

COMPETENCIAS Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL

Competencies and leadership for organisational management in the digital age

Marco Serrato¹

PALABRAS CLAVE: inteligencia artificial, habilidades blandas, liderazgo, habilidades digitales, equipos multiculturales, aprendizaje organizacional

KEYWORDS: artificial intelligence, soft skills, leadership, digital skills, multicultural teams, organisational learning

El **Dr. Marco Serrato**, Vicepresidente Asociado de la Empresa de Aprendizaje de la Universidad Estatal de Arizona (ASU), conversó con la Revista de Ciencias Empresariales sobre habilidades clave y principales desafíos de aprendizaje que enfrentan las organizaciones, las personas y los líderes en el contexto actual.

Doctor Marco Serrato, Associate Vice President of the Learning Enterprise at Arizona State University (ASU), spoke to the Journal of Business Studies about key skills and major learning challenges facing organisations, individuals and leaders in today's context.

Dr. Serrato, ¿podría iniciar compartiendo su perspectiva sobre cuáles son las competencias digitales más esenciales que, a su juicio, los líderes organizacionales deben desarrollar para gestionar equipos y procesos de manera efectiva en un entorno empresarial globalizado?

Las competencias que considero críticas y esenciales se fundamentan en nuestra experiencia en la Universidad Estatal de Arizona (*Arizona State University, ASU*). Desde allí, colaboramos con profesionales de más de 140 países y mantenemos acuerdos de colaboración con más de 2,000 organizaciones, a las que ofrecemos diversos tipos de apoyo. Desde esta perspectiva, considero que las competencias esenciales para gestionar equipos y procesos en el entorno empresarial globalizado incluyen, en primer lugar, la alfabetización en datos (*data literacy*).

¹ Doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Estatal de Iowa e Ingeniero Industrial por el Tecnológico de Monterrey. Vice Presidente asociado y Profesor de Estrategia Global y Business Analytics, Universidad Estatal de Arizona. Contacto: mserrato@gmail.com

Esto se refiere a la capacidad de manejar y analizar datos de manera efectiva. En nuestra experiencia, manejar información de forma ágil y estructurada es tan fundamental en la actualidad como lo es saber leer y escribir. No se trata de una opción o un valor agregado sino de un requisito indispensable. En segundo lugar, la comunicación digital, y eso lo menciono muy frecuentemente, es muy importante para manejar equipos de trabajo, especialmente en el entorno actual, donde, de manera parcial o de manera total, nos toca como líderes administrar equipos de manera remota o equipos distribuidos en distintas geografías. Asegurar la claridad tanto en la visión como en la comunicación per se, así como en la ejecución, en la operación y en la retroalimentación es importante y también se constituye en un requisito fundamental. En tercer lugar, destaco la conciencia en ciberseguridad (*cybersecurity awareness*), un tema que, aunque emergente, se ha convertido ya en una prioridad. Esta competencia implica el entendimiento o comprensión de todos los principios fundamentales de la ciberseguridad, no solo para proteger a los clientes, sino también para salvaguardar la organización, la integridad y la confiabilidad de los datos. La ciberseguridad representa uno de los mayores riesgos que enfrentan las organizaciones en la actualidad y, lamentablemente, no siempre recibe la atención adecuada.

En un contexto internacional caracterizado por la digitalización y el cambio constante, ¿qué habilidades blandas (*soft skills*) considera prioritarias para fortalecer un liderazgo efectivo y fomentar la resiliencia dentro de las organizaciones?

Respecto a esta pregunta, si tuviera que priorizar las habilidades clave destacaría en primer lugar la **adaptabilidad**, seguida de la **inteligencia emocional**, y en tercer lugar la **competencia intercultural**, o como la llaman en inglés *cross-cultural competency*. La adaptabilidad porque en un mundo caracterizado por una rápida tasa de cambio en los ámbitos tecnológico, económico, político y social, los líderes deben ser capaces de responder de manera ágil y efectiva a estas transformaciones. La adaptabilidad no es solo deseable, sino imprescindible para liderar con éxito en un entorno tan dinámico. Sin embargo, además de la capacidad de adaptarse, los líderes necesitan mantener un equilibrio emocional adecuado para gestionar equipos en contextos de incertidumbre y cambio constante. Esto implica no solo reaccionar con rapidez, sino también liderar y apoyar a sus equipos, ayudándolos a navegar los retos y transformaciones de esta era digital. Teniendo en cuenta el aspecto crucial que juega la comunicación digital como mencionaba en la pregunta anterior, especialmente considerando que gran parte de las interacciones ocurren mediante plataformas sincrónicas como *Zoom*, *Microsoft Teams*, correos electrónicos o incluso entornos de realidad virtual. En este contexto, la gestión efectiva de la comunicación verbal y no verbal resulta fundamental para establecer confianza y promover la colaboración, remarcando la importancia de la inteligencia emocional en estos entornos. En tercer lugar, destaco la competencia de trabajo intercultural como una habilidad crucial en el mundo actual, que es globalizado y muy conectado, pero también fracturado como lo demuestran los conflictos en países como Ucrania, Rusia, Pakistán, Israel o Siria, entre otros ejemplos. No se trata solo de lo que pasa en estos países, sino la posición que toman ante estas situaciones diversas economías y sociedades en distintas partes del mundo. Comprender cómo estas dinámicas influyen en los colaboradores de equipos multiculturales, en los clientes, y en sus diversos puntos de vista, perspectivas y preferencias es fundamental. Trabajar de manera inclusiva, respetando esas diferencias, pero a la vez integrando al equipo, es muy importante.

En cuanto a la integración de habilidades digitales y blandas, ¿cómo pueden las organizaciones diseñar programas de aprendizaje a lo largo de la vida que integren de manera efectiva las competencias digitales con habilidades blandas para afrontar los retos de la transformación digital?

Creo que esta pregunta se debe de abordar a través de tres perspectivas: el “qué”, el “cómo” y el “a través de qué”. El “qué” se refiere a las habilidades, competencias y conocimientos que deben adquirir; en este sentido, mis respuestas a las dos preguntas anteriores hacían referencia a este aspecto. Sin embargo, esta pregunta aborda desde su planteamiento algo del cómo que quiero detallar. En el “cómo” me refiero a la diversidad de experiencias de aprendizaje necesarias para desarrollar estas habilidades. Estas experiencias no se limitan a programas de formación continua o posgrados, que son valiosos pero no suficientes por sí solos. Incluyen también programas de aprendizaje vivencial, conocidos como *experiential learning*, así como iniciativas de interacción, de *networking*, de mentoreo, además de la propia lectura o consulta de contenidos en distintos formatos tales como textos escritos, videos, podcasts u otros recursos. Estas opciones permiten aprovechar los diferentes estilos de aprendizaje de las personas. Por ello, el “cómo” en términos del tipo de experiencia de aprendizaje es muy importante. Como tercer punto, algo fundamental es cómo se integran todos estos elementos. Por ejemplo el programa de inteligencia artificial y *learning analytics* que hemos lanzado recientemente en ASU, ahora también disponible en español, aborda precisamente este tipo de aspectos. Hemos identificado que es algo que requieren las organizaciones al día de hoy: aprender a utilizar datos considerando que estos pueden presentarse en distintos formatos, como números, texto, imágenes, videos, o código, entre otros. Además, se enseña cómo aplicar la analítica del aprendizaje (*learning analytics*) y herramientas como la inteligencia artificial, para integrar y optimizar las experiencias de aprendizaje, personalizando y mejorando las rutas formativas. Aunque no sea el mejor ejemplo, a menudo se compara con el modelo de Netflix o Amazon aplicado al aprendizaje, donde un sistema de *machine learning* o un algoritmo de recomendación responde a la pregunta: *What should I learn next?* (¿Qué debería aprender a continuación?). Este sistema se basa en diversos planteamientos, como: ¿Quién soy? ¿Qué he logrado hasta ahora? ¿Qué habilidades he desarrollado? ¿Qué quiero hacer hacia el futuro inmediato?. Por ello, la integración de todas las experiencias de aprendizaje en estas temáticas, como mencionaba al inicio, es un aspecto fundamental.

En entornos internacionales, ¿qué competencias blandas resultan más relevantes para gestionar la diversidad cultural y las brechas en habilidades digitales entre equipos multiculturales?

En el contexto internacional, las habilidades clave que destaco son la **sensibilidad cultural**, la **comunicación inclusiva** y la **empatía**. La gestión efectiva de la diversidad cultural requiere que los líderes comprendan, respeten y adapten su estilo de liderazgo y gestión a diversas perspectivas y prácticas culturales. La comunicación inclusiva desempeña un papel crucial, ya que no se limita únicamente a promover la integración desde una perspectiva general, sino que también aborda específicamente las diferencias culturales. Esto asegura que todos los miembros del equipo, independientemente de su origen o trayectoria, se sientan valorados, comprendidos y conectados. Por último, la empatía permite a los líderes reconocer y apreciar

los retos únicos que enfrentan los integrantes de la organización, como la adaptación a herramientas digitales o el cierre de brechas tecnológicas; fortaleciendo un ambiente de aprendizaje y retroalimentación continua, que promueva un entorno de trabajo y de aprendizaje continuo digital, asegurando que todos los miembros tengan el mismo tipo y calidad de oportunidades para reforzar sus competencias digitales en el contexto actual.

Dado el impacto creciente de la IA en la automatización de tareas, ¿qué habilidades digitales y blandas considera esenciales para que los trabajadores sigan siendo competitivos y colaborativos en un entorno impulsado por esta tecnología?

Cuando abordamos el tema de habilidades e inteligencia artificial, suelo dividir la discusión en dos partes. La primera se centra en el desarrollo de competencias para utilizar la inteligencia artificial, lo que en inglés se denomina *AI Literacy*. Al igual que ocurre con la capacidad de leer y escribir, la habilidad para emplear inteligencia artificial ha dejado de ser un valor añadido y se ha convertido en un requisito esencial. Por ello, aprender a utilizar la inteligencia artificial en el entorno laboral abarca desde conocimientos básicos hasta niveles más avanzados. En ASU, hemos desarrollado un portafolio de programas relacionados con inteligencia artificial, que cubre desde lo más elemental, como el uso general de IA en el espacio de trabajo, hasta áreas más especializadas. Estos programas están diseñados para que todas las personas, independientemente de lo que hagan, puedan utilizar la IA en su lugar de trabajo, y abarcan temáticas como IA en negocios, en el sector salud, en la enseñanza y el aprendizaje, y en la gestión gubernamental, entre otras. Como sucede con cualquier tecnología emergente, existe un conjunto de competencias relacionadas con la IA que son aplicables a todas las industrias y sectores. El desarrollo de estas habilidades debe abordarse de manera progresiva, desde un nivel introductorio hasta uno avanzado. La segunda parte de esta discusión, conectada con mi respuesta a la pregunta previa, se enfoca en el uso de la inteligencia artificial en el proceso de aprendizaje como tal. Este aspecto está más relacionado con áreas como desarrollo del talento, capacitación, recursos humanos y formación profesional, donde el objetivo no es solo que los colaboradores adquieran habilidades relacionadas con la IA, sino también en cómo adoptar estas herramientas para mejorar y fortalecer los procesos mismos de aprendizaje. En resumen, se enfrenta un doble reto: por un lado, capacitar a las personas en el uso de la inteligencia artificial, y por otro, integrar estas herramientas para potenciar los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones.

Mirando hacia el futuro, ¿cómo pueden las competencias digitales y blandas contribuir a que las organizaciones alcancen sus objetivos de sostenibilidad mientras aumentan los desafíos sociales y del cambio climático?

Esta es una pregunta fascinante ya que todo el mundo habla de la importancia de la sostenibilidad, pero al mismo tiempo se promueve el uso creciente de tecnologías como la IA. Recientemente, uno de nuestros profesores de sostenibilidad compartió un dato interesante: cada vez que se escribe una instrucción o *prompt* en herramientas de IA generativa como *ChatGPT*, la energía consumida para generar una respuesta equivale a la carga completa de un celular durante toda la noche. Esto plantea un dilema: por un lado, promovemos el uso extendido de la inteligencia artificial, pero, al mismo tiempo, debemos actuar con

responsabilidad ambiental. Nos enfrentamos, entonces, a dos objetivos contrapuestos, cuanto más utilicemos estas tecnologías, mayor será el consumo de recursos. Como líderes, organizaciones o miembros de un equipo de trabajo, surge la pregunta: ¿cómo balancear estas prioridades? Este dilema va más allá de este ejemplo concreto, aunque lo utilizo para ilustrar un desafío clave que debemos enfrentar mirando hacia el futuro. En efecto, las competencias digitales y las habilidades blandas contribuyen a que las organizaciones alcancen sus objetivos de sostenibilidad, pero ¿cómo hacerlo?. La clave está en aprovechar la tecnología de manera sostenible. Aunque es un reto complejo y no es sencillo de resolver, es esencial abordarlo.

Para finalizar Doctor Serrato, siendo ASU la universidad líder en materia de innovación en Estados Unidos, ¿qué comentario podría agregar en cuanto a la gestión de la innovación en el contexto actual?

Precisamente, en la respuesta anterior planteaba solo uno de los muchos retos de innovación que enfrentamos como institución de educación superior dedicada no solo a la enseñanza, sino también a la investigación. ASU se destaca como una de las universidades públicas de Estados Unidos con el mayor volumen y alcance en investigación. Por lo tanto, el abordaje de estos desafíos no se plantea solo desde el desarrollo de talento, sino también desde la generación de conocimiento. La investigación desempeña un papel fundamental en este esfuerzo. Un ejemplo es que hemos establecido una alianza con *OpenAI*, siendo la primera y única universidad en formalizar una colaboración con la empresa creadora de *ChatGPT*. Esta asociación tiene como objetivo desarrollar iniciativas de innovación que enfrentan los grandes desafíos en la enseñanza, el aprendizaje, la sociedad y el medioambiente. A través de estos esfuerzos, buscamos aportar soluciones significativas y contribuir de manera activa a la superación de estos retos globales.