

Para humanos más humanos

La tecnología ha llegado a una encrucijada: perderse para siempre en una especie de autodeterminación descontrolada o volver a su esencia original que identifica al ser humano como la mejor tecnología que ha existido jamás en este planeta. El crecimiento hoy pasa inevitablemente por la adquisición de competencias digitales, en todos los niveles de la organización, gracias a una cultura del aprendizaje continuo y la innovación. Aun así, el vehículo habilitador de estas competencias es la humanidad.

En 2021, una encuesta de Dell Technologies preguntó a 12.000 estudiantes de secundaria y universidad de todo el mundo su opinión sobre la tecnología y sus futuras carreras. El 80% quiere trabajar con tecnología punta y cree que la automatización creará un entorno de trabajo más equitativo. Más de un tercio está interesado en carreras de TI, pero 'solo' el 53% confía en adquirir las habilidades tecnológicas que demandarán los empleadores.

Muchos líderes también admiten el miedo a quedarse atrás y confiesan no saber por dónde empezar para desarrollar sus *digital skills*. Todos además sabemos que la inacción tiene un precio muy caro. Tony Schwartz, autor del Harvard Business Review, escribió en 2018: "Entre las posibles explicaciones (por las que la transformación digital es tan difícil de lograr), una que recibe muy poca atención tiene que ver con los miedos e inseguridades invisibles que nos mantienen atascados en los comportamientos, incluso cuando sabemos racionalmente que deberíamos cambiar".

Según el analista de Gartner, muchas empresas se olvidan de que "la cultura y la tecnología requieren la misma atención por parte de los líderes, porque la cultura es la columna vertebral de todas las iniciativas de cambio. El personal atrapado en una mentalidad conservadora puede ralentizar o, peor aún, descarrilar las iniciativas de transformación digital".

No obstante, hace apenas dos años, ¿quién hubiera supuesto que incluso una cultura tradicionalista como la nuestra podría acoger tan rápidamente la enorme transformación de los modelos organizativos provocada por la pandemia? Pero sucedió como consecuencia de un evento que aceleró procesos que ya estaban en marcha. Hizo falta sincronización, valor y capacidad de adaptación: todas cualidades extraordinariamente humanas.

La cultura es la columna vertebral de todas las iniciativas de cambio

El progreso, de hecho, no reside en obtener la mejor tecnología, sino en fomentar una nueva forma de hacer las cosas a través de la comunicación, la educación, la colaboración e involucrando a las personas, ya sean empleados o clientes. La transformación digital es ante todo una transformación humana. No es un proyecto con plazo de entrega y no depende de consultores u otros factores externos: es un proceso de cambio y aprendizaje que dura toda la vida.

La aceleración de los procesos de obsolescencia de competencias, funciones y profesiones potencia la demanda de perfiles con conocimientos nuevos o renovados, capaces de gestionar la complejidad técnica, tecnológica, organizativa y de gestión. Las estrategias que las organizaciones sean capaces de poner en marcha para atraer y retener al mejor talento no serán suficientes frente a la aparición de un 'nuevo trabajador' cuyas necesidades, expectativas y prioridades han cambiado radicalmente.

Hay que renovarse constantemente y vivir la propia actividad profesional como si fuéramos 'la *start up* de nosotros mismos'. Para lograrlo no es suficiente adquirir nuevas competencias técnicas, hay que evolucionar hacia un diferente marco mental. Los profesionales necesitan adquirir habilidades transversales y verticales como la capacidad de trabajar en redes, comunicarse a través de máquinas o con las máquinas, pero antes que nada deben cambiar sus patrones mentales. Son las *digital soft skills* habilidades transversales aplicadas al mundo digital que dependen de la cultura, la personalidad y las experiencias del individuo y están íntimamente ligadas a la forma de relacionarse, comunicarse y cooperar en equipo.

De hecho, las habilidades digitales, cuando se consideran como la mera capacidad de utilizar un *software*, un dispositivo o una plataforma, muestran una fecha de caducidad que, a menudo, no supera los 5-10 años. Es por eso que a muchas compañías les cuesta un mundo mantenerse al día, porque consideran la transformación digital como la simple adopción de plataformas y/o herramientas. En cambio, fortalecer las *soft skills* es una de las mejores inversiones en I+D, tanto para el profesional como para la organización, siendo la base para procesos esenciales que los robots no pueden automatizar.

El viaje de los líderes del siglo XXI pasa por la comprensión de los cambios que la digitalización está produciendo y por aprender a anticiparlos, preparando a las organizaciones para la transformación de sus modelos en el sentido de una máxima eficiencia y eficacia. Desarrollar una mentalidad digital significa aprender a ser visionarios, disruptivos, ágiles y con aptitud para la *escalabilidad*. Para lograrlo, es necesario pasar a través de constantes procesos de *up-skilling* y *re-skilling*.

Por supuesto, puede haber una predisposición natural, pero la mentalidad digital necesita ser entrenada y la apertura al cambio es la clave para hacerlo. Hay que mantener la mente abierta, la visión ancha y libre de todo prejuicio para actuar de manera consciente dentro de un perímetro cada vez más cambiante, pero sumamente estimulante por lo menos para aquellas personas que estén dispuestas a involucrarse.

La transformación liderada por lo digital es una verdadera metamorfosis cultural, tecnológica, creativa y de gestión. Es un cambio continuo y disruptivo que pone en juego cualquier lógica preexistente, restablece las distancias espacio-temporales e impone un continuo realineamiento con nuevos referentes cada vez menos duraderos y más cambiantes.

No sólo se necesitan nuevos ejemplos, sino también cambiar el punto de vista liberándose del "siempre se ha hecho así". El líder debe indicar y modificar la ruta del barco organizativo y, en este contexto horizontal, ser más creativo y proactivo, dispuesto a tener en cuenta tanto las nuevas modalidades relacionales como los nuevos canales de comunicación.

El resultado es un enfoque basado en un modelo de liderazgo distribuido, capaz de ofrecer gracias al desarrollo de redes colaborativas eficientes, soluciones a problemas que pueden tener diferentes orígenes. Son las personas las llamadas a liderar la transformación. Deben cultivar competencias transversales en sus relaciones y comportamientos dentro de cualquier contexto laboral, para poder utilizar con eficacia las nuevas herramientas digitales.

Los nuevos talentos están en constante interacción con las redes sociales y, por lo tanto, después de hacer algo, esperan recibir comentarios inmediatos, como el 'me gusta' en Facebook o Twitter. El *feedback* anual ya no es suficiente, hay que construir relaciones más estrictas, cultivadas, de manera que se conviertan en un

coaching continuo. Así que no solo cambia la forma de trabajar, sino también la relación entre las personas. Para liderar, el fortalecimiento de las habilidades sociales y relacionales, la escucha y la comprensión serán cada vez más determinantes.

La Comisión Europea describe la nueva figura del *e-leader* como la persona capaz de generar innovaciones exitosas aprovechando al máximo los avances tecnológicos. Este líder digital sabe identificar oportunidades de cambio utilizándolas en beneficio de la organización y de la comunidad. Sin abandonar su posición de estrategia, el *e-leader* debe adoptar un enfoque 'experiencial artístico', aprender a mostrar una mayor disponibilidad y hablar a las personas tanto con su 'corazón' como con su 'mente'. Y todo ello basándose en la interpretación correcta de los datos disponibles en tiempo real.

La mentalidad digital necesita ser entrenada y la apertura al cambio es la clave para hacerlo

De alguna manera, el *e-leader* asume un papel de equilibrador entre la importancia de los datos y la humanización de los mismos. Su tarea es guiar a las personas hacia una mentalidad basada en el empoderamiento y la autonomía colaborativa. Al mismo tiempo, debe ayudar a construir una organización adaptativa que asuma nuevos modelos de comportamiento colectivos capaces de afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta y desempeñar un rol social que vaya más allá de los resultados trimestrales.

El exceso de formalidad, apariencia y jerarquía ha liberado el espacio para que emerja la persona. Finalmente, además de las competencias técnicas, destacan habilidades transversales como la flexibilidad, el pensamiento crítico, la imaginación y la capacidad de moverse por caminos de empatía que son fundamentales para el trabajo en equipo, tanto a distancia como en presencia. Para las empresas es el momento de poner en el centro a la comunidad, pasando del trato rendimiento por salario, a una nueva forma de intercambio entre proyecto y bienestar.

Por otro lado, como justamente apunta Alfons Cornella en la introducción de nuestro libro *Digital Soft Skills: las nuevas habilidades directivas*: "¿de qué sirve tanto 'potencial' tecnológico si no sabemos utilizarlo para conectar mejor el talento de los humanos y conseguir que las cosas se hagan para generar valor y resolver los problemas de las personas? Dicho de otra forma, ¿de qué sirve lo 'digital' si 'endurece' la relación entre humanos?"

Por ello, tomando prestada una magnífica frase extraída del famoso monólogo de la película *El gran dictador* de Charles Chaplin: "más que máquinas necesitamos humanidad". Los seres humanos seguimos siendo el motor de las transformaciones en curso, pero si nos limitamos a adaptarnos a la coyuntura, renunciando a orientar las oleadas revolucionarias de nuestro tiempo hacia el interés general, corremos el riesgo de ser arrollados por ellas.

Schwartz, T.: «Leaders Focus Too Much on Changing Policies, and Not Enough on Changing Minds» en *Harvard Business Review Digital Article*, 2018. Disponible en: <https://hbsp.harvard.edu/product/H04EYY-PDF-ENG>

Comisión europea: «e-Leadership». 2015. Disponible en:
https://eskills-lead.eu/fileadmin/promote/documents/eleadership_digital_skills_fin.pdf