

GESTIÓN

Reputación y empleados

La construcción de la identidad digital forma parte del proceso de aprendizaje de la cultura digital, pero se han de establecer las "reglas de juego", ya que la actuación de los trabajadores tiene impacto en la reputación de la organización donde trabajan,

hablen o no directamente de ella en la red. Según el CEG, "estos aspectos son particularmente importantes en la formación de los menos maduros, en el sentido de generar hábitos relacionados con la confidencialidad, la privacidad, la seguridad y la ética

CAMBIOS DE ACTITUD Y CULTURA

Cada directivo, ante su reto digital

Adquirir habilidades en las nuevas tecnologías es imprescindible, pero siempre con racionalidad

Jordi Goula

Cuántas veces se ha sentido usted impotente ante un problema tecnológico que es incapaz, no ya de resolver, sino tan siquiera de entender? Sí, nota que estamos en un entorno complejo y muy cambiante donde la tecnología evoluciona a un ritmo vertiginoso. También le dicen que se requieren nuevas maneras de organizarse, de gestionar, de realizar las actividades..., lo que a su vez implica un nuevo tipo de liderazgo, en cuanto a valores y a competencias. Pero ¿qué camino tomar? En el Foro Anual del Club de Excelencia en Gestión (CEG) se identificaron varias competencias clave de los directivos en el futuro. Una era la de las habilidades digitales.

Siguiendo el hilo de esta reflexión, la delegada en Catalunya del CEG, Palmira López Fresno, afirma que no se puede tirar por la borda lo que tenemos y lanzarnos de cabeza sin más a la piscina digital. "En España tenemos un gran problema, que es la tendencia a desear todo lo anterior. Vivimos bajo el lema de 'todo lo anterior es malo'... ¡Cuántos esfuerzos, motivaciones y recursos perdidos! ¡Qué lastre para la competitividad! Llega un nuevo director general y tiene que borrar lo anterior para hacerse notar; en política, igual. Sin duda, va unido al cortoplacismo y al ego".

Y seguidamente aplica su razonamiento a lo que sucede con las TIC y va al fondo de la cuestión. "Ahora parece que las reuniones virtuales han de desplazar totalmente a las presenciales, que si no pones toda tu vida en LinkedIn o en Facebook no estás al día. Nos movemos por modas, sin pararnos a analizar qué hay de *esencia* en cada tendencia, qué y cómo lo podemos aplicar, y cómo y en qué ámbitos las nuevas tecnologías han de convivir con las anteriores. Es decir, cómo gestionamos la diversidad generacional, en personas y en cosas (tecnología). Por ejemplo, un joven *-nativo digital-* por el mero hecho de estar en posesión de mejores habilidades digitales no debe desplazar el conocimiento y los valores adquiridos por personas de otras generaciones". Y resume su mensaje en la "obligación de ver las habilidades digitales como una competencia necesaria, imprescindible para ser compe-



GABRIELA RUBIO

La base de conocimiento

Hoy se habla mucho de los *nativos digitales*. "Si bien es cierto que los niños hoy en día crecen en un entorno mucho más tecnológico, y por ello familiarizados desde muy temprana edad con la tecnología en su sentido más amplio, no podemos mitificar este tema. Debemos tener cuidado en no caer en la tecnocracia. No consiste solamente en enseñar las herramientas —eso son medios—, sino que hay que potenciar primero las habilidades cognitivas y los medios para su manejo", dice Palmira López.

Y pone un ejemplo. En el ámbi-

to profesional no se pueden tener buenas habilidades digitales si previamente no se poseen destrezas en cómo organizar, desechar, ordenar, autodisciplinarse... en todos los ámbitos, y aún más en el manejo de la información. Y por supuesto se requiere una buena base de conocimiento. "¿Podríamos comparar a una persona sin experiencia profesional que sepa manejarse perfectamente en la red con un profesional con 15 años de experiencia profesional que, además, ha incorporado las habilidades digitales necesarias?", se plantea López.

El ejemplo del hospital de Sant Joan de Déu

Jorge Juan Fernández, director del área eHealth y Salud 2.0 del hospital de Sant Joan de Déu de Barcelona, explica las habilidades digitales que están impulsando. En relación con los pacientes y sus familias y la sociedad en sentido amplio, explica: "El hospital ha ordenado su presencia digital y en las redes sociales. Nuestro enfoque no es transmitir información institucional del hospital como hacen otros, sino que lo utilizamos como vehículo de promoción de la salud, a través de nuestros consejos y la información científica. Actualmente, somos el hospital con mayor crecimiento en seguidores de Facebook de toda España". En cuanto a los profesionales, "tratamos de dotarlos de herramientas para que pierdan menos tiempo en tareas administrativas: espacios de colaboración virtual que les permitan ser más eficientes, haciendo más sencillas algunas tareas que hoy en día siguen procesos obsoletos y complejos. En el contexto actual de restricción presupuestaria, las tecnologías van a tener un rol fundamental para mejorar la gestión de recursos. Y el hospital está determinado a aplicarlas al máximo, allí donde tenga sentido".

Y, muy importante, para ganar eficiencia, "en los próximos 15 meses el hospital se concentrará en acercar la prestación a los pacientes y familiares, de forma que no sea necesario desplazarse más que para temas imprescindibles".

titivos, pero de manera racional, con sentido común".

¿Qué se entiende exactamente por habilidades digitales? Genís Roca, socio director de la consultoría estratégica RocaSalvatella, es muy directo al respecto: "Ahora ya no basta con saber gestionar lo que pasa en tu ordenador, ahora hay que saber gestionar lo que pasa en internet. Y pasan muchas cosas. Por ejemplo, hay que detectar rápidamente quién habla de ti, de tu empresa o de tu producto, qué dice y saber cómo y cuándo intervenir. Ahora internet nos pide desarrollar una serie de habilidades ya no sólo técnicas, sino también sociales y relacionales. En definitiva, ser hábil digital es ser capaz de desarrollar objetivos, personales y profe-

sionales, en un entorno digital".

"Pero, ¡jojo! —advierte Palmira López—, estas habilidades se han de construir sobre una buena base de conocimiento y madurez personal y profesional y, para adquirirlas, se requiere ante todo, una actitud positiva hacia el cambio y en segundo lugar, claro, tener aptitud para ello". Afirma que adquirirlas "no es una cuestión de edad, sino de mentalidad y disposición". El reto está en llegar a un equilibrio personal entre las habilidades analógicas —las tradicionales— y las digitales que se desarrollen. "Las digitales, en realidad, empiezan en las analógicas", puntualiza.

Las habilidades digitales también son ya imprescindibles para ejercer bien la función de liderazgo. Para Roca, "ahora las arengas son por correo electrónico y el cli-

Las nuevas habilidades se han de construir sobre una buena base de madurez personal y profesional

ma de las empresas se palpa también en los foros de la intranet. Ante un reto o un problema, la primera acción es informarse. Y ello equivale a sondear la propia red de contactos y en segundo lugar, internet, y en ambos casos el disponer de habilidades digitales va a ampliar nuestra eficacia y capacidad de respuesta".

Por supuesto, también ve amenazas. "La más importante para los profesionales es que ahora internet es la gran biblioteca que lo guarda todo, sea bueno o malo, y eso conlleva tener que gestionar qué es lo que la red dice de ti". Y advierte sobre la dificultad que tienen las organizaciones en un mundo tan abierto. "Las empresas deben aceptar que sus clientes y la ciudadanía en general tienen la capacidad de expresarse, compartir opiniones, organizarse en grupos y vertebrar una conversación. Ser capaz de entender y participar en esa conversación supone un auténtico cambio cultural". Este cambio es fundamental. Para López, "ser competitivo va a requerir, cada vez más, una elevada capacidad de transformación, a nivel individual y de organizaciones. Las personas hemos de ser capaces de asimilar las tecnologías de forma tal que podamos imaginar e incorporar continuamente nuevas y mejoras maneras de realizar procesos".