

# UN MODELO DE LIDERAZGO DIGITAL

## *A MODEL OF DIGITAL LEADERSHIP*

Fernando Troilo<sup>1</sup>

### Resumen

El propósito de este artículo fue analizar las características que debería reunir un líder en el contexto de las organizaciones digitales, con el objetivo de diseñar un modelo de liderazgo digital. Para ello se conceptualizaron los desafíos que la transformación digital presentan a las culturas organizacionales y sus líderes. Como resultado se identificaron y definieron once competencias para desarrollar líderes digitales: mindset digital, centralidad en las personas, diversidad e inclusión, learning agility, flexibilidad, inteligencia emocional, desarrollo del talento, comunicación, colaboración, creatividad e innovación y gestión del cambio.

**Palabras clave:** competencias; líderes; liderazgo digital; cultura digital; digitalización.

### Abstract

The purpose of this article was to analyze the characteristics that a leader should have in the context of digital organizations, with the aim of designing a digital leadership model. For this, the challenges that digital transformation presents to organizational cultures and their leaders were conceptualized. As a result, eleven competencies were identified and defined to develop digital leaders: digital mindset, centrality in people, diversity and inclusion, learning agility, flexibility, emotional intelligence, talent development, communication, collaboration, creativity and innovation and change management.

**Key words:** competencies; leaders; digital leadership, digital culture, digitalization.

---

<sup>1</sup> Nacionalidad: Argentina. Cargo: Profesor e Investigador. Filiación: Universidad del CEMA. Email: ftroilo@ucema.edu.ar

Artículo recibido: 01/10/2021 | Artículo aprobado: 20/12/2021.

## Introducción

Cuando una organización de cualquier tipo inicia un camino de transformación digital, no siempre sus líderes conciben este objetivo de igual manera. El primer paso es tener una definición y comprensión clara en la organización de qué es una transformación digital. A pesar de la abundancia de transformaciones digitales en marcha, no todas las organizaciones alcanzan los resultados esperados. Y esto se debe en parte a la falta de entendimiento por parte de los líderes de lo que verdaderamente significa un proceso de este tipo. En esos casos existe una falta de alineamiento y visión compartida sobre el rumbo de la organización y la implicancia de la digitalización, lo que se traduce en acciones equivocadas, de muy corto plazo y bajo desempeño.

Agarwal (2020) sostiene que es necesario aprender el lenguaje de la transformación digital, para que los líderes adviertan qué preguntas hacerse y cómo formularlas de manera correcta; incentivar a los colaboradores, motor del cambio; tener una visión de futuro, pensando no solo generar valor con las inversiones tecnológicas actuales, sino en las posibilidades de innovación futuras; y prestar atención a las modas para tomar solo aquello que es útil para la organización.

En el ámbito empresarial, es común observar que para algunos líderes lo digital se trata puramente de tecnología o simplemente añadir un nuevo canal a la organización. Mientras que para otros resulta una nueva forma de relacionamiento con los clientes o una revisión del foco del negocio. Para lograr sostenibilidad, lo digital debería asemejarse a una forma de hacer las cosas, orientada a crear valor en todos los aspectos del negocio, su modelo, los procesos, la experiencia del cliente, las personas, las capacidades organizacionales y su estructura.

Para Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley (2017) la maduración digital, que implica cómo una organización se prepara para adaptarse y competir en un ambiente cada vez más digitalizado, va mucho más allá de la implementación de tecnologías; comprende cómo la compañía alinea su estrategia, su fuerza de trabajo, su cultura y su estructura para cumplir con las expectativas digitales.

También con esta óptica integral, Hinds (2019) entiende la transformación digital como un replanteamiento radical y continuo de cómo una organización emplea tecnología, personas y procesos para cambiar fundamentalmente la experiencia del cliente y el desempeño del negocio. Y es en esta revisión permanente y esencial, donde los líderes tienen un rol preponderante como dinamizadores u obstaculizadores de la transformación. Más aún, liderar una transformación que lleve a crear una cultura digital es vital para atraer y fidelizar talento digital, cuya demanda está superando rápidamente la oferta.

Es necesario entonces transformar la propuesta de valor de la organización y evolucionar en todos los niveles si se quiere incorporar la digitalización con una mirada de largo plazo, que origine organizaciones sostenibles. Porque como afirman Davenport y Westerman (2018) la transformación digital debe ser un proceso continuo, que combine diferentes visiones y en el que participe toda la organización.

De allí, que para poder liderar la transformación digital sea necesario dotar a la organización de una capacidad crítica que es la agilidad, que consiste en la posibilidad de evolucionar de manera constante, cambiar de rumbo con el menor costo posible, haciendo que la transformación sea parte esencial de la organización y no una reacción temporal ante un impulso externo. De esta manera queda también distinguida la agilidad de la velocidad; pese a que muchas veces los líderes los utilizan indistintamente como sinónimos.

Con relación a la digitalización como un rasgo particular del contexto organizacional actual, Puthiyamadam (2017) señala que en la actualidad los ejecutivos redirigen sus energías hacia la inteligencia artificial, el machine learning y la internet de las cosas, mientras que hace solo una década las organizaciones estaban enfocadas principalmente en la minería de datos y las tecnologías de búsqueda y de colaboración virtual.

Finalmente, la pandemia global por Covid-19 aceleró los procesos de transformación ligados a la revolución digital y el uso cada vez mayor de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y enfrentó a las organizaciones y a los líderes, a algunos por primera vez, a un ambiente laboral pronunciadamente virtual como otra característica del cambio digital.

## **Desarrollo**

### ***Liderazgo y Cultura Digital***

El término cultura, según Schein (1988), se refiere a las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. En este sentido, los líderes son los actores claves que influyen en la cultura. Para el autor la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. El tipo de cultura favorece cierto modelo de liderazgo y a su vez los líderes son los que crean determinada cultura organizacional.

Esta relación primordial entre cultura y liderazgo la refleja también el modelo elaborado por Cameron y Quinn (2011), quienes distinguen y caracterizan cuatro tipos básicos de culturas organizacionales, relacionadas a distintos estilos de líderes en cada uno de ellos, según se trate de culturas flexibles o estables; internas o externas:

Cultura de colaboración: tipología de clanes, valoran el desarrollo de su gente en el largo plazo, potencian la evolución de las personas que la integran. Son culturas flexibles e internas. Muy orientadas en hacerlo juntos, internamente. La organización es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. Los líderes se consideran como ejemplos de buen tutor, consejero de todos los que están dentro de la gran familia que es la organización. El estilo de liderazgo se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por las personas son la lealtad, el compromiso con la organización y la confianza mutua. El trabajo en equipo es muy importante. Estratégicamente es vital el desarrollo humano de sus miembros, que exista una

gran confianza y una mentalidad abierta y participativa. El éxito se basa en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.

**Culturas de creación:** tipología de adhocracias, valoran avanzar con innovación, orientadas a la adquisición de talento externo. Son culturas flexibles y externas. Muy orientadas a ser los primeros en hacer algo. La organización es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. Los líderes se consideran como ejemplo de emprendedor, innovador y tomador de riesgos. El estilo de liderazgo se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad. Los valores compartidos por las personas son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Estratégicamente es importante el dinamismo y la predisposición para aceptar nuevos retos. Experimentar o probar nuevas cosas y aprender de los errores son aspectos críticos, lo mismo que estar al corriente de las últimas tendencias. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, en ser líder en productos e innovación.

**Culturas de control:** tipología de jerárquicas, valoran las mejoras incrementales, la estabilidad, se constituyen como culturas de poco cambio, muy de procesos. Son culturas estables e internas. Muy orientadas a hacer las cosas de manera correcta. La organización es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. Los líderes se pueden considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de liderazgo se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre. Los valores compartidos por las personas son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía. Es muy importante que todo esté coordinado. Estratégicamente es esencial la permanencia y la estabilidad de sus miembros. Eficiencia, control y funcionamiento fluido son aspectos clave. El éxito se basa en la eficiencia, el cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costos.

**Culturas de competencia:** tipología de mercados, comerciales, valoran los logros a corto plazo, los objetivos, la productividad. Son culturas estables y externas. Muy orientadas a hacer las cosas rápido. La organización es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos. Los líderes se pueden considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. El estilo de liderazgo se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos. Los valores compartidos por las personas son la agresividad comercial, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos, teniendo todos en claro la adversidad del mercado. Estratégicamente son importantes las acciones competitivas y el logro de metas agresivas. Se hace énfasis en la idea de vencer a la competencia. El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado, siendo el número uno frente a los competidores.

En algunos casos se pueden observar tipos de culturas preponderantes, más puras o con rasgos bien marcados, mientras que en otros casos existen organizaciones con características culturales variadas. El análisis de este modelo nos permite advertir que

el liderazgo presente en las culturas digitales guarda mayor similitud con la cultura de creación y algunos rasgos de la cultura de colaboración, porque las características que culturalmente valoran y también sus líderes son justamente la apertura al cambio, la centralidad del cliente, el deseo de aprendizaje, la innovación, la agilidad, la capacidad de sobreponerse al fracaso, la tendencia a compartir aprendizajes y la colaboración.

La agilidad es una capacidad central en las transformaciones digitales exitosas y utilizan en mayor medida formas de trabajo ágiles, que estimulan la asunción de riesgos, la innovación, la colaboración entre las diferentes áreas de la compañía, y los enfoques de prueba y aprendizaje, que incorporan la automatización, el monitoreo, el intercambio comunitario para unificar funciones y procesos previamente aislados. A medida que las organizaciones desarrollan sus culturas colaborativas, se posicionan para participar de manera más significativa en redes más amplias de colaboración, aprendizaje e innovación.

En lugar de esperar las condiciones perfectas para el lanzamiento de un producto o servicio, las organizaciones digitales aprenden, monitorean y corrigen a través de la experiencia. El monitoreo riguroso de los datos ayuda a los equipos a refinar o deshacerse rápidamente de algunas iniciativas, de modo tal que se fracase lo antes posible y poder así tener éxito temprano. Los entornos virtualizados basados en la nube, por ejemplo, pueden proporcionar contextos apropiados donde los equipos se unen y participan en la experimentación colaborativa y la innovación. De esta manera, pueden aprender y tomar decisiones con agilidad evaluando los datos de las experiencias de los clientes.

También la comunicación es una expresión cultural que tiene que adquirir ciertas características como factor clave de éxito en todos los esfuerzos de cambio y específicamente en una transformación digital. Un cambio para favorecer, por ejemplo, consiste en alejarse de los canales tradicionales que solo admiten la comunicación unidireccional, como los correos electrónicos, para pasar a implementar plataformas más interactivas, como las redes sociales internas, que permiten diálogos abiertos en toda la organización. Otra clave para una mejor comunicación es desarrollar mensajes más concisos, e incluso personalizados, para las diferentes personas de la organización, en lugar de comunicaciones largas y masivas.

En realidad, la transformación cultural es la pieza más difícil del rompecabezas facilitador de la digitalización y requiere líderes dispuestos a renunciar a la forma en que siempre se han hecho las cosas, desafiando el statu quo y favoreciendo nuevos comportamientos ligados a las características de la cultura digital, anteriormente mencionadas. Según McConnell (2015) el primer paso es entender las características de la cultura organizacional actual para estar luego en condiciones de determinar qué acciones son necesarias llevar adelante, entendiendo que los mayores obstáculos para lograr una transformación digital pueden ser atenuados o aumentados según las particularidades de la cultura de cada organización.

Convertir y liderar la cultura de una organización digital requiere un cambio radical en las actividades que realizan las personas, sus conductas y las formas de interacción dentro

y fuera de la organización, para acompañar así la estrategia digital del negocio. Siguiendo cinco elementos clave para fomentar una cultura digital propuestos por Hemerling, Kilmann, Danoesastro, Stutts y Ahern (2018) se pueden referenciar los comportamientos que los líderes deben seguir para crear una cultura digital:

1. Mirar hacia afuera: una cultura digital promueve que los colaboradores se comprometan y asocien con clientes y otros actores para encontrar nuevas soluciones, con una mirada de centralidad en el cliente.
2. Delegar en lugar que controlar: una cultura digital dispersa las decisiones entre toda la organización.
3. Promover la audacia por sobre la precaución: una cultura digital empuja a sus equipos a que tomen riesgos, fracasen rápido y aprendan.
4. Favorecer la acción por sobre la planificación: una cultura digital promueve la iteración continua y la experiencia como fuente de aprendizaje.
5. Valorar la colaboración por sobre el esfuerzo individual: una cultura digital prospera en transparencia y en interacción.

Otro aspecto cultural para transformar es el diseño y la estructura organizacional, porque la digitalización requiere nuevas formas de trabajo. La estructura es la forma de organización del trabajo en una organización y su definición debe estar determinada por la cultura digital que se desea crear. Esto implica que los empleados deben estar capacitados para trabajar de manera diferente. La implementación de herramientas digitales y su correspondiente actualización de procesos, junto con el desarrollo de un modelo operativo más ágil, provoca estos cambios. Es necesaria una nueva estructura que refleje la cultura digital, en toda la organización o en una parte de ella como deciden avanzar algunas de ellas, al menos en una etapa inicial.

Estas nuevas formas de operar provienen del área del software, enmarcadas en el desarrollo ágil, la noción de equipos multifuncionales que trabajan juntos para crear rápidamente prototipos, probarlos y lanzar versiones con agilidad. Por supuesto, estos cambios requieren transformar la cultura. Una de las cosas más difíciles tiene que ver con romper con políticas que ya no son apropiadas y para ello el rol de los líderes es esencial. La concepción del rol de líder cambia rotundamente pasando de estar centrado en el control a poner foco en la facilitación del aprendizaje en los equipos.

Los equipos ágiles que conforman la nueva estructura organizacional, que algunos llaman equipos *scrum* o *squads*, organizan su trabajo en términos de períodos de duración denominados *sprints*, con el uso frecuente de *feedback*, el seguimiento diario del trabajo y la revisión de sus entregas de valor en relación con el objetivo que persiguen. En ocasiones estos equipos integran equipos más grandes o tribus, con un centro de *expertise*, mini tribu con una habilidad muy específica para brindar soporte, y un *chapter*, que es un grupo donde se reúnen periódicamente las personas que comparten una misma habilidad; por ejemplo, profesionales de finanzas, recursos humanos o marketing.

La organización tradicional, diseñada principalmente para la estabilidad, tiene una estructura jerárquica, estática y organizada en silos, donde los objetivos y los derechos de toma de decisiones se transmiten desde la cima de la jerarquía para luego ir bajando a niveles inferiores. Los órganos de gobernanza más poderosos, como el equipo de altos mandos, se encuentran en la cúspide. Funciona mediante la planificación lineal y el control. En general, son estructuras sólidas, pero rígidas y lentas.

En cambio, una organización con una estructura y una cultura digital está diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo. Es una red de equipos en una cultura centrada en las personas, que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. La clave es aprender en la práctica a través de las experiencias.

Son estructuras de trabajo que sirven a clientes, colaborativas y creativas, flexibles y ágiles, que tienen todas las habilidades reunidas en equipos para servir sus clientes. Los equipos multifuncionales tienen todas las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo sin depender de otras personas que no son parte del equipo. El modelo de equipo está diseñado para optimizar la flexibilidad, la creatividad y la productividad, centrado en habilidades y no en roles o posiciones como en las estructuras tradicionales. Se pasa el foco de los especialistas hacia equipos con todas las habilidades necesarias para trabajar.

## **Hacia un modelo de liderazgo digital**

Así como el concepto y las perspectivas sobre el liderazgo han ido variando con el correr del tiempo en función del cambio en las condiciones del entorno, hoy tenemos que replantearnos el modelo de líderes de nuestras organizaciones para acompañar las transformaciones vigentes. Según un estudio del MIT realizado por Ready, Cohen, Kiron y Pring (2020) solo el 12% de más de cuatro mil organizaciones encuestadas piensa que sus líderes poseen la mentalidad necesaria para llevar adelante el cambio digital. Además, si bien el 82% cree que los líderes necesitan aptitudes digitales para hacer frente al nuevo entorno competitivo, solo el 10% reconoce que los líderes de su organización las posean.

El pasaje de organizaciones tradicionales jerárquicas y análogas hacia las nuevas formas de diseño planteadas anteriormente en función de las organizaciones digitales, lleva a cuestionar el liderazgo asociado únicamente o de forma privativa a ciertas posiciones, por ejemplo de jefatura, gerencia o dirección, como estamos quizás históricamente acostumbrados; y a desarrollar, de manera complementaria a lo anterior, modelos de liderazgo más horizontales, como competencia generalizada para quienes en un equipo pueden asumir de manera indistinta e intercambiable el rol de líder en distintos proyectos o con relación a metas particulares del negocio.

## Competencias para desarrollar un liderazgo digital

En primer lugar, resulta relevante plantear el significado del término competencias y sus características. El concepto de competencia relacionado con los puestos de trabajo en las organizaciones fue planteado inicialmente por McClelland (1973), quien impulsó su estudio ante la insatisfacción con las medidas utilizadas hasta ese momento para predecir el rendimiento en el trabajo, manifestando que el éxito profesional no podía predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia.

El segundo punto de partida lo presenta Boyatzis (1982), para quien las competencias son características que están relacionadas causalmente con un desempeño efectivo y/o superior de una posición. Esto significa que hay evidencia que indica que la posesión de las características precede y conduce al desempeño efectivo y/o superior de la posición.

Para Boyatzis (1982), el desempeño efectivo de una posición consiste en alcanzar resultados específicos requeridos por dicha posición, mediante acciones determinadas, mientras se mantienen o siendo consistente con las políticas, procedimientos y condiciones del entorno organizacional. Los resultados específicos requeridos por una posición deben contribuir a los resultados de otras posiciones, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados por la organización.

Boyatzis (1982) sugiere que el desempeño efectivo de una posición, comprendido por acciones específicas efectivas o conductas, ocurre cuando están alineados tres componentes que interactúan entre sí: las competencias del individuo, las demandas de la posición y el entorno organizacional. Si ninguno, o dos de los componentes no están alineados, es esperable que el comportamiento sea inefectivo. También advierte que, si dos de los componentes son consistentes o congruentes, entonces hay una mayor probabilidad de que se produzca un desempeño efectivo.

Según Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente de una persona que está relacionada causalmente con un criterio referenciado o estándar efectivo y/o desempeño superior en una posición o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad de una persona y puede predecir comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Relacionada causalmente significa que una competencia causa o predice comportamiento y desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal, medido con un criterio específico o estándar.

Entonces, las competencias son características subyacentes de las personas e indican modos de comportamiento o pensamiento, generalizados a través de situaciones, y durando por un razonable período extendido de tiempo. Existen cinco tipos o niveles de características de una competencia:

1. Motivos: las cosas que una persona piensa consistentemente o quiere, que causa acción.
2. Rasgos: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

3. Concepto de sí mismo: las actitudes de una persona, valores, o autoimagen.
4. Conocimiento: la información que posee una persona en áreas de contenido específicas.
5. Habilidad: la capacidad de realizar una tarea física o mental específica.

Los conocimientos y habilidades son características que están más en la superficie, son más fáciles de ver y desarrollar. El concepto de sí mismo, los rasgos y motivos, en la base central de la personalidad, son más difíciles de evaluar y desarrollar. En cuanto a las relaciones causales, los motivos, rasgos y concepto de sí mismo predicen la habilidad de comportamiento y acción, que a su vez predice los resultados del desempeño de una posición.

Según Levy-Leboyer (1997) las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana de trabajo e, igualmente en situaciones de prueba. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, representando la unión entre características individuales y cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Para la autora el concepto de competencias se ha impuesto en la literatura sobre gestión de personas y organizaciones y forma parte del repertorio de conceptos y prácticas dentro de ellas.

Las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto. El concepto de competencia está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquéllas implican. En suma, las competencias están ancladas en conductas observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en la posición ocupada.

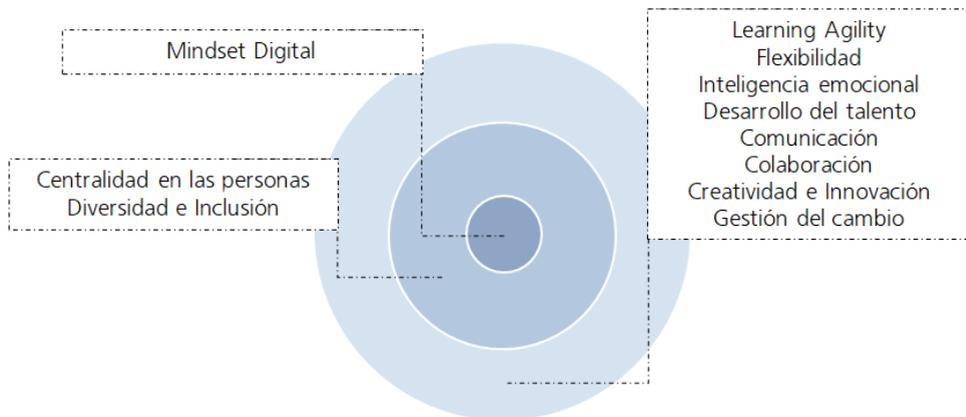
Dado el presente entorno particular en el habitan las organizaciones, tanto del sector público como el privado, es preciso pensar entonces cuáles son las competencias que necesitan poseer hoy los líderes para obtener un desempeño efectivo. En este sentido, el modelo propuesto podría enmarcarse en las teorías estratégicas y de transformación, sumando la particularidad de los desafíos propios del entorno digital actual.

Luego de revisar las principales teorías sobre el liderazgo elaboradas hasta la actualidad, aquí se hará referencia a las actitudes, conocimientos y habilidades necesarias para que los líderes de cualquier tipo de institución u organismo puedan llevar adelante su nueva función: acompañar a la organización y a sus equipos en la transformación digital y surfear de manera eficiente en el contexto de digitalización. El liderazgo podría quedar definido como la capacidad, de quien desempeña un rol de líder, para facilitar el aprendizaje y el desarrollo continuo tanto propio como de los equipos.

Entonces, en el modelo aquí elaborado (ver figura) se comprende el concepto de competencias como aquellas características manifestadas en conductas, necesarias para

desempeñar roles de liderazgo digital. Más cerca del núcleo del modelo se encuentran, como competencias de base, aquellas referidas a aspectos actitudinales, que predicen la puesta en acción de las otras competencias relacionadas con habilidades.

**Figura: Modelo de Liderazgo Digital**



Fuente: Elaboración propia

### ***Mindset Digital***

Las organizaciones que implementan con éxito sus transformaciones digitales están lideradas por personas con una actitud mental digital o *mindset* digital, que se compone tanto de un ser y como de un hacer digital. Esta competencia referida en su ser a un componente más actitudinal podría ubicarse en el nivel de los motivos como tipo o característica; dado que como creencia o pensamiento predice y se traduce luego en conductas. Una transformación digital implica necesariamente una actitud mental y una manera de pensar de manera diferente sobre los modelos de gestión, las personas y la organización que determina un hacer también distinto.

Dweck (2019) diferencia una mentalidad de crecimiento de una mentalidad fija: *growth mindset vs. fixed mindset*. La mentalidad fija se aferra a lo ya conocido y no busca la transformación. Por el contrario, la mentalidad de crecimiento está motivada por experimentar, buscar desafíos para aprender, sin temer al fracaso y el error. Es esta mentalidad de crecimiento, que coincide con las características de la agilidad, la que caracteriza también al *mindset* digital.

Una actitud mental digital se traduce luego en conductas interpersonales que favorecen la colaboración interfuncional, el aplanamiento de las jerarquías y la creación de entornos para fomentar la generación de nuevas ideas. Desde el liderazgo organizacional en el ámbito empresarial, el desarrollo de un *mindset digital* lleva a tener una perspectiva

estratégica del negocio, con foco en los clientes y la entrega de valor, la mejora continua y la toma de decisiones basadas en datos. Esta misma actitud mental digital podría traducirse al sector público, con sus adaptaciones pertinentes.

En el plano de los conocimientos la actitud mental digital se traduce en la facilidad para trabajar con tecnologías, aprender y aplicar conocimientos técnicos sobre metodologías ágiles, inteligencia artificial, realidad virtual, *big data*, *analytics*, *web development*, *cloud computing*, entre otras.

Ready, Cohen, Kiron y Pring (2020) reconocen cuatro tipos de mentalidad que todo líder digital debe aplicar y promover dentro de su organización:

**Productor:** enfatiza la generación de resultados por medio de las nuevas herramientas digitales y la innovación. Tiene gran capacidad de ejecución y conocimiento técnico.

**Inversor:** permite que el líder se desempeñe en acciones que posibiliten aumentar el rendimiento de la organización y sus beneficios en el largo plazo.

**Conector:** se enfoca en la construcción de relaciones, redes y colaboración creativa. Crea relaciones de confianza y un sentido de pertenencia.

**Explorador:** trae un sentido de experimentación, curiosidad y tolerancia al riesgo, relacionado con la sensibilidad digital y la apertura mental, para estar abierto al uso de nuevas tecnologías y salir de la zona de confort.

La dificultad mayor para las organizaciones consiste en que pensar y mirar digital a través de esos lentes puede ser muy diferente de la forma en la que culturalmente lo vienen haciendo sus líderes. La clave es comprender que solo adquiriendo y desarrollando un liderazgo con esta nueva actitud mental digital es que podrá ser sostenible la transformación y, más aún importante, la capacidad de evolución constante de la organización.

### ***Centralidad en las personas***

Implica poner foco en las personas con una mirada humanitaria clara por parte de los líderes, que consiste en tratar a los colaboradores de la organización como personas valiosas que son respetadas y empoderadas con confianza y transparencia. Los líderes centrados en las personas son auténticos y genuinos, admiten sus errores y demuestran preocupación por las personas tanto en sus roles laborales como personales.

La autenticidad les permite conectarse emocionalmente con los colaboradores, inspirar, colaborar e innovar. Es a través de ella que el líder consigue relaciones genuinas, no superficiales, lo que resulta esencial para promover luego comportamientos de colaboración e innovación.

Situaciones difíciles que atraviesan la vida de las personas, como una pandemia y las complejidades de trabajo actuales y futuras, requieren por parte del líder de un enfoque abierto, cercano, compasivo, empático y de cuidado de las personas con las que colabora,

atendiendo sus necesidades. Dada su especial relevancia, de esta competencia dependerá cada vez más la calidad y el tipo de experiencia que perciban las personas y con ello el nivel de compromiso con la organización.

### ***Diversidad e Inclusión***

Esta competencia resulta clave para un líder en su responsabilidad de integrar las diferencias como etapa esencial para generar equipos de trabajo efectivos y desde ya para llegar a equipos de alto desempeño. Comprende, entonces el respeto del líder por las particularidades de las personas, promoviendo esta misma consideración en sus equipos. Su importancia aumenta en contextos organizacionales de expansión global y trabajo en redes interculturales.

Los líderes desarrollados en diversidad e inclusión poseen una mentalidad abierta a las diferencias, las valoran y promueven el intercambio de perspectivas distintas y contrapuestas. Esto necesita también de autoconciencia para detectar los propios sesgos que pudieran afectar la puesta en práctica de las conductas mencionadas.

### ***Learning Agility***

A partir del paper de Lombardo y Eichinger (2000) se extendió el término *learning agility*. Los autores contraponen las ideas de descarrilamiento y agilidad. Siendo que el estándar sería descarrilar y caer, el ser ágil permite evitarlo. Esto comprende la ductilidad para moverse en diferentes ambientes y ser efectivos en la captura de contenidos a partir de las experiencias. También significa la capacidad para encontrar significado en todas las circunstancias aún en aquellas negativas y aprender de las situaciones más difíciles. De Meuse, Dai y Hallenbeck (2010) definen *learning agility* como la voluntad y la capacidad de aprender de la experiencia y, posteriormente, aplicar ese aprendizaje para desempeñarse con éxito en condiciones nuevas. Esto se traduce también en una mayor resiliencia en los líderes.

Por otra parte, esta competencia correlaciona con la identificación de altos potenciales y la posibilidad desde las organizaciones de construir liderazgo a largo plazo, habiendo sido contemplada como esencial en la dimensión de crecimiento para la identificación de potenciales, elaborada por Silzer y Church (2009), a partir de la recopilación de estudios y buenas prácticas globales.

### ***Flexibilidad***

Es la capacidad de cambiar planes y acciones para adaptarse a la realidad, manteniendo la productividad y durante transiciones o situaciones de crisis. Los líderes flexibles aceptan el cambio, están abiertos a nuevas ideas y pueden trabajar con un amplio espectro de personas. Saben convivir con la incertidumbre y la ambigüedad como la nueva normalidad.

La flexibilidad lleva a comprender y adaptarse a diferentes situaciones y personas, lo que significa primordial en el entorno de rápidos y continuos cambios. Esto permite a los

líderes poner creatividad en su trabajo y encontrar nuevas formas de resolver problemas, con la voluntad de probar nuevos comportamientos.

### **Inteligencia Emocional**

Se refiere a la capacidad de percibir, evaluar y gestionar las emociones propias y las de otros. Para llegar a esto es preciso desarrollar autoconocimiento. La capacidad de reconocer y expresar las emociones es esencial, pero también lo es la capacidad de comprender, interpretar y responder a las emociones de los demás. Esta competencia es muy importante para lograr conectar con las personas desde una centralidad humanitaria.

El primer paso es percibir las emociones. En muchos casos, esto puede implicar la comprensión de señales no verbales como el lenguaje corporal y las expresiones faciales. El siguiente paso consiste en utilizar las emociones para promover el pensamiento, ayudando a priorizar, prestar atención y reaccionar en consecuencia. Luego, el líder debe llegar a comprender el significado de las emociones, interpretando sus causas. Todo esto lleva a finalmente poder gestionar las emociones, regular y responder adecuadamente.

### **Desarrollo del talento**

Consiste en tomar acciones para enseñar, coachear y guiar a otros en la adquisición de nuevos recursos, a fin de ampliar su conjunto de habilidades para avanzar a mayores niveles de competencia. Resulta ser la contracara del aprendizaje expresado en la anterior competencia, como movimiento hacia los otros.

Esto implica reconocer el desarrollo del talento existente como una prioridad, promover una cultura de aprendizaje, brindar *feedback*, acompañar a los colaboradores con tareas desafiantes y buscar permanentemente nuevas oportunidades de desarrollo para el equipo. Los desafíos digitales implican facilitar por parte de los líderes procesos de *upskilling*, desarrollo y perfeccionamiento de competencias para mejorar el desempeño, y de *reskilling*, cuando es necesario acompañar a las personas en la adquisición de nuevas competencias para lograr se adapten con versatilidad en el cambio de roles.

### **Comunicación**

La comunicación, tanto verbal como no verbal, es una habilidad vital para la construcción de vínculos cercanos. Involucra necesariamente la escucha activa por parte de los líderes para alcanzar un verdadero entendimiento de las personas que integran sus equipos y brindar una respuesta de valor. Consiste en poder tender un puente de significado con las personas, transmitiendo información con claridad y asegurando su comprensión. Se traduce en la habilidad de mantener conversaciones de calidad y valor con las personas.

Esta competencia cobra vitalidad en los entornos muchas veces ambiguos de las organizaciones, los negocios y las relaciones interpersonales. La virtualización de los entornos

organizacionales también requiere por parte de los líderes de una comunicación mucho más presente y cercana con sus equipos. Comprende saber escuchar, poner en claro expectativas sin asumir que solo basta transmitir información a las personas, chequear comprensión, proporcionar señales verbales y no verbales positivas, organizar presentaciones y reuniones sobre la base de temas centrales y ajustar el contenido, estilo y registro a los distintos interlocutores. Gracias al desarrollo de esta competencia los líderes pueden transmitir y contagiar a las personas y equipos el propósito de la organización de manera positiva.

### **Colaboración**

En un mundo laboral de amplias relaciones cada vez más globales e interculturales, la colaboración resulta una competencia fundamental en el modo de liderar personas y equipos de trabajo. Se refiere a la capacidad de involucrar la inteligencia colectiva para generar resultados, sobre la base de la creencia de que todos juntos pueden ser más inteligentes, más creativos y competentes que cualquiera de las personas de manera solitaria; especialmente cuando se trata de abordar problemas novedosos, complejos y multifacéticos que las organizaciones se enfrentan hoy.

Esta competencia demanda en los líderes la utilización del poder de influencia en lugar de la autoridad posicional para involucrar y alinear a las personas, enfocar sus equipos y sostener el impulso. El éxito depende de la creación de un ambiente de confianza, respeto mutuo, y aspiración compartida en la que todos puedan contribuir de manera plena y abiertamente a la consecución de objetivos colectivos.

### **Creatividad e Innovación**

Como dos habilidades complementarias y que necesitan estar conectadas para lograr efectividad, la creatividad otorga a los líderes la capacidad de imaginar algo nuevo y la innovación le provee la habilidad para la realización de aquello soñado. Estas competencias del líder se potencian en la colaboración del modelo planteado, alcanzando de esta manera su máxima expresión. Los líderes que practican estas competencias facilitan la creación de nuevas ideas en sus equipos, además de favorecer la experimentación y el error como parte del proceso innovador.

Para poner en práctica la creatividad e innovación, lo mismo que la colaboración, aparecen algunas prácticas y técnicas que desarrollan estas competencias a través de la experiencia, en el hacer, como *design thinking*, *open space*, *café pro-acción* y *world café*, que podrían constituirse en conocimientos a desarrollar como parte de estas habilidades mencionadas.

### **Gestión del cambio**

Claramente todas las anteriores competencias desarrollan en los líderes las habilidades para gestionar el cambio de cara a los colaboradores. En cuanto al liderazgo de un proceso de cambio, los líderes efectivos comprenden la necesidad de llevarlo adelante, evalúan

el contexto organizacional, comprenden el propósito y desarrollar una visión clara del resultado y objetivos deseado.

Todo esto resulta necesario para luego poder definir una estrategia y ejecutarla, con un enfoque ágil que permita redireccionar y adaptar en la puesta en marcha del cambio. El desarrollo de la habilidad de gestionar cambios también implica tener la capacidad de conformar equipos y saber colocar a personas clave en ciertos roles, desarrollando métricas y sistemas de seguimiento para medir el progreso.

## Conclusiones

De las definiciones sobre transformación digital se desprende que la digitalización se trata de una nueva manera de ser y hacer en las organizaciones, que lleve a revisar las culturas organizacionales. Dado que las mismas pueden obstaculizar o favorecer los procesos de digitalización.

Al comprender las culturas organizacionales y sus liderazgos como binomios inseparables aparece la necesidad de redefinir los modelos de competencias de los líderes, para que puedan gestionar las transformaciones digitales con éxito con sostenibilidad en el largo plazo.

Al analizar las características que deben reunir los líderes para afrontar los desafíos de la digitalización en las organizaciones, se lograron identificar y definir once competencias clave, siendo *mindset* digital la principal, por actuar como base impulsora de las demás: centralidad en las personas, diversidad e inclusión, learning agility, flexibilidad, inteligencia emocional, desarrollo del talento, comunicación, colaboración, creatividad e innovación y gestión del cambio.

Por último, como consideraciones sobre el modelo presentado, resulta necesario indicar que las competencias se encuentran ampliamente ligadas unas a otras, resultando muchas veces difícil poder pensar en ellas de manera aislada sin la mutua complementariedad; lo mismo que algunas competencias podrían asimilarse a sustantivos colectivos por abarcar dentro de sí otras habilidades. Por ejemplo, cuando se habla de *learning agility* y su relación con la flexibilidad, que es la que permite al líder ajustarse de manera efectiva a diferentes entornos.

Así mismo, algunas competencias podrían incluirse de manera transversal en varias otras, como la inteligencia emocional que es una competencia necesaria tanto para regular emociones en situaciones de nuevos aprendizajes como para poder entablar relaciones compasivas manteniendo la centralidad en las personas.

Finalmente, cabe señalar que el modelo como tal es una representación integral simplificada de las competencias centrales que podrían ser necesarias tener en cuenta en los líderes actuales. Por lo tanto, dependiendo de cada organización y su estrategia es que el modelo debería ajustarse o adaptarse a una realidad singular.

## Referencias

- Agarwal, R. (2020). *Achieving a Digital Mindset: Digital transformation relies on leaders, not technology*. BizEd, 19(1), 20.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3a Ed. San Francisco, CA, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Davenport, T.; Redman, T. (2020). *Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas*. Harvard Business Review, May 21.
- Davenport, T.; Westerman G. (2018). *Why so many high-profile digital transformations fail*. Harvard Business Review, March 9.
- Deiser, R. (2018). *Digital transformation challenges in large and complex organizations*. CFFO Publishing, Druker School of Management, November.
- De Meuse, K. P.; Dai, G.; Hallenbeck, G. S. (2010). *Learning agility: A construct whose time has come*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62, 119–130.
- Dweck, C. S. (2019). *Mindset: la actitud del éxito*. 5ª Ed. España: Sirio.
- Efrat, Z. (2017). *Digital transformation requires a different mindset*. Governance Directions, 69(7), 390–391.
- Frankiewicz, B.; Chamorro-Premuzic, T. (2020). *Digital Transformation Is About Talent, Not Technology*. Harvard Business Review, May 6.
- Hemerling, J.; Kilmann, J.; Danoesastro, M.; Stutts, L.; Ahern, C. (2018). *It's not a digital transformation without a digital culture*. The Boston Consulting Group. Article, April 13.
- Hinds, P. (2019). *How to Lead [Not Just Survive] Digital Transformation*. <https://www.youtube.com/watch?v=JWss9Goy3Jc>
- Kane, G.; Palmer, D.; Phillips, A.; Kiron, D.; Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lombardo, M. M., y Eichinger, R. W. (2000). *High potentials as high learners*. Human Resource Management, 39, 321–329.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, 28 (1), 1-14.

McConnell, J. (2015). *The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation*. Harvard Business Review, August 28.

Puthiyamadam, T. (2017). *How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved*. Harvard Business Review, May 29.

Ready, D.; Cohen, C.; Kiron, D.; Pring, B. (2020). *The New Leadership Playbook for the Digital Age*. MIT Sloan Management Review, January 21.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

Silzer, R.; Church, A. H. (2009). *The Pearls and Perils of Identifying Potential*. Industrial and Organizational Psychology, Volume 2, Issue 4, 377 – 412.

Spencer, L.; Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

# Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

---

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 155**

.....

*Más información sobre*

## **MBA - Graduate School of Business**

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



[www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

---

**MBA - Graduate School of Business** | Facultad de Ciencias Económicas  
©**Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina