenta cada sección, quién abre, quién cierra con el Gantt	Un orden de intervención con nombres

Entrega en Classroom (actividad de clase individual): tu fila de brecha de competencias, con una captura del Gantt de tu grupo adjunta. No se permite la IA generativa.

Para tu proyecto

Esta lección construye la mitad de personas de la **sección 4 · Integración y personas** del D6 · Plan de transformación (criterio k) y la **parte de grupo**: registro de cambios y hoja de ruta (criterio j). También es el último taller antes de que se entregue el dosier, el domingo 6 de junio de 2027.

Ideas clave

- Una **brecha de competencias** es la distancia entre lo que necesitará un puesto y lo que saben hacer hoy sus personas.
- **DigComp 3.0** (JRC, 27 de noviembre de 2025) pone nombre a las competencias: 5 áreas, 21 competencias, 4 niveles (básico, intermedio, avanzado, muy avanzado).
- Cuatro respuestas a una brecha: **formar**, **reasignar**, **contratar** o **externalizar**. Elige una y di por qué.
- La **gestión del cambio** (explicar, formar antes de poner en marcha, acompañar) forma parte del plan; la **resistencia al cambio** es un riesgo que se planifica, no una culpa.
- El **registro de cambios** tiene una fila por cambio, cada una con un objetivo y un indicador; la **hoja de ruta** los pone en orden como **diagrama de Gantt**, respetando las dependencias.

Comprobación rápida

1 ¿Qué es una brecha de competencias?

- **A** La diferencia de sueldo entre dos puestos
- **B** La distancia entre lo que necesitará un puesto después del plan y lo que saben hacer hoy sus personas
- **C** Un agujero de seguridad provocado por un trabajador
- **D** El tiempo entre que contratas a alguien y su primer día

2 ¿Qué es DigComp?

- **A** Una ley europea sobre servicios digitales
- **B** Un certificado que debe aprobar cada trabajador
- **C** El marco europeo que describe las competencias digitales, con áreas, competencias y niveles
- **D** Una herramienta para medir la madurez digital de una empresa

3 La plantilla no sabe usar una herramienta nueva. ¿Contratar a personas nuevas es la única opción?

- **A** Sí: siempre es más barato que formar
- **B** No: también puedes formar, reasignar a alguien que ya la conoce o externalizar
- **C** Sí, porque lo exige DigComp
- **D** No: la mejor opción es cancelar la herramienta

4 Un departamento sigue usando hojas de cálculo después de poner en marcha el sistema nuevo. ¿Qué dice de esto un buen plan?

- **A** Es culpa del departamento, y el plan no tiene que mencionarlo
- **B** La resistencia al cambio es un riesgo que el plan prevé, con explicación, formación antes del cambio y acompañamiento
- **C** Hay que borrar las hojas de cálculo por la noche sin avisar
- **D** Demuestra que el sistema nuevo fue una mala elección

5 ¿Qué fila corresponde a un registro de cambios?

- **A** «Nos gusta el portal nuevo.»
- **B** «Comprar portátiles.»
- **C** «C1 · Pedidos por teléfono → portal B2B · objetivo: pedidos en línea · indicador: % por el portal · meses 1–4»
- **D** «Reunión con el proveedor el martes.»

6 En un diagrama de Gantt, ¿qué representa cada barra?

- **A** Una persona de la empresa
- **B** Un objetivo estratégico
- **C** Una tarea o un cambio, desde que empieza hasta que acaba
- **D** El presupuesto de un área

7 Un hospital quiere pasar su sistema de citas a internet para los pacientes de más de 70 años. ¿Qué dos acciones responden a la parte de personas del plan?

- **A** Mantener la cita por teléfono durante un tiempo y ayudar a los pacientes en recepción las primeras semanas
- **B** Apagar la cita por teléfono el primer día para que todo el mundo se acostumbre
- **C** Formar al personal de recepción antes del cambio para que pueda guiar a los pacientes
- **D** Dejar el cambio fuera del registro de cambios porque solo es una web

Ya tienes todas las piezas del plan. Ahora tienen que convertirse en un solo dosier y una presentación de 10 minutos: Presentación final.

Soluciones

1. B · La **brecha de competencias** se mide puesto por puesto, y el plan debe decir cómo se cubre.

2. C · **DigComp** es un vocabulario común de competencias digitales del JRC de la Comisión Europea. Su versión actual, DigComp 3.0, tiene 5 áreas, 21 competencias y 4 niveles. La madurez de la empresa era el Open DMAT.

3. B · Hay cuatro respuestas: **formar, reasignar, contratar, externalizar**. Cada una encaja en una situación diferente, y el plan debe justificar su elección.

4. B · La **gestión del cambio** trata la resistencia como un **riesgo que se planifica**, no como una culpa de las personas.

5. C · Una fila del **registro de cambios** dice antes, después, el **objetivo** al que sirve, el **indicador** y cuándo. Sin objetivo, el cambio no tiene razón de ser en el plan.

6. C · Un **diagrama de Gantt** dibuja la **hoja de ruta** sobre una línea de tiempo: una barra por tarea. Las dependencias muestran qué barra debe acabar antes de que pueda empezar otra.

7. A, C · La misma lección, en otro sitio: la **gestión del cambio** significa acompañar a los usuarios y **formar** al personal antes de poner en marcha. Y cada cambio va al registro de cambios.