

Reciclaje Profesional

¿Cómo seguir siendo relevantes en la era digital?

El futuro está aquí y todo lo que venga en términos de transformación digital es incierto. Lo que hoy sabemos con seguridad es que empleados, líderes, mercados y comunidades deben estar a la altura de estos cambios. La clave es no sólo desarrollar habilidades que permitan la adaptación sino aprovechar lo mejor de la inteligencia artificial y de la inteligencia humana para generar una integración virtuosa.

Llevamos años estimando el impacto posible de la transformación digital y cuantificando el volumen de su efecto en el mundo laboral. ¿Robots que reemplazan humanos? Tal como lo vemos hoy, la respuesta es no. Pero sí es innegable que el concepto de trabajo, como hoy lo conocemos, cambiará. Y con esto, las habilidades, las formas de liderazgo, las relaciones entre miembros de la cadena de valor, y los vínculos de las sociedades, mercados y gobiernos. El desafío es entender cómo las personas tendrán que lidiar con los aspectos más elementales de la constante adaptación que requiere la transformación digital. El concepto de *learnability* – anglicismo que remite a la idea de aprender continuamente al ritmo de los

procesos que se presentan – aparece como la llave para abrir las puertas de las nuevas habilidades que garanticen que los trabajadores puedan mantenerse competitivos y relevantes. Pero la necesidad de adaptación es transversal a todas las organizaciones y comunidades.

Naturaleza del avance tecnológico

Según Martin Ford, autor de *The Lights In the Tunnel: Automation, Accelerating Technology and the Economy of the Future*, estamos yendo hacia un lugar donde las máquinas dejarán de ser herramientas usadas por trabajadores para convertirse ellas mismas en ejecutoras de tareas. Si bien esto no hará desaparecer el trabajo humano, sí podemos hablar de metamorfosis profunda. La pregunta que aparece,



entonces, tiene que ver con la forma en que impactará la automatización en el mercado laboral.

Si bien los avances de la inteligencia artificial hoy ya están presentes en infinitos aspectos de nuestra vida cotidiana, los cambios digitales empiezan por las personas y por cómo estas se interrelacionan, abrazan las transformaciones y pueden gestionarlas. “Para atravesar el cambio, la tecnología es sólo una parte. Si bien la transformación digital parece ser sobre tecnologías, en realidad es sobre las personas y cómo las relaciones mutan debido a estas tecnologías digitales”, afirma Charlene Li, autora del bestseller de *The New York Times Open Leadership*. En este sentido, la mirada conjunta y el cuidado de todos los factores que in-

tervienen en la transformación es esencial. Y para esto, resulta imprescindible que las empresas y los gobiernos establezcan políticas y prácticas dentro de un marco orientado al progreso de la sociedad.

Pero ¿qué cambiaría concretamente? Los cambios tecnológicos siempre influyeron en la forma de trabajar del hombre; hoy, estamos ante la misma situación. Está claro que, por la reconfiguración de la matriz del mercado laboral, puede haber empleos que desaparezcan pero otras funciones cambiarán o nacerán. En términos de nuevas industrias, la mayoría va a usar más la tecnología, pero también hay otras que seguirán personalizando productos o servicios y para esto las máquinas resultan insuficientes.

El pavor apocalíptico generalizado se apoya en la posibilidad de perder empleos y de que las máquinas lo tomen todo. Pocos se centran, sin embargo, en lo que se puede ganar. Al final del día, habrá que alcanzar un equilibrio entre lo que mejor sabe hacer el hombre y lo que lo hace irremplazable, y las ventajas más destacadas de la automatización digital. Por eso, lo más saludable y conveniente es no considerar al avance tecnológico netamente como una amenaza, sino incluso como el posible origen del aumento de productividad.

En un mercado tan vertiginoso como el actual, resulta clave prepararse para la transición. Es real que si las empresas y los empleados no se adaptan al ritmo

que la transformación requiere, el desempleo podría aumentar. Para estos últimos, adaptarse implica prepararse para una renovación de funciones y necesidades que puede aumentar la generación de fuentes de trabajo. Bien mirado y gestionado, este nivel de avance que viene dado por la era digital redundaría en un aumento de la actividad y de la productividad.

Santiago Iñiguez, Presidente de IE University, afirma sobre el surgimiento de nuevos trabajos y sectores: “no nosotros lo vemos, por ejemplo, donde actualmente los diez últimos grados, las diez últimas licenciaturas que se han creado, no existían hace tan solo cinco años. Se están creando nuevos puestos, nuevas definiciones de puestos, están surgiendo nuevos sectores y esto ofrece múltiples oportunidades en el futuro”.

Para que la transición laboral suceda con éxito y la productividad pueda aumentar, las empresas y las organizaciones en general deben aprovechar las oportunidades e impulsar la creación de empleo, así como procurar que los mercados laborales funcionen bien.

Impulsores del cambio: de arriba hacia abajo

Prepararse para gestionar exitosamente los cambios que se avecinan debe estar en la agenda de todas las compañías y gobiernos. Coinciden los expertos en que, como no conocemos con seguridad el ritmo con que se presentarán estas transformaciones y su verdadero alcance, sólo podemos prepararnos con la mirada bien abierta y abrazar lo que traiga la era digital.

Michael E. Porter es profesor “Bishop William Lawrence University” con base en la escuela de negocios de Harvard, y es una autoridad mundial en estrategia y desarrollo competitivo de naciones, gobiernos y estados.

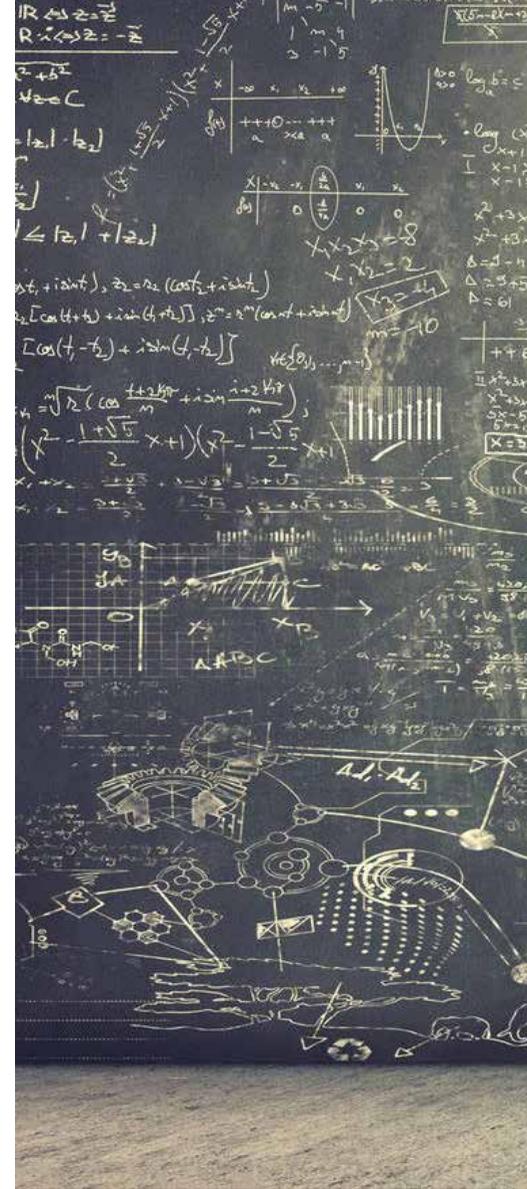
En esta línea, afirma que “a las empresas les costará la transición si no cuentan con un CEO que reconozca y sea honesto sobre lo que está sucediendo en el mundo. Debe ser abierto y capaz de establecer las conexiones en la organización para promover los cambios”.

El secreto del éxito es apoyarse en un análisis certero y ágil para dimensionar los efectos y reinventar los procesos de negocios. Así se podrá aprovechar esta serie de avances para procurar un impacto positivo y, en definitiva, que se vean beneficiadas tanto las organizaciones como la sociedad.

Learnability y nuevas habilidades del trabajador: capacidad + actitud

Ante semejante transformación y un mercado tan incierto y cambiante, los trabajadores deberán no sólo mejorar su dominio de la tecnología sino volverse más creativos y dinámicos. Se trata de perfeccionar prácticas que no tienen tanta relación con la destreza técnica sino que están mucho más vinculadas con lo que nos hace humanos y nos distingue de las máquinas. Resolver problemas, texturar el pensamiento crítico, sentir, discernir e inspirarse son capacidades únicas que cada vez serán más necesarias. Se destacará la búsqueda de perfiles versátiles que combinen habilidades técnicas, o *strong skills*, con habilidades profesionales y de gran adaptación a un entorno cambiante.

Y lo que dirige toda esta lista de competencias y define su dirección tiene que ver con *learnability*: la capacidad de aprender nuevas habilidades y de adaptarse permanentemente a la velocidad que necesitan los acontecimientos. Las personas que puedan desarrollarla estarán en sintonía con el mundo y los procesos que se imponen, y eso las volverá empleables, las hará más flexibles y las mantendrá relevantes en un mercado tan dinámico como diverso.



Mara Swan, EPV de Manpower Group, afirma que el concepto de *learnability* tiene dos dimensiones: la capacidad de continuar aprendiendo y el deseo de conocer por el gusto de conocer, sumado a la actitud positiva hacia retos que desarrollen nuevas habilidades. Se trata de un concepto que une la capacidad con la actitud, y que termina dando como resultado un profesional muy completo y preparado para los cambios que están por llegar.

Liderar en la era digital: qué se necesita del management

La reconfiguración de la estrategia del negocio, la forma de identificar y gestionar el talento, y la asimilación del cambio de paradigma para liderar con apertura se vuelven los ejes del management del futuro. Los



expertos coinciden en que el pensamiento *out of the box* será lo más necesario para que un líder sea capaz no sólo de gestionar la transición, sino de sacar el mejor provecho de tantos cambios.

Resulta esencial entender que la transformación digital impacta a todos en la organización: no solo a la tecnología sino también a todos los negocios, los procesos y los empleados. En el nuevo escenario global, los líderes deberán aliarse con las máquinas para potenciar sus talentos y los de su equipo. El desafío es garantizar la felicidad de clientes y empleados y también alcanzar una productividad mayor.

Según Jim Collins, uno de los más renombrados pensadores del management actual, “el mundo es incierto, por

eso la necesidad central es enfocarnos en la captación y formación del mejor talento posible”. Ante la incertidumbre, lo mejor es preguntarse ¿quiénes serán capaces de acompañar la transición?

El cambio de mentalidad es transversal y repercute en toda la empresa, pero la incorporación de los avances debe empezar por quienes gestionan el talento. Fernando Calderón, ejecutivo de Marketing en OCC Mundial y experto en nuevo liderazgo, afirma en este sentido que “las áreas de gestión de capital humano deben ser las primeras en incluir los cambios tecnológicos, para entender lo que otras necesitan en pos de lo que viene”. El desafío es poder cambiar antes de que lleguen los cambios.

Reinvención

Ante este avance tecnológico imparable, lo único que sabemos con certeza es que ya está llegando y que seguirá creciendo. Por esto, debemos apuntar a la integración virtuosa entre lo que puede sumar cada uno y lo que verdaderamente beneficia a las comunidades. Nuestro aporte más valioso vendrá de destacarnos por lo que realmente nos distingue como humanos: la creatividad, sí, pero también la capacidad permanente de aprender y repensar prácticas habituales. En definitiva, en tiempos en los que todo sucede de manera tan veloz, lo mejor que podemos hacer es no quedarnos quietos en lo que conocemos y salir a buscar aquello que todavía no llegó. ▽

WOBI