

LA DISRUPCIÓN DIGITAL Y EL LIDERAZGO

Disrupción digital

La disrupción digital se vincula con la tecnología y a la innovación. Es por esto que, según La Asociación Argentina Novedades, podría definirse a la **innovación disruptiva como aquella que constituye una ruptura en relación con productos o procesos existentes** hasta el momento, a los cuales se viene a reemplazar. El término era poco utilizado hasta la aparición de las *start-ups* tecnológicas dentro del ámbito de los negocios. Estas empresas irrumpieron en sectores tradicionales como el turismo o el transporte, y generalizaron nuevos medios de comunicación o transformaron el modelo de negocio de la compraventa de bienes y servicios.

La tecnología se convirtió en un elemento transformador en potencia que se utiliza para optimizar procesos, hacer más eficiente el encuentro entre oferta y demanda o eliminar intermediarios y automatizar servicios. También aportará muchas otras posibilidades en los próximos años.

Las tecnologías disruptivas de hoy

Las tecnologías desarrolladas en los últimos quince años han acelerado sustancialmente la innovación de los modelos de negocio. **La tecnología disruptiva puede significar toda una revolución.**

A continuación, presentamos los últimos desarrollos tecnológicos que presentan el mayor grado de potencial disruptivo, según informa la Asociación Argentina Novedades:

Inteligencia Artificial (IA)

Consiste en tecnologías computacionales basadas en algoritmos, capaces de aprender por sí mismas, de tomar decisiones o de entender las interacciones humanas. Entre las actuales aplicaciones de la IA sobresalen el aprendizaje automático, el aprendizaje profundo, la visión artificial, la biometría, la generación y el procesamiento de lenguaje natural, el reconocimiento del discurso o el análisis de texto.

Robótica

Se trata de robots que fabrican, atienden, sirven, además de otros múltiples usos, con o sin interacción con seres humanos. La combinación de estos robots con otras tecnologías –como la inteligencia artificial o el internet de las cosas– aumenta la automatización, optimiza procesos y reduce costos. Esto se logra en tanto los robots reemplazan a las personas en las tareas que estas habitualmente realizan, hecho que impacta en la destrucción de empleo.

Fabricación digital

Consiste en la creación y desarrollo de manufacturas programadas por computadora. Los productos son diseñados de forma digital y producidos con herramientas como las impresoras 3D, las cortadoras láser y otros instrumentos innovadores. La fabricación digital posibilita la creación de múltiples cosas como casas, partes

de autos, prótesis, dientes, fármacos, comida, planos, prototipos, joyas, y muchos otros.

Blockchain

Se trata de un sistema de consenso distribuido, desarrollado para realizar la moneda virtual Bitcoin. Tiene múltiples usos además de la producción de criptomonedas, ya que consiste en un sistema de almacenamiento donde puede guardarse todo tipo de datos y documentos, realizar registros distribuidos y centralizados sin posibilidad de borrarlos o modificarlos. Esto garantiza la transparencia y la trazabilidad de las transacciones, lo que reduce el riesgo de fraude.

Internet de las Cosas (Internet of the Things –IoT)

Se denomina IoT a la conexión de cualquier objeto a internet para volverlo interactivo. Se conectan los objetos entre sí para hacerlos más inteligentes y que colaboren unos con otros. Estas conexiones se realizan generalmente por medio de sensores u otros productos con una capacidad de conectividad más evolucionada.

Vehículos Aéreos No Tripulados (VANT)

Los VANT y los drones son vehículos aéreos de distintos tamaños que nadie tripula. Su uso se ha popularizado en los últimos años tanto con fines profesionales como domésticos. Sus posibilidades de aplicación son muy vastas y se utilizan en la agricultura, la ganadería y la minería. También en la industria del entretenimiento, con fines recreativos o, incluso, para la asistencia en emergencias, salvamento, logística y transporte, entre otros propósitos.

Realidad virtual y realidad aumentada

La realidad virtual es un tipo de simulación de la realidad creada con una computadora a través de imágenes tridimensionales con las que se puede interactuar de una forma aparentemente real. La diferencia entre esta realidad y la aumentada es que esta última tecnología superpone una imagen creada por computadora en la visión del usuario, lo que le proporciona una vista compuesta.

Liderazgo y talento

En un entorno caracterizado por una creciente disrupción digital y tecnológica, los líderes que prosperan cuentan con cuatro competencias clave. Según la Fundación Innovación Bankinter, estas competencias son:

- **Humildad:** Aceptan los comentarios y valoran a quienes los rodean.
- **Adaptabilidad:** Entienden que el cambio es constante.
- **Visión:** Tienen clara cuál es la dirección a tomar a largo y corto plazo en contextos de incertidumbre.
- **Compromiso:** Presentan disposición a escuchar y a comunicarse con interlocutores internos y externos, y se muestran muy interesados y curiosos por las nuevas tendencias emergentes.

Estos líderes también se destacan por la **hiperpertenencia**, ya que están constantemente evaluando entornos internos y externos para detectar oportunidades y amenazas; toman decisiones informadas y las llevan a cabo rápidamente, dado que

Las organizaciones necesitan ser más ágiles.

valoran la velocidad por sobre la perfección. Según el artículo mencionado, existe también un tipo de **perfil de liderazgo más disruptivo**. Quienes lo ejercen son personas que no se rigen por las reglas, que están conectadas con la vida, que sueñan en grande para ellas y para los demás, que aprenden del futuro y no del pasado y que no se obsesionan con los clientes porque ellas son el cliente y disfrutan de lo que hacen.

Las personas con este perfil incomodan a los demás en la organización, ya que son difíciles de llevar pero, al mismo tiempo les hacen aprender. Y eso es importante

La transformación digital es un proceso continuo.

porque **son líderes que empujan a los demás fuera de la zona de confort**. Son capaces de armar estructuras, pero de manera diferente a como las organizaciones están acostumbradas. Son pacientes y se preocupan por su entorno, por la sociedad y por el planeta. Por ello tienen éxito. Y, además, son capaces de tener vidas equilibradas. Este tipo de líderes es difícil de captar y retener porque no le preocupa lo que una organización pueda ofrecerle sino que le interesa crear valor y compartirlo. Como afirma el estudio de la Fundación Innovación Bankinte, estos líderes disruptivos quieren ser libres, y es complicado mantenerlos en un mismo trabajo.

Cómo liderar la transformación digital

El impacto de las nuevas tecnologías en todas las organizaciones se está dando a un ritmo muy veloz. Las empresas que quieran perdurar a futuro deberán insertarse en el mundo digital para sacar provecho de las nuevas oportunidades y seguir siendo competitivas. Asimismo, tal como afirma ManpowerGroup, sus líderes deben aprender a ejercer su liderazgo en esta nueva era digital.

En palabras de esta consultora, si bien el mundo “**ha atravesado otras revoluciones tecnológicas anteriormente, ahora los ciclos económicos son más cortos**”. Además, afirma, en la Revolución Industrial se necesitaron 50 años para redefinir procesos y aprovechar al máximo la nueva tecnología. En la actualidad, las organizaciones solo tienen seis meses para cambiar, o menos. Cuanto más rápida sea la transformación, mayores posibilidades de éxito tendrá una empresa. Y, para mantenerse competitiva, necesitará continuidad, ya que **la transformación digital es un proceso continuo**.

El desarrollo del líder

La solución para poder sumarse a la transformación digital no es reemplazar a todos los líderes por líderes Millennials.

En las organizaciones, la transformación tiene que empezar desde arriba. Por lo tanto, los líderes necesitan ejercer su liderazgo de otro modo. La mayoría de las organizaciones reconoce que sus líderes actuales aún no están totalmente preparados para la transformación digital. Según Manpower, el reto que supone el cambio de actitud y de competencias impide que mu-

chas organizaciones logren una transformación digital efectiva. Se encuentran en distintos momentos de transformación: puede ser que estén definiendo la estrategia a seguir, concretando de quién es la responsabilidad o, simplemente, estén empezando a despertar. Estén en el punto en el que estén, necesitan ser aún más ágiles y capaces de seguir funcionando hoy, mientras se van adaptando para el futuro. La adaptación la logran cuando aprovechan los recursos más innovadores o aplican nuevas maneras de pensar para maximizar las oportunidades que aparezcan. Como

afirma ManpowerGroup, “**Los líderes de hoy deben mantener los negocios funcionando y a la vez prepararse para un futuro diferente e incierto**”.

Capacidades de liderazgo tradicionales

Los líderes actuales han desarrollado habilidades muy variadas en sus trayectorias a partir de crecer profesionalmente y adquirir experiencia en los procesos de cambio. Por lo tanto, **la solución para poder sumarse a la transformación digital no es reemplazar a todos los líderes por líderes Millennials** que estén tecnológicamente preparados. Coincidimos con ManpowerGroup en que **los retos actuales que presenta la transformación digital necesitan de esa experiencia acumulada para ser enfrentados**.

Para transformar rápidamente las organizaciones, es necesario fomentar el **desarrollo de las competencias clave** en los actuales líderes para que se formen como líderes de nueva generación.

Un buen líder debe reunir una serie de características que le darán una base sólida para ser un eficaz. **El 80% de las capacidades necesarias para ser un buen líder digital**, según ManpowerGroup, está constituido por las siguientes:

- **Adaptabilidad:** Sentirse cómodo ante la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre.
- **Impulso:** Tener la energía y la pasión para lograr el éxito.
- **Perseverancia:** Mostrar determinación, fortaleza y resiliencia.
- **Brillantez:** Tener curiosidad intelectual y astucia. Tener siempre ganas de aprender.
- **Capacidad de aprendizaje y curiosidad:** Ser ejemplo para los demás a partir de valerse de experiencias diversas,

puntos de vista distintos y mantenerse abierto a ideas innovadoras.

- **Conocimientos tecnológicos y experiencia:** Rodearse de expertos e informarse sobre las últimas tendencias, retos y oportunidades que afronta su organización.

Nuevas capacidades para líderes digitales

Todo líder digital debe contar con la base sólida que le proporcionan las competencias de liderazgo tradicionales y, a su vez, debe ser capaz de **desarrollar el 20% restante**, que le permitirá estar a la altura de las circunstancias.

Se pueden mejorar las capacidades de los líderes actuales o también ampliarlas incorporando en la organización a líderes digitales procedentes de otros negocios que ya estén más avanzados en su proceso de transformación. Para liderar en la era digital, los líderes empresariales deben **combinar lo mejor de la inteligencia humana y de la artificial** para crear una empresa inclusiva, tecnológica y con visión de futuro, como afirma ManpowerGroup.

El cambio es dinámico, por lo que **la agilidad y la adaptación continua son esenciales**. Las respuestas de los consumidores, de los empleados, los inversores y los competidores serán básicas para sustentar las decisiones de los líderes. Los líderes de la era digital deben fomentar la **cultura de la innovación y de la experimentación** establecidas dentro de parámetros claros, **y deben aprender rápido**. Deben poder rectificar rápidamente el rumbo y aprovechar al máximo las oportunidades. Deben fomentar la colaboración continua y el intercambio de información. Deben atraer el talento de maneras más variadas que antes, y defender una visión más amplia de la organización y la capacidad de aprendizaje

del talento para que pueda mejorar rápidamente sus habilidades, según explicitan los estudios de ManpowerGroup.

Capacidades que se pueden desarrollar

Según la prestigiosa consultora, los líderes actuales deben desarrollar la capacidad de liberar el talento, acelerar el rendimiento y atreverse a liderar.

- **Liberar el Talento:** Todo líder eficaz debe desarrollar talentos de elevado potencial a partir de crear una cultura empresarial que incentive el desarrollo profesional continuo de las personas.
- **Acelerar el rendimiento:** Para lograr un rendimiento sostenido, los líderes digitales deben equilibrar las estrategias a corto plazo.
- **Aterserse a liderar:** Los líderes deben ser capaces de estimular el cambio. Es necesario impulsarlos para fomentar la innovación, asumir riesgos y gestionar decisiones valientes a fin de que logren una transformación eficaz.

Liderazgo disruptivo

En el mundo, el desarrollo del liderazgo aún sigue siendo un reto importante para las organizaciones. Y la transición a la nueva organización digital crea desafíos aún mayores. **Los líderes de hoy necesitan contar con habilidades y conocimientos diferentes a los de las generaciones pasadas.** Sin

Las organizaciones necesitan formar una nueva generación de líderes más jóvenes, más ágiles y “digitalmente listos”.

embargo, según Deloitte, la mayoría de las organizaciones aún no está moviéndose suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales, promover a los líderes jóvenes y construir nuevos modelos de liderazgo. Y también sostiene que la disrupción digital se está dando a un ritmo más veloz que el desarrollo de las capacidades de liderazgo necesarias. En la actualidad, las organizaciones no solo necesitan líderes más sólidos, sino que necesitan líderes completamente diferentes a los tradicionales; **necesitan formar una nueva generación de líderes más jóvenes, más ágiles y “digitalmente listos”**.

Hoy en día, el liderazgo ya no se trata tanto del arte de liderar sino de los desafíos que enfrentan los líderes, especialmente, si se tienen en cuenta las drásticas transformaciones de los negocios impulsadas por el cambio digital. La idea de ver al líder como un héroe ya perdió vigencia. Organizaciones altamente efectivas consideran al liderazgo como un esfuerzo de equipo y contratan líderes que pueden trabajar junto a otros, complementarse y funcionar como parte de un equipo. Es por esto que el 90% de las empresas está rediseñando sus organizaciones para que sean más dinámicas, centradas en equipos y conectadas. Para Deloitte, estos cambios requieren no solo nuevos modelos operativos, sino un tipo diferente de liderazgo para agilizarlos.

En este contexto, los nuevos líderes deben saber construir y dirigir equipos; mantener a las personas conectadas y comprometidas y fomentar la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. Los líderes necesitan habilidades interdisciplinarias. La innovación y la toma de riesgos son las dos características que definen al nuevo liderazgo de alto impacto. La toma de riesgos es uno de los motores más importantes en el liderazgo de alto desempeño.

Los líderes actuales y futuros deberán contar con nuevas habilidades. **Deberán ser innovadores, adaptables, colaborativos.** Deben adaptar sus propias actividades y las de sus equipos de

trabajo para mantenerse competitivos y tener ventaja en las nuevas oportunidades del mercado.

En este nuevo entorno de estrategias disruptivas e innovación radical, adaptarse requiere una serie de habilidades de liderazgo que no eran relevantes anteriormente.

De acuerdo con Rohit Talwar, CEO de FastFuture y consultor especialista en transformación de negocios, la alfabetización digital, las habilidades de cada uno para gestionarse a sí mismos y a sus emociones, y las capacidades necesarias en el trabajo (como tener una visión amplia, resolver problemas, saber tomar decisiones, estar dispuesto a colaborar con los otros o saber simular escenarios) son solo algunas del conjunto de habilidades básicas y esenciales con las que las personas deberán contar para estar preparadas para el futuro.

La consultora Grant Thornton sostiene que los futuros líderes deberán estar abiertos a nuevas ideas y conocer sus limitaciones. La mejor cultura organizacional para afrontar la disrupción necesita que los líderes y sus equipos estén dispuestos al cambio. Los líderes deberán crear un espacio seguro y permitirse ser vulnerables y curiosos, así como experimentar y fomentar en sus equipos la capacidad de pensar más allá de lo conocido. Deben hacer espacio para lo nuevo. Paralelamente, deberán tener una visión clara que puedan articular con el negocio. No tienen que tener todas las respuestas, pero sí deben hacer las preguntas correctas y rodearse de un equipo alineado y motivado con la visión.

Además, deben estar dispuestos a derribar los obstáculos y los procesos que tradicionalmente frenaron la transformación. Es necesario que las estructuras sean más simples y recurran a menos papeleo para no desacelerar los cambios de dirección, sino permitir que las ideas se adapten fácilmente al entorno cambiante. También serán necesarias otras habilidades, como la de involucrar

al *staff* y convencerlo de seguir una nueva visión. Serán necesarias más conversaciones auténticas, honestas y directas. Habrá que dar y aceptar *feedback* así como también mostrar resistencia: los líderes deberán demostrar fuerza emocional, coraje y capacidad de respuesta en los momentos más difíciles.

Equipos disruptivos

Es interesante lo que afirma la consultora. Los líderes deberán rodearse de colaboradores que puedan ayudarlos a enfrentar los desafíos del mañana. Las personas se volverán más críticas. La capacidad de desarrollar rápidamente nuevas habilidades para seguir el ritmo del cambio en el mercado es cada vez más importante. Los líderes deberán contratar personas que se sientan cómodas trabajando en ambientes ambiguos.

Tendrán éxito quienes comprendan que la tecnología por sí sola no va a reemplazar la fuerza de trabajo entera.

Para formar equipos con estas capacidades, **se deberá reestructurar el proceso de reclutamiento.** Es fundamental poder identificar a los responsables del cambio, proponer un enfoque de carrera más fluido, utilizar otro tipo de lenguaje y reconocer inteligentemente a los candidatos que más se adapten a los trabajos flexibles. Un equipo que acepte el cambio va a ser fundamental cuando haya que enfrentarse a la

disrupción que vendrá de la inteligencia artificial, la automatización y la robótica en el entorno laboral. **Tendrán éxito quienes comprendan que la tecnología por sí sola no va a reemplazar la fuerza de trabajo en su conjunto,** pero que aumentará en gran medida la eficiencia de las tareas. El talento actual y futuro deberá

entender la nueva tecnología y aprovecharla llevando a cabo las tareas que solo los humanos pueden hacer. Para ello, es necesario un incremento de las habilidades humanas de alto contacto para conectar con los clientes humanos en el mundo digital.

Las organizaciones deberán entrenar a sus colaboradores para que estén preparados para cuando parte de sus tareas sean realizadas por máquinas o por inteligencia artificial, para el uso de la tecnología en sí, y para realizar las actividades de alto valor que surjan como resultado. Las personas se ocuparán de aprender a adaptarse a una realidad nueva en la que puedan dedicarse a tareas más creativas o de mayor valor, tareas a las que la mayoría no está aún acostumbrada. Las organizaciones también deberán entrenar a las personas para que trabajen con esta tecnología, para que aprovechen mejor su tiempo y se organicen cuando se trate de realizar tareas libres.

Por ende, según Grant Thornton, **los equipos diversos y las culturas inclusivas serán esenciales para el éxito del negocio futuro.** Los equipos inclusivos toman mejores decisiones. Será cada vez más importante para las empresas construir culturas inclusivas y equipos de trabajo diversos que reflejen su base de clientes y les permita innovar.

*Los equipos
diversos y las
culturas inclusivas
serán esenciales
para el éxito del
negocio futuro.*

Sin embargo, si se tiene un equipo de trabajo diverso, pero sus integrantes no se sienten incluidos y escuchados, no habrá ningún beneficio. El negocio no podrá continuar si no cuenta con una cultura genuinamente inclusiva. El tiempo de vida promedio de las empresas está decreciendo, y su poder económico se está mudando a culturas más nuevas. Con el desarrollo de la economía de trabajo temporal, los mejores talentos podrían estar

en cualquier lugar del mundo. Las organizaciones se beneficiarán al construir una cultura y diseñar sistemas que descentralicen el control, que aliente a sus colaboradores a aprender constantemente y a tomar el control para responder a situaciones cambiantes. En los próximos años, las organizaciones y los líderes enfrentarán grandes desafíos, lo cual requerirá cambios radicales en los comportamientos de liderazgo y en los modelos de negocio.

El líder digital

En la actualidad, la necesidad más importante que tienen las organizaciones es que los líderes desarrollen capacidades digitales. Es así que “**Solo el 5% de las empresas piensan que cuentan con líderes digitales sólidos**”, de acuerdo con los resultados de la encuesta *Tendencias Globales de Capital Humano* de 2017, difundida por Deloitte. El 72% de los encuestados está desarrollando o comenzando a diseñar nuevos programas de liderazgo centrados en la gestión digital.

Las capacidades de liderazgo han cambiado en tres áreas: cómo se debe pensar, cómo se debe actuar y cómo se debe reaccionar. Es así que la transformación **abarca tres aspectos**:

- *Transformación cognitiva*
- *Transformación conductual*
- *Transformación emocional*

A su vez, existen tres tipos diferentes de líderes digitales y la mayoría de las organizaciones necesitará **una combinación ellos**, no uno solo sino. Estos líderes son:

- **Inversionistas digitales:** Ejecutivos *seniors* que **descubren oportunidades, invierten en talento e ideas**, crean asociaciones y construyen un ecosistema para fomentar la innovación. Su una tarea principal es la educación de los directivos y de otros líderes *senior* que no captan la naturaleza del cambio. Otro reto que enfrentan es lograr que las decisiones de inversión sean correctas, ya que deben determinar cómo equilibrar el modelo de negocio actual con la transformación digital y, luego, integrarlo en los nuevos modelos digitales.
- **Pioneros digitales:** Líderes de negocios y de funciones que pueden reinventar el futuro, formar **nuevos modelos de negocio** y crear **estrategias digitales exitosas**. Son el centro de la innovación ya que establecen la visión para toda la organización y definen el rumbo para los próximos dos o tres años al impulsar el ritmo del cambio y las nuevas capacidades digitales de la organización, para la que garantizan una visión y un plan digital consistente.
- **Transformadores digitales:** Líderes que gestionan a sus colaboradores a través de **cambios radicales** y que **transforman el negocio**. Son el punto de apoyo para un cambio radical. El gran reto de las organizaciones es encontrar líderes que puedan operar el negocio como se hizo hasta ahora mientras se fortalece la parte digital.

Así, es fácil reconocer que las reglas de los líderes tradicionales son diferentes a las de los líderes digitales:

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Los líderes son identificados y evaluados con base a la experiencia, la antigüedad y el desempeño del negocio	En sus carreras los líderes son evaluados por su agilidad, creatividad y habilidad para liderar y conectar equipos
Los líderes deben "pagar su cuota" para poder ascender a posiciones de liderazgo	Los líderes se identifican tempranamente y se les da una responsabilidad para probar y desarrollar sus habilidades de liderazgo
Se espera que los líderes sepan qué hacer y aporten juicio y experiencia a nuevos retos de negocio	Se espera que los líderes innoven, colaboren y usen equipos de clientes, <i>crowdsourcing</i> y <i>hackathons</i> para encontrar nuevas soluciones
El desarrollo del liderazgo se centra en evaluaciones, capacitación, entrenamiento y programas de desarrollo de 360 grados	El desarrollo del liderazgo se centra en cultura, contexto, intercambio de conocimientos, la toma de riesgos e interacción con otros
Los líderes son evaluados y desarrollados con base en comportamiento y estilo	Los líderes son evaluados y desarrollados sobre patrones de pensamiento y capacidad de resolución de problemas
Los líderes se desarrollan a través de programas de capacitación y desarrollo profesional	Los líderes se desarrollan a través de simulación, resolución de problemas y proyectos en el mundo real
La diversidad de liderazgo se considera una meta y un punto importante de referencia para medir	Los líderes son evaluados y entrenados para entender el sesgo inconsciente, la inclusión y la diversidad en su rol
El liderazgo es considerado un rol difícil y sagrado en la organización	El liderazgo se considera un rol que todos juegan; todos tienen la oportunidad de convertirse en un líder
Los líderes dirigen organizaciones y funciones	Los líderes dirigen equipos, proyectos y redes

Fuente: Deloitte University Press

Aportes de la generación Z a las organizaciones

Las organizaciones pueden aprovechar de distintas formas las características de los empleados de la generación Z. Según Bankinter:

1. Renuevan la reputación

Las organizaciones deben asegurarse de construir su marca y su reputación a través de todos los canales. Teniendo empleados Z, se puede mostrar a los nuevos candidatos que **la compañía es innovadora, un buen lugar para trabajar** y que está en contacto con lo que a ellos les importa.

2. Favorecen un enfoque multidisciplinar

La generación Z permite a las organizaciones **crear proyectos y una dotación de personal sin fronteras ni barreras** organizacionales o funcionales. Así, los nuevos empleados pueden aprender en distintas áreas de la empresa.

3. Conectan los puntos

Esta nueva generación Z **alinea la experiencia de cada colaborador con los valores de las nuevas generaciones**, y enseña a cada trabajador la manera en que sus aportes contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para que estos aportes de la generación Z se vuelvan realidad, es fundamental que las empresas:

4. Digitalicen y revitalicen la captación de talento

Las organizaciones pueden conseguir talento ofreciendo prácticas atractivas como modo de comprometer a nuevos empleados. Pueden utilizar **normas disruptivas de contratación** recurriendo a la tecnología para conseguir nuevos talentos a bajos costos.

5. Ofrezcan planes de crecimiento

La organización deberá ofrecer a la generación Z **un plan individualizado de habilidades y carreras para nuevos empleados**, que les muestre que invierte para proporcionar experiencias múltiples y diferentes a quienes comienzan su experiencia laboral.

Sugerencias

Si quiere convertirse en un líder digital o formar este tipo de líderes en su organización, tenga en cuenta estas sugerencias:

- **Rediseñe el modelo de liderazgo de la organización:** En dicho modelo, según Bankinter, deben estar incluidos los conceptos de innovación, trabajo en equipo, inclusión, crecimiento y colaboración.
- **Identifique a los posibles líderes digitales de la organización:** Detecte qué colaboradores pueden ser pioneros, transformadores e inversionistas. Capacítelos para que puedan ejercer la función de líder digital.
- **Promueva a gente joven hacia el liderazgo:** Dele a los empleados jóvenes la oportunidad de aprender en el trabajo y de dirigir equipos con el apoyo de líderes más experimentados. Y su vez, pídale a esos jóvenes que ayuden a los altos ejecutivos a aprender sobre tecnología, prácticas de trabajo y la cultura de los empleados más nuevos.
- **Fomente la toma de riesgos y la experimentación con estrategias de liderazgo:** Los programas de liderazgo deben apuntar a la innovación con nuevos productos y servicios, tomando riesgos y experimentando, al tiempo que las personas desarrollan nuevas habilidades.
- **Vaya más allá del entrenamiento tradicional del liderazgo:** Enfóquese en la estrategia de liderazgo centrándose en el empoderamiento, la cultura, el intercambio de conocimientos, la toma de riesgos, la gestión matricial, la exposición, y la construcción de talento como guías. Siguiendo a Bankinter, resulta fundamental que lleve líderes externos para que los que ya son parte de la organización renueven sus viejos modelos, deudores de enfoques tradicionales.