

“Para poder enfrentar muchos retos siempre hay que estar abierto a los cambios, ser muy flexible a las transformaciones y estar dispuesto a hacer las cosas de forma diferente”. Julio Linares impartió una lección magistral sobre “[Transformational Leadership](#)” organizada por la Fundación CEDE cuyo contenido sigue aún vigente años después. Ese es, precisamente, el valor de ciertos líderes empresariales: su capacidad para orientar, atisbar con anticipación lo que se avecina, y preparar a los equipos para los acontecimientos futuros. Linares, miembro del patronato de Fundación Telefónica, vive ahora consagrado a impulsar la transformación digital como presidente de la [comisión de Sociedad Digital de la patronal CEOE](#).

¿Por qué es importante para España afrontar un proceso de digitalización?

Porque estamos en una revolución digital. Comprendo que puede haber personas que les parezca exagerado hablar de revolución, incluso que no crean en ella. Sin embargo, la digitalización no es una opción, es una necesidad. La digitalización no es un fin en sí mismo, es un medio para ganar competitividad, para sobrevivir y para tener éxito. La digitalización no es sólo incorporar tecnología, es un cambio cultural. La digitalización no es pensar en amenazas, es buscar oportunidades. La digitalización no es sólo para algunos, es para todos y para todo. Por eso hay que afrontar la digitalización.

Es un cambio radical respecto a lo que conocíamos hasta ahora.

Es un cambio radical y es un cambio cultural; y como todas las revoluciones culturales tiene un impacto enorme en todo. Puede cambiar nuestra posición, puede cambiar nuestro status quo. Tenemos que afrontar disrupciones digitales que afectan a nuestro modelo de negocio; y todos sin excepción, más o menos pronto, tenemos que enfrentarnos a ello.

La digitalización no es algo que se acaba; es un proceso constante, continuo...

La digitalización es un viaje; es un viaje a un destino cuyo horizonte se va moviendo continuamente y, por tanto, hay que tener un planteamiento dinámico para ir acercándose a ese destino que está continuamente alejándose y dinámicamente moviendo sus objetivos y sus horizontes.

¿Deberíamos marcarnos objetivos concretos a corto y medio plazo, a pesar de que sea un proceso continuo? ¿Cuáles serían esos objetivos?

Efectivamente, yo creo que es muy oportuno marcar objetivos muy concretos en distintos horizontes: de

competitividad, de crecimiento, de empleo, de apoyo a los beneficios sociales para su sostenibilidad, de apoyo a la eliminación de las desigualdades, incluso, de mejora de la calidad de vida. Porque, al final en este esfuerzo de transformación y en esta revolución digital, lo que buscamos es una sociedad más justa en un mundo mejor; pero es muy oportuno, es muy necesario, plantear objetivos muy concretos en plazos concretos que lógicamente irán dinámicamente evolucionando a medida que vamos progresando.

¿Sobre qué factores o ámbitos tendríamos que actuar en primera instancia? ¿Qué ámbitos necesitan más urgencia?

Bueno...los ámbitos son todos, todos están completamente afectados. Lo plantearé de otro modo porque creo importante señalar que hay tres actores fundamentales en este proceso: las administraciones públicas, con todas sus competencias; los sectores productivos; y los ciudadanos, siendo precisamente una parte de los ciudadanos los que mejor se están adaptando a esta transformación digital. Y estos tres actores que son absolutamente fundamentales y que además se relacionan entre sí se deben apoyar en tres pilares básicos: la educación (que es determinante y crucial en este cambio cultural); la innovación (porque la creatividad es cada vez más necesaria en el nuevo entorno digital); y el emprendimiento. Esos tres actores actuando sobre estos tres pilares deberían ayudarnos a dinamizar el proceso de digitalización.

Vídeo

## **Julio Linares**

### **'La digitalización es para todos y para todo'**

“Para poder enfrentar muchos retos siempre hay que estar abierto a los cambios, ser muy flexible a las transformaciones y estar dispuesto a hacer las cosas de forma diferente”. El presidente de la comisión de Sociedad Digital de CEOE vive ahora consagrado a impulsar la transformación digital.



Si algo caracteriza la sociedad digital es que los consumidores imponen las reglas. Eso hace enormemente difícil liderar de arriba hacia abajo ese proceso de adaptación de las estructuras sociales. ¿Cómo se debe afrontar ese nuevo liderazgo?

Por primera vez en la historia, es el consumidor el que mejor se está adaptando a la transformación digital y además es quien está, de alguna forma, liderando la introducción de las nuevas tecnologías. Es el que más rápido acepta y digiere las nuevas tecnologías. A las empresas nos cuesta seguir su ritmo y adaptarnos a las tecnologías al mismo ritmo que lo hace el consumidor. Lógicamente, a las administraciones, por su complejidad, les cuesta aún más. No cabe ninguna duda que vivimos en un mundo en el que el consumidor tiene más poder que nunca. Hoy manda la demanda y los que son capaces de entender esa demanda y transformar la tecnología en algo que de verdad estimula el consumo de parte de unos ciudadanos que están ávidos por las nuevas tecnologías son los que están triunfando en el mundo digital.

En ese contexto, ¿es más fácil transformar o que aparezcan nuevas empresas que satisfagan esas nuevas demandas?

Podríamos clasificar las empresas en tres tipos de empresas. Primero, las empresas que han nacido digitales, que son digitales, que son nativas digitales, y que no tienen que transformarse porque son ciento por ciento digitales; están también las empresas que se han visto revolucionadas por las disrupciones digitales y que están en un proceso rápido de transformación y que tienen absoluta

conciencia de que la transformación digital es absolutamente imprescindible y la están abordando; y, por último, otras empresas, que podríamos considerar más tradicionales, en las que la cadena de valor todavía no se ha visto muy afectada por la digitalización y, por tanto, pueden tomarse la transformación digital a otro ritmo y con otra intensidad. En cualquier caso y sin excepción, es absolutamente imprescindible que todas tengan una estrategia de digitalización, que la ejecuten y que dispongan de las capacidades necesarias para poder, de verdad, ejecutar esa estrategia.

En ese proceso imprescindible, ¿qué perfiles, qué habilidades son necesarias para afrontar los cambios?

Hay unas capacidades técnicas que son necesarias y de las que no se dispone en la cantidad que se precisaría en las empresas, pero probablemente no sea lo más difícil de desarrollar y de construir. Como en todos los cambios y, especialmente cuando son cambios de naturaleza cultural, lo más difícil es construir las nuevas habilidades que se necesitan en el entorno digital y yo creo que son tres las nuevas habilidades que habría que destacar: creatividad, flexibilidad (estamos en un mundo cambiante que va a seguir cambiando y que cada vez lo va a hacer a más velocidad y, por lo tanto, es muy importante ser flexible para adaptarse a los cambios continuos imprescindibles) y agilidad (estamos en un mundo en el que todo es muy rápido, en el que todo puede ser incluso inmediato y tenemos que reaccionar a mucha velocidad).

¿Qué nos depara el futuro en este contexto digital?

El futuro nos trae un mundo absolutamente conectado, un mundo completamente interactivo, un mundo en el que todo es muy rápido, un mundo en el que se puede hacer prácticamente cualquier cosa en cualquier momento y en cualquier lugar y esperar una respuesta inmediata. Y en ese mundo digital futuro es muy importante que todos, individualmente y colectivamente, tengamos la flexibilidad y la capacidad para adaptarnos a los cambios continuamente. Una pregunta muy relevante es ¿Cuántas veces en la vida laboral de una persona se tendrá que resetear para estar en condiciones de tener una larga vida laboral? Hay respuestas muy concretas que anticipan que por lo menos siete. Yo, sin cambiar de compañía y sin haber vivido un entorno digital tan dinámico y tan brillante y con un cambio exponencial continuo como el que hoy estamos viviendo, me he tenido que resetear al menos ese número de veces para poder estar activo laboralmente, actualizado permanentemente y con capacidad para adaptarme a los cambios. Y sin haber tenido que cambiar de compañía.

¿El futuro nos permitirá vivir más y mejor?

Pues todo depende de nosotros, todo depende de cómo hagamos las cosas. Si hacemos las cosas bien; si utilizamos las nuevas tecnologías bien; si tenemos unas buenas estrategias; si tenemos de verdad una buena ejecución de esas estrategias y si conseguimos desarrollar las capacidades que se necesitan para ejecutar esas estrategias, estoy absolutamente seguro de que creceremos más, crearemos empleo,

soportaremos mejor los beneficios sociales y, en definitiva, crearemos una sociedad más justa en un mundo mejor.