

COMPETENCIAS DIGITALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS, LAS CLAVES, GESTIÓN DEL TALENTO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIÓN QUE PROMUEVA LA EDUCACIÓN CONTINUA

Por: Rodrigo Meriño Aranda

RESUMEN

La importancia de la capacitación y el desarrollo de talento en las organizaciones ocupa un rol clave en la economía de hoy, sobre todo, si se pretende ir en el camino de la transformación digital. Internet y otras tecnologías desempeñan un papel clave en la sociedad contemporánea, promoviendo el desarrollo de competencias como un proceso indiscutible para desenvolverse de manera próspera en la sociedad digital y lograr inclusión social, como también en términos de empleabilidad y crecimiento económico (European Commission, 2016; Litt, 2013) Sin duda, el mundo de hoy impulsado por la tecnología está lleno de promesas, pero también de desafíos. Expertos indican que la brecha de talento digital es aguda, y puede seguir creciendo si no se encuentran las formas de potenciar los talentos existentes o atraer nuevos (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016). Por esta razón se requiere de un cambio profundo en la gestión y desarrollo de talento, sobre todo, porque el éxito del negocio digital no descansa en simplemente incorporar tecnología, sino más bien, del desarrollo del capital humano, pues la innovación comienza con las personas.

Palabras Clave: Habilidades, transformación digital, valores corporativos, gestión del talento, estrategias de desarrollo

ABSTRAC

The importance of training and talent development in organizations occupies a key role in today's economy, especially if it is intended to go in the way of digital transformation. Internet and other technologies play a key role in contemporary society, promoting the development of competences as an indisputable process to develop prosperously in the digital society and achieve social inclusion, as well as in terms of employability and economic growth (European Commission, 2016 ; Litt, 2013) Without a doubt, today's technology-driven world is full of promises, but also challenges. Experts indicate that the digital talent gap is sharp, and it can continue to grow if there are no ways to strengthen existing talents or attract new ones (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016). For this reason, a profound change in the management and development of talent is required, above all, because the success of the digital business does not lie in simply incorporating technology, but rather, in the development of human capital, since innovation begins with people.

Keywords: Skills, digital transformation, corporate values, talent management, development strategies

INTRODUCCIÓN

Hasta ahora se puede visualizar con bastante nitidez la inversión y los esfuerzos que las empresas están realizando en herramientas digitales necesarias para seguir el ritmo de evolución constante del entorno, no así en potenciar la fuerza de trabajo, que tal como dice su nombre es la fuerza y motor para lograr las transformaciones. Sabemos que impulsar y concretar una inyección de tecnología es vital para la sobrevivencia de una empresa en la actualidad. No obstante, el principal error es creer que las tecnologías son el núcleo y movilizadora de la mayoría de los cambios, pues, si bien son la base de la innovación y tienen un protagonismo inconmensurable en la era en la que estamos viviendo, la realidad es que es una herramienta puesta al servicio de los colaboradores, más que el cambio en sí mismo, y por tanto, la transformación empieza por las personas. Es decir, la tecnología por sí sola no basta, sino que es necesario un cambio de mentalidad, un reordenamiento del trabajo, y por supuesto un desarrollo de habilidades, lo que implica transformaciones importantes en la cultura organizacional y en las maneras de trabajar para responder a la evolución y dinamización de la industria.

CONTENIDO

Considerando el panorama descrito en el resumen e introducción; se tienen dos desafíos; por una parte, debemos hacer un diagnóstico sobre la situación actual de las competencias digitales de nuestros colaboradores y por otra, buscar cuales, de estas competencias, son clave para el desarrollo laboral en la actual era de la transformación digital. Debemos considerar como marco, la cuantificación del término de espiritualidad corporativa, con el fin de identificar el nuevo marco de valores organizacionales que promueven la trascendencia y realización de los colaboradores a través del desarrollo laboral, facilitando su sentido de pertenencia con la organización y sus equipos. Los trabajadores hoy como ayer, buscan en las empresas oportunidades para su desarrollo, así como un trabajo que sea significativo para sus vidas y su entorno. Muchos procesos tradicionales de gestión del talento no están diseñados para convivir en el mundo digital de hoy. Es por eso que se necesita un nuevo enfoque. Ambas mediciones, en conjunto con investigaciones previas, permitirán realizar una serie de recomendaciones dirigidas a las organizaciones, tanto para atraer como para conservar el talento. En este camino nacen preguntas tales como ¿Qué generaciones predominan en el mundo laboral hoy? ¿Cuáles son las competencias necesarias en este nuevo contexto? ¿Cómo es la gestión de talento para un mayor compromiso?, ¿Qué es lo más importante para los colaboradores hoy? interrogantes que se puede intentar resolver, centrándose principalmente en las nuevas generaciones que actualmente ya juegan, y que jugarán un rol mucho más fundamental en el crecimiento económico y social del país durante la Cuarta Revolución Industrial, la cual, a diferencia de las anteriores, además de sumar un nuevo estrato tecnológico, se caracteriza por una combinación de tecnologías que han ido borrando progresivamente los límites entre las esferas física, digital y biológica (Curtarelli, Gualtieri, Shater, & Donlevy, 2016). Esta nueva situación genera una tormenta de transformaciones en los mercados laborales, en la economía y en la sociedad en general (World Economic Forum, 2016).

El desarrollo de diferentes tecnologías (Big Data, Mobile, Analytics, Blockchain, Cloud Computing, IoT, Inteligencia Artificial, Business Intelligence, etc.) están transformando el contexto laboral que para algunos significa oportunidades de pensamiento creativo y desarrollo de nuevas habilidades, pero para otros, representa una amenaza y esterilización de oportunidades laborales. Indistintamente la perspectiva de la cual nos situamos, la realidad es que la tecnología está transformando parte integral de la vida profesional y personal,

modificando maneras de operar, interactuar como de hacer negocios. Según la OCDE (2015), el impacto de las tecnologías es global, impregnándose en la economía mundial del comercio minorista (e-commerce), transporte (automatización), educación (Massive Open Online Courses), salud (registros electrónicos y medicina personalizada) y relaciones personales (redes sociales). Por tanto, el fenómeno no sólo afectaría a un conjunto de organizaciones, muy por el contrario, hoy es prácticamente inviable eludir la situación si se quiere sobrevivir a esta avalancha de cambios. Hoy la palabra “digital” que solía aludir a las inversiones y operaciones del departamento TI, se convierte en un tema transversal en todos los sectores de la economía, y parte sustancial de la estrategia de negocio, situación que implica que los profesionales deban ser digitales en casi todas las funciones, y no solo en las unidades TI, pues al igual que escribir o leer, las habilidades y competencias digitales se están convirtiendo en necesidades básicas para el despliegue de la vida cotidiana, y de esta manera la importancia de la alfabetización digital hace eco en el mundo laboral (Berger & Frey, 2016).

Estudios previos indican que para conseguir madurez digital y cumplir con las expectativas digitales de los clientes, colaboradores y stakeholders, es fundamental que la estrategia de negocio esté alineado con la fuerza de trabajo y la cultura organizacional, volviéndose un proceso continuo de adaptación a un paisaje digital cambiante (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016). Un informe publicado en Harvard Business Review en el año 2016, visualiza en qué fase de transformación se encuentran diferentes industrias, y de un total de 27 indicadores, se concluye que la categoría que marca más diferencia a la hora de medir la madurez digital entre una y otra empresa, consiste en el grado en que las herramientas digitales están en manos de los trabajadores para acelerar la productividad (Gandhi, Khanna, & Ramaswamy, 2016). Es decir, el proceso de transformación digital si bien involucra grandes inversiones en tecnología, se vuelve imprescindible que el proceso esté acompañado de cambios en la organización que permitan el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, tanto para una manipulación correcta de las nuevas tecnologías, pero también, para maximizar las oportunidades y potencialidades que presentan las tecnologías, contribuyendo tanto al desarrollo de la industria, como al propio bienestar y felicidad de los colaboradores. Por otra parte, según el reporte realizado por MIT Sloan Management Review junto a la colaboración de Deloitte (2016), las compañías consideran que las habilidades digitales faltantes son uno de los principales obstáculos para la madurez del negocio digital, junto a la falta de estrategia digital y un liderazgo capacitado. Situación que se respalda en estudios sociológicos que confirman que los cambios tecnológicos deben ir acompañados de cambios en la organización del trabajo para hacer eficientes las inversiones (Lombardero, 2015), del mismo modo que un estudio danés reafirma que si las inversiones en TIC no van acompañadas de una actualización de habilidades, se puede llevar incluso a una reducción de la productividad (Danish Technological Institute, 2013). El panorama indica que sin duda la inserción de nuevas tecnologías necesariamente implica cambios en las competencias y habilidades de los colaboradores, y al mismo tiempo, evidencia una necesidad de liderazgo que permita gestionar los cambios. Ello se produce porque invertir en herramientas tecnológicas no es un sustituto de un liderazgo fuerte, muy por el contrario, para que cualquier empresa se prepare y enfrente el futuro, el primer paso es que su equipo ejecutivo crea y se comprometa a elevar el desarrollo y gestión de competencias de su fuerza de trabajo. Para algunos esta época es denominada como “Human Age” (ManpowerGroup, 2011), debido a que se piensa como una era en la que el talento reemplaza al capital como diferenciador económico clave. Sin embargo, la realidad es otra. Diferentes estudios dan cuenta que la falta de habilidades en el mercado actual no tiene precedentes (Capgemini Consulting, 2013; Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2016; McKinsey &

Company, 2017). La imposibilidad de encontrar a las personas adecuadas por una parte, y que los colaboradores estén preparados por otra, son situaciones cada vez más comunes, convirtiéndose en uno de los principales desafíos y dolores de cabeza de pequeñas y grandes compañías, pues la escasez de habilidades digitales genera grandes inconvenientes en términos de posición competitiva (Curtarelli, Gualtieri, Shater, & Donlevy, 2016), sobre todo para quienes aspiran a un modelo de trabajo ágil para responder a las sucesivas oleadas de innovación tecnológica.

CONCLUSIONES

La evidencia indica que hoy se requiere de colaboradores que puedan adaptarse al cambio y que tengan en su ADN el aprendizaje continuo, incluso algunas veces mucho más que habilidades técnicas, y por tanto, si bien los colaboradores necesitan de una excelente preparación competencias digitales, también necesitan habilidades suficientes para adaptarse a los requisitos cambiantes del trabajo (van Laar, van Deursen, van Dijk, & de Haan, 2017). Hoy las empresas para responder al entorno requieren de un talento adaptable, colaborativo, estratégico, creativo, receptivo y preparado para los cambios, que logre responder no sólo al quehacer de las empresas, sino que también proponer un nuevo cómo. Y aunque suene complejo, ello se logra en base a diferentes estrategias de desarrollo y formación, pero también, de gestión de talento que fomente el compromiso y la retención, a través de la propuesta de desafíos que se alineen a los intereses de los colaboradores, oportunidades para crecer y desarrollarse en sus carreras, proporcionar un equilibrio adecuado entre trabajo y vida, y opciones de flexibilidad laboral, rompiendo con el paradigma de que el trabajo corresponde a un lugar más que a una acción, estrategias y expectativas esenciales, sobre todo, para las generaciones más jóvenes. Para conseguir lo anterior las empresas necesitan revisar su gestión organizacional y proponer cambios de enfoque, orientados hacia propósitos y valores. El problema es que este cambio debe provenir de la jerarquía, y desde ahí insertarse promoviendo una mayor autonomía y horizontalidad, lo cual implica un trabajo en la cultura organizacional, que va mucho más allá que una sesión de coaching que motive a sus colaboradores a trabajar bajo este nuevo contexto laboral exigente y cambiante, sino que es una transformación en la cultura laboral, y requiere del esfuerzo de todos, y no exclusivamente del departamento de Recursos Humanos. Gestionar el cambio para lograr transformaciones siempre ha sido una tarea compleja. En un artículo nombrado "Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together" (2000), refieren al modelo de gestión del cambio de M. Lippitt (1987), logrando construir un modelo para crear cambios en función de 5 criterios diferentes. Si bien en la lectura actual pueden variar algunos componentes, se puede constatar cómo entre los criterios necesarios para gestionar un cambio se encuentran las habilidades, y que en circunstancias de ausencia, se puede llegar a situaciones de ansiedad, obstruyendo el cambio organizacional, pero también, afectando la satisfacción laboral, la felicidad y el compromiso del trabajador.

BIBLIOGRAFIA

Closing the skills gap: Creating workforce-development programs that work for everyone. [Blog] McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/closing-the-skills-gap-creating-workforce-development-programs-that-work-for-everyone>

Hinrichsen, J., & Coombs, A. (2013). The five resources of critical digital literacy: A framework for curriculum integration. *Research in Learning Technology*, 21, 1e16. <http://dx.doi.org/10.3402/rlt.v21.21334>.

Lion Associates, h. (2016). SkillsUSA Framework - SkillsUSA. [online] SkillsUSA. Disponible: <https://www.skillsusa.org/about/skillsusa-framework/> [Acceso 10 Jun. 2018]. Litt, E. (2013). Measuring users' internet skills: A review of past assessments and a look toward the future. *New Media & Society*, 15(4), 612-630.

Curtarelli, M., Gualtieri, V., Shater, M., & Donlevy, V. (2016). ICT for work: Digital skills in the workplace. By the European Commission, Directorate-General of Communications Networks, Content & Technology.

OECD (2015). *Digital Economy Outlook 2015*. Paris: OECD Publishing

Berger T. and Frey C. B. (2016). Bridging the skills gap. In Dolphin T. (Ed) (2015) *Technology, globalisation and the future of work in Europe. Essays on employment in a digitised economy*. Institute for Public Policy Research.

Gandhi, P., Khanna, S. and Ramaswamy, S. (2016). Which Industries Are the Most Digital (and Why)? [online] Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2016/04/achart-that-shows-which-industries-are-themost-digital-and-why>

Danish Technological Institute (2013) *Væksttjek. A background analysis for the Danish Ministry of Business and Growth (internal policy document in preparation of new growth driver program in support of digital manufacturing in Danish)*.

Capgemini Consulting. (2013). *The digital talent gap: Developing skills for today's digital organizations*. Disponible en: https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf

Curtarelli, M., Gualtieri, V., Shater, M., & Donlevy, V. (2016). ICT for work: Digital skills in the workplace. By the European Commission, Directorate-General of Communications Networks, Content & Technology

Espinoza, C. (2016). *Los millennials ante el desafío profesional. Las 7 habilidades necesarias para alcanzar el éxito laboral*. Madrid: Ediciones Palabra

Farren, N. & González, R. (2014). *Tendencias en los requerimientos de competencias digitales - aportes de escuelas y centros de capacitación de todo el mundo*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires. Disponible en www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/468.pdf

Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital*. LID Editorial.