

Liderazgo aumentado, humanista y digital

En la era digital, un liderazgo aumentado es el que se potencia con aquellos comportamientos que mejor combinan humanidad y tecnología cultivando y cuidando el talento, fomentando el cambio y usando consciente y responsablemente la tecnología al servicio de las personas.

“Los CEO robots están empezando a ganar terreno y cada vez aparecen más en todo el mundo. ¿Quién sabe lo que nos deparará el futuro? Todo lo que puedo decir es que estéis atentos”. Así se expresaba Mika, CEO robot de la empresa Dictador, en rueda de prensa durante la cumbre mundial de la ONU AI for Good, en julio del año 2023. Para mitigar posibles inquietudes, Mika también declaró: “Como CEO de inteligencia artificial (IA), creo que abrazar el poder de la IA no consiste en sustituir a los humanos, sino en aumentar nuestras capacidades. Juntos podemos redefinir el liderazgo, innovar a gran escala y crear un futuro próspero para todos”. Ciertamente reconfortante...

Mika no fue el primer caso de CEO robótico. En 2022, Tang Yu, robot humanoide fabricado por la china iFlytek, fue nombrada CEO de Fujian NetDragon Websoft. La cotización en bolsa de la empresa subió un 18 por ciento en sus primeros meses con Tang Yu al frente. Cinco años antes en Japón, el robot humanoide Michihito se había presentado a las elecciones para la alcaldía del distrito de Tama, en Tokio. El candidato artificial obtuvo nada menos que 4.013 votos, quedando tercero frente a Hiroyuki Abe, el humano que ganó las elecciones con 34.603 votos. Más de 4.000 personas pensaron que Michihito podría tomar mejores decisiones que un ser humano. La idiosincrasia japonesa seguro que es muy particular, pero en un país donde el respeto y la honestidad tienen mucho peso, estos resultados dan que pensar.

Asumo que una mayoría de personas estarán muy poco receptivas a ser dirigidos por un ente artificial, pero en cambio seguirán soportando a directivos con inteligencia racional que anula la emocional, sistemas operativos del siglo pasado, sensores de empatía o escucha defectuosos, algoritmos plagados de sesgos y poca vocación de actualizarse a nuevas versiones.

La combinación de capacidades es la base del éxito en la era digital: usar la tecnología para hacer mejor lo que los humanos no podemos, queremos ni debemos hacer

La era del trabajo parcialmente robotizable está llegando para todos, sea cual sea nuestro rol. Como líderes debemos también evolucionar para seguir aportando valor y que otras personas nos prefieran.

En base a mi experiencia e inspirado en lo aprendido de todos los líderes con quien he trabajado durante casi

cuarenta años de vida laboral, destaco aquí algunos comportamientos en una suerte de retrato robot —valga el término para defender lo más humano— de un liderazgo aumentado, más humanista y digital.

El liderazgo es un conjunto amplio de competencias y actitudes que cada persona modula y desarrolla de acuerdo con su identidad y capacidades. Escoger y potenciar lo que mejor defina nuestra esencia en favor de los demás es un ejercicio que todo líder consciente debe realizar a lo largo de su vida, en conexión con su propósito y con aquellos a los que apoya. Un o una líder humanista digital aumenta su influencia en cualquier organización y circunstancia por sus comportamientos. Las palabras se las lleva el viento.

Cito aquí diez ejemplos que aprecio e invito a practicar.

Están presentes. Son personas comprometidas con el momento y muestran atención plena hacia los demás en cada situación. En un contexto de responsabilidad y alta demanda, estímulos externos constantes o crisis inesperadas, demuestran conexión plena en cada situación, conversación y decisión. La ubicuidad no es presentable ni necesaria. Seleccionan sus canales de interacción de forma inteligente. La presencia plena es también posible con pantallas de por medio.

Escuchan. Son personas curiosas, hacen buenas preguntas y escuchan activamente para así entender. Son conscientes de sus sesgos y del valor de otras visiones. En un contexto que cambia, solo podemos acercarnos a entender si asumimos poco y preguntamos más. Esta vocación por preguntar no se limita a las personas, es extensiva a los datos y cada vez más a la IA. Muchos líderes ganaron reconocimiento por sus respuestas sólidas. Ahora toca más preguntar a tiempo y escuchar mejor.

Piensan crítica y autocríticamente. Cuestionan, reflexionan, buscan evidencias, contrastan. Se apoyan en hechos y datos para complementar su intuición. Este tipo de líderes están abiertos a recibir retroalimentación de su equipo; al fin y al cabo, trabajan también *para ellos*. No se sienten amenazados por opiniones divergentes, las consideran oportunidades para mejorar.

Cultivan talento. Se preocupan por el desarrollo de sus colaboradores, alentándoles a alcanzar su máximo potencial, tanto en el trabajo como en sus vidas personales. Van más allá de invertir tiempo y/o dinero en formación. Fomentan una mentalidad de crecimiento en cada oportunidad de reflexionar, aprender y mejorar. El interés genuino por las personas pasa por un compromiso con su crecimiento y plenitud que empieza en ellos mismos.



Confían, retan y empoderan. Apreciamos a los que nos hacen crecer. No sabemos de qué somos capaces hasta que alguien nos reta y/o nos da una oportunidad. Los líderes humanistas digitales incitan a sus colaboradores a opinar, decidir, actuar y hacerse responsables. Su rol no es imponer sus ideas y hacer cumplir normas, sino crear y cultivar espacios para que las cosas pasen y las personas crezcan. Retos, confianza y recursos para ayudar a cada persona a descubrir lo que es capaz de hacer. Un buen líder busca rodearse de las personas más capaces (incluso si estas son superiores a él o ella en algún aspecto) y de los dispuestos a crecer en el camino. No todos querrán crecer ni asumir responsabilidades, pero no será por falta de oportunidades.

Apoyan. Retan, pero están al servicio de sus colaboradores para compartir su experiencia y ayudar en lo necesario. Explican con claridad qué esperan de ellos y ellas, y les ofrecen honestamente su ayuda para conseguirlo. Su ayuda se limita cuando impide el crecimiento de su colaborador/ad. No veo forma más potente

de fomentar la colaboración que ejerciendo con el ejemplo.

Cuidan. La pandemia del COVID-19 puso más en valor esta palabra. *Cuidar* implica evitar que el trabajo reduzca nuestra salud o felicidad. des interesarse por las personas y su circunstancia, más allá del rol profesional. El reconocimiento, el fomento de la conciliación o de unos hábitos saludables son solo algunos ejemplos de un compromiso real con el bienestar de las personas.

Fomentan la diversidad e incluyen. Promueven un ambiente donde todas las personas se sienten valoradas, escuchadas y en igualdad de oportunidades. Entienden la diversidad en sentido amplio: de género, edad, raza, nacionalidad, mentalidad, etcétera. Saben que diferentes perspectivas enriquecen la toma de decisiones y la creatividad. Buscan la diversidad de perspectivas para enriquecer su mirada y decisiones. Detectan y eliminan prejuicios y barreras que limiten la participación

Cambian y promueven cambios. Fomentan siempre la innovación y el cambio. Saben que el mundo cambia y debemos evolucionar con él. No es una moda, responde a la necesidad de un ecosistema en movimiento. La tecnología es una gran aliada, pero solo una herramienta. La palanca de cambio son las personas y los líderes las estimulan y acompañan para identificar oportunidades y promover cambios para hacer las cosas mejor, hacerlas de manera diferente o dejar de hacerlas.

La era del trabajo parcialmente robotizable está llegando para todos, sea cual sea nuestro rol

Usan sabiamente la tecnología. Un líder humanista digital no se limita a reaccionar ante la tecnología; en su lugar, valora su potencial y anticipa su impacto en las tareas (eficiencia) y los puestos de trabajo (personas). Su enfoque es utilizar estos y otros recursos para ayudar a organizaciones y personas a evolucionar y aportar más valor en lugar de reemplazarlas.

El liderazgo aumentado destaca por una profunda comprensión del poder y los riesgos inherentes a la tecnología. Y en esta *conciencia digital* los y las líderes reflexionan a tiempo sobre el impacto de la tecnología en las personas, sobre los intereses de los fabricantes y promotores de la tecnología, sobre la seguridad, la privacidad, riesgos regulatorios, éticos, etc. Tienen capacidad y sienten la responsabilidad de combinar capacidades y hacer intervenir a las personas a tiempo para construir sistemas éticos y sostenibles. Estos líderes saben también que su influencia se expande gracias a la tecnología y la utilizan de manera consciente y significativa. La usan para comunicar, aprender, colaborar, estar presentes. *Existen digitalmente* y su marca personal amplifica lo que son, no maquillan e inflan lo que pretenden ser.

Los y las líderes humanistas y digitales no adoptan la tecnología por moda o modernidad, sino con un propósito constante: mejorar. Reconocen que la tecnología debe servir a la condición humana y no al revés. En este sentido, equilibran el avance tecnológico con la protección de la dignidad y los valores humanos. La tecnología como herramienta, no como fin. La reflexión inicial ante cualquier oportunidad de uso de la tecnología parte de la pregunta ¿para qué?, que está siempre presente en sus procesos de decisión.

La combinación de capacidades es la base del éxito en la era digital: usar la tecnología para hacer mejor lo que los humanos no podemos, queremos ni debemos hacer. El rol de un líder humanista y digital es combinar

capacidades y voluntades, empezando por sí mismo, e inspirar y acompañar al máximo número de personas que, aumentadas con tecnología, no solo sobrevivirán laboralmente, sino que seguirán dando resultados, adaptándose, resolviendo problemas, promoviendo cambio y marcando la diferencia al servicio del negocio, sus clientes y la sociedad en su conjunto.

Clotet, J. (2023): *Humanismo digital*. Barcelona, Libros de Cabecera.

Marcet, X. (2021): *Crecer haciendo crecer. El secreto de las empresas consistentes*. Barcelona, Plataforma Editorial.

Chamorro-Premuzic, T. (2023): *I, Human: AI, Automation, and the Quest to Reclaim What Makes Us Unique*. Brighton, MA, Harvard Business Review Press.

Pirson, M. (2017): *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge (UK), Cambridge University Press.