

# DIGITAL SOFT SKILLS

La importancia de las habilidades transversales en el mundo post coronavirus

Andrés Raya

10 febrero 2021

Do Good. Do Better.

# Índice

01 – Introducción

02 – Digitalización

03 – Reskilling y Upskilling

04 – Traducción de las habilidades  
en el entorno virtual

05 – Digital Soft Skills

06 – El líder “triatleta”

07 – Navegar en la pandemia

08 – El nuevo directivo post  
Covid-19

09 – Contacto

La pregunta no era si  
sufriríamos una  
pandemia, sino  
¿cuándo?





La pandemia como...

=> Acelerador

=> Polarizador

El “líder servidor”

El Foro Económico Mundial (FEM), celebrado en Boston en 2018, dos años antes del estallido de la pandemia de Covid-19, ya preveía...

...apretones de manos, abrazos y más gestos virtualizados y a distancia; robots humanoides para provocar emociones con el fin de socializar

...



La obsesión por adivinar el futuro hace que nos olvidemos del pasado y entorpece la capacidad de respuesta rápida al presente.

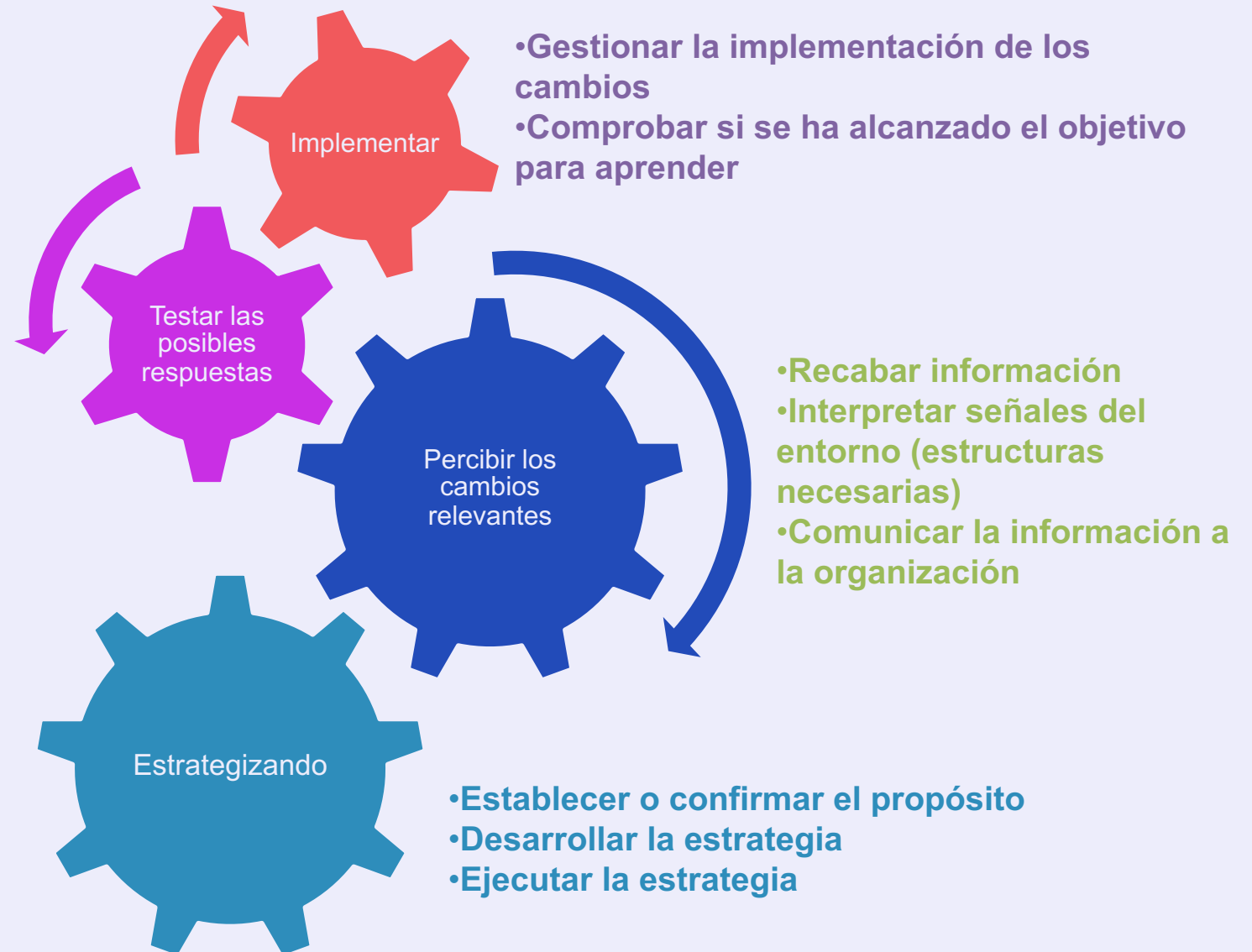




**5,5% PIB  
promedio de 183 países  
Más del doble que en el  
2008**

**¿Peor  
recesión  
que el 1870?**

# Adaptación y desarrollo ágil. Aprender a aprender





El futuro que nos espera será la  
suma de las decisiones que  
tomemos hoy

# DIGITALIZACIÓN

## LO QUE YA ESTÁ OCURRIENDO

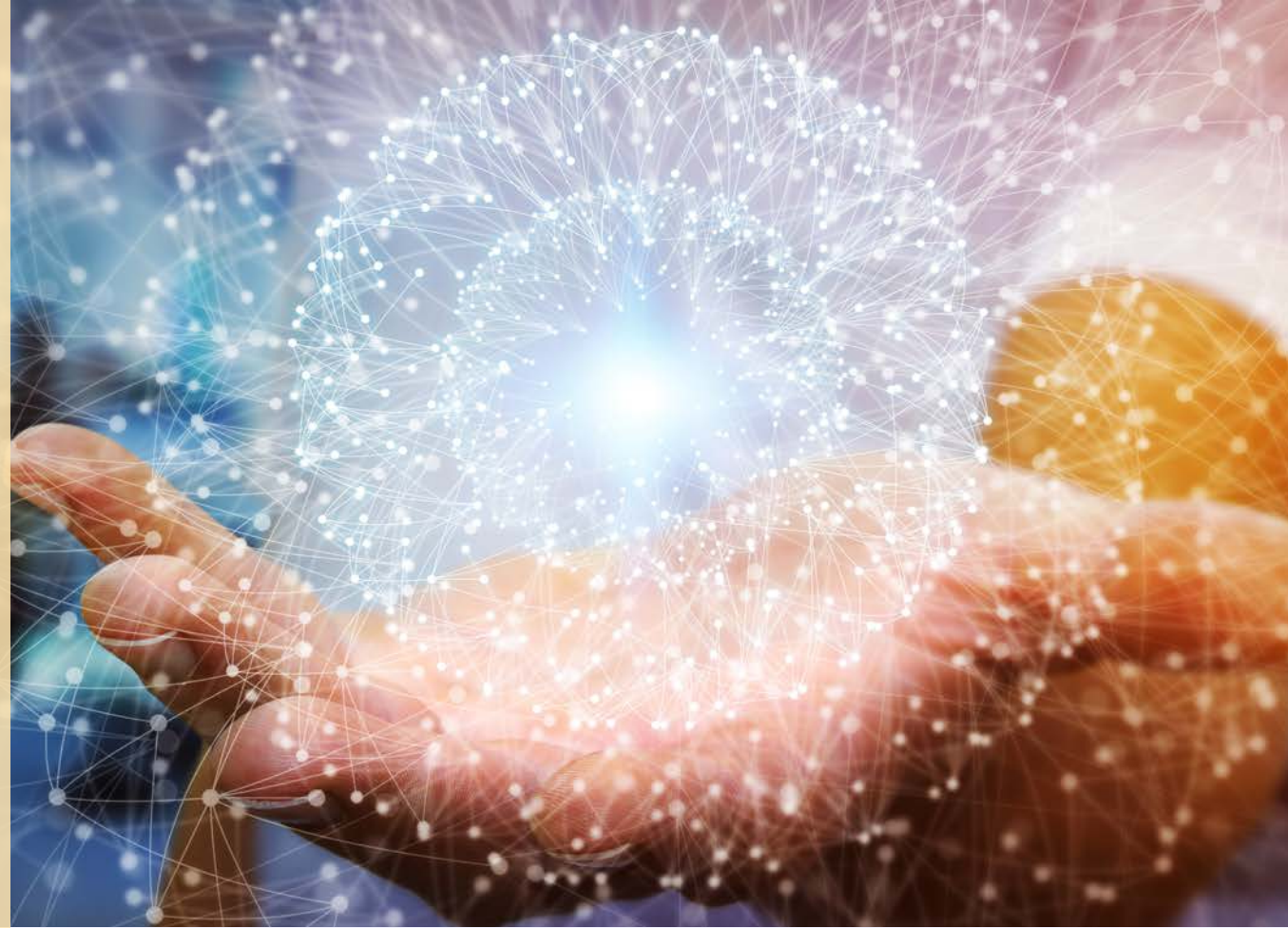
- Calidad, tiempo real con equipos **distribuidos**.
- El Big Data, plataformas de inteligencia artificial y aprendizaje automático.
- Automatización del trabajo rutinario.
- Comunidades *Open-Source*.
- Foco en la **resolución de problemas y la coordinación**.
- **Equipos virtuales**. Equipos mixtos.
- Decisiones basadas en **datos**.



# DIGITALIZACIÓN

## LO QUE VIENE

- **Organizaciones horizontales que aportan valor a la comunidad.**
- **Redefinición del rol directivo.**
- **Monitorización del trabajo.**
- **Inteligencia artificial y Big Data en tiempo real, para supervisar y mejorar el cumplimiento de objetivos sin intervención humana.**
- **Control remoto de las fábricas.**
- **Análisis predictivo.**



# RESKILING



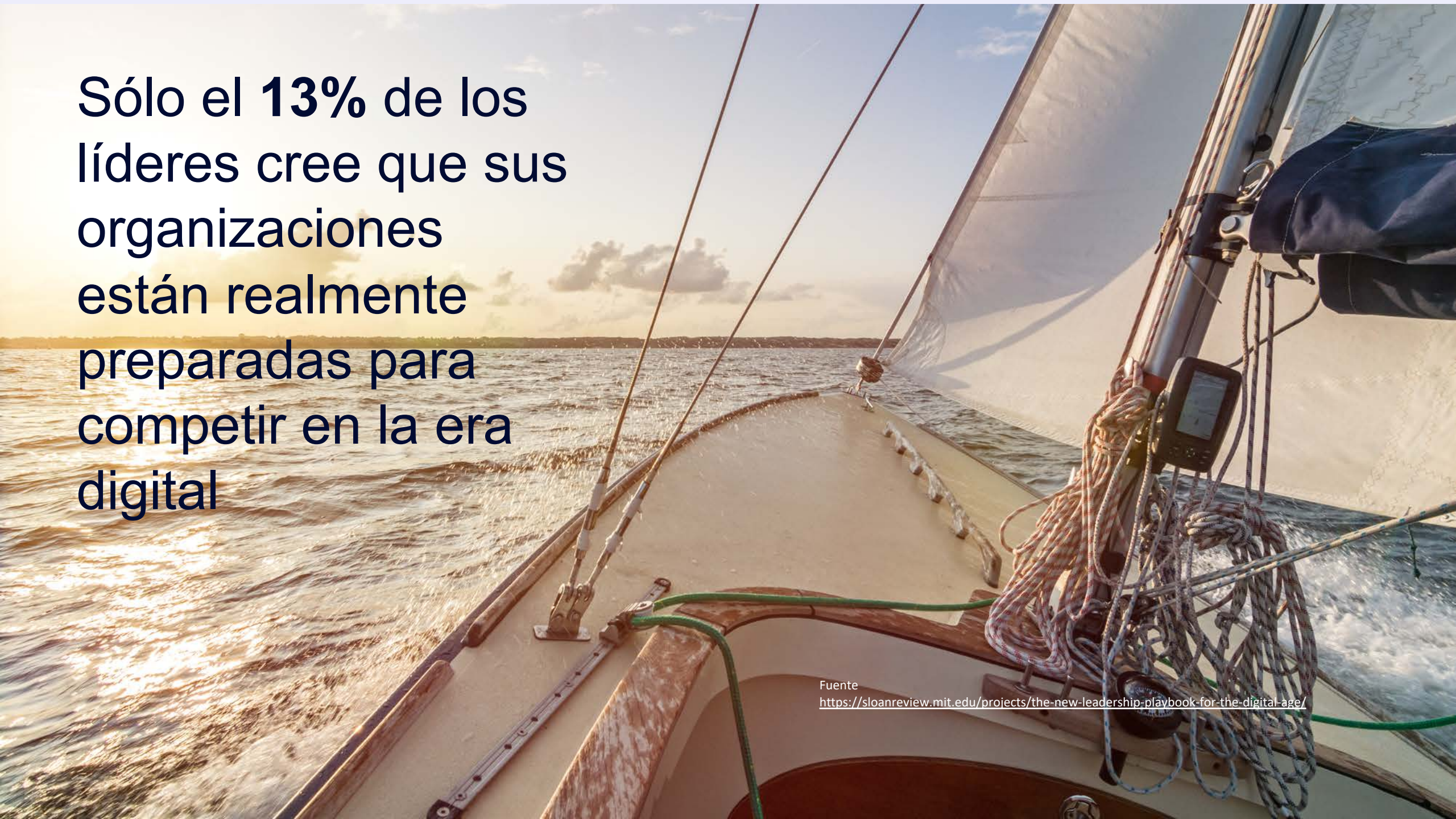
Millones de trabajadores existentes deben volver a capacitarse (reskilling), o a perfeccionar sus capacidades (upskilling) mientras que los nuevos trabajadores deberán estar preparados para trabajos que aún no existen.

**75 millones** de puestos en las 20 principales economías se están movilizand

**133 millones** de nuevos empleos surgirán en nuevas industrias que están ganando terreno.

En **20 años el 90%** de trabajos requerirá habilidades digitales.


Los líderes en el foco en cuanto a su preparación digital.

A photograph of a sailboat on the water during sunset. The sun is low on the horizon, creating a golden glow over the water and sky. The sailboat's deck, ropes, and a digital display are visible in the foreground. The text is overlaid on the left side of the image.

Sólo el **13%** de los líderes cree que sus organizaciones están realmente preparadas para competir en la era digital

Fuente

<https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/>



Tu eres tu principal instrumento

# Ahora el analfabetismo digital ya no tiene cabida

**Finaliza la transición tecnológica, entramos en la fase de madurez.**

- El **líder** puede ser un **amplificador** o un **bloqueador** de la **adopción digital**.
- Los líderes que invirtieron en desarrollo de habilidades digitales están experimentando ( 9 de cada 10):
  - una **mayor productividad** (56%),
  - **mayor participación** de los empleados (55%)
  - **mayor agilidad** (42%),
  - **mayores ganancias** (42%)
  - mejor **retención del personal** (33%).



# DIGITAL HARD SKILLS

1. Blockchain
2. Cloud and distributed computing
3. Analytical reasoning
4. Artificial Intelligence
5. UX design
6. Business analysis
7. Affiliate marketing
8. Sales
9. Scientific computing
10. Video production



<https://www.weforum.org/agenda/2020/09/linkedin-online-elearning-skills-jobs-hiring/>



# SOFT SKILLS

Son la base para construir cualquier carrera. La situación actual ha aumentado la importancia de algunas habilidades sociales como son el pensamiento creativo, el auto-aprendizaje y el manejo del estrés mental.

1. Creatividad
2. Persuasión e influencia
3. Colaboración
4. Adaptabilidad
5. Inteligencia emocional



# OTRAS CUALIDADES TRANSVERSALES

Indispensables para integrarse con éxito en la sociedad digital.

- Elasticidad y flexibilidad
- Accountability, predisposición al aprendizaje continuo
- Orientación a resultados
- Resolución de problemas



Las empresas operativas intensivas han entrado en una nueva ola de automatización y digitalización

Eso tendrá un gran impacto en las habilidades que necesitan para seguir siendo competitivos



Se avecina un período disruptivo de cambios en el mundo del trabajo con la aplicación de la **inteligencia artificial, la automatización y la robótica.**

**Aunque se perderán muchos puestos de trabajo y se crearán muchos otros, casi todos cambiarán.**

*<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>*

esade

**ACCIÓ**

 **Generalitat de Catalunya**  
Government of Catalonia

 enterprise  
europe  
network  
Business Support on Your Doorstep



# DIGITAL SOFTSKILLS

La capacidad de identificar, guardar, organizar, valorar y compartir información disponible online en redes sociales y comunidades virtuales.

## Habilidades:

- Navegar, buscar y filtrar datos, información y contenido digital
- Evaluar datos, información y contenido digital
- Desarrollar contenido digital
- Integrar y reelaborar contenido digital
- Administrar datos, información y contenido digital
- Compartir con tecnologías digitales

## KNOWLEDGE NETWORKING (REDES DE CONOCIMIENTOS)



# DIGITAL SOFTSKILLS

La capacidad de comunicarse de forma eficaz, coordinar proyectos y gestionar la propia identidad digital en entornos digitales.

## Habilidades:

- Interactuar con tecnologías digitales
- Colaborar a través de tecnologías digitales
- Gestionar la identidad digital
- Estructurar contenido digital de forma visual

## COMUNICACIÓN VIRTUAL



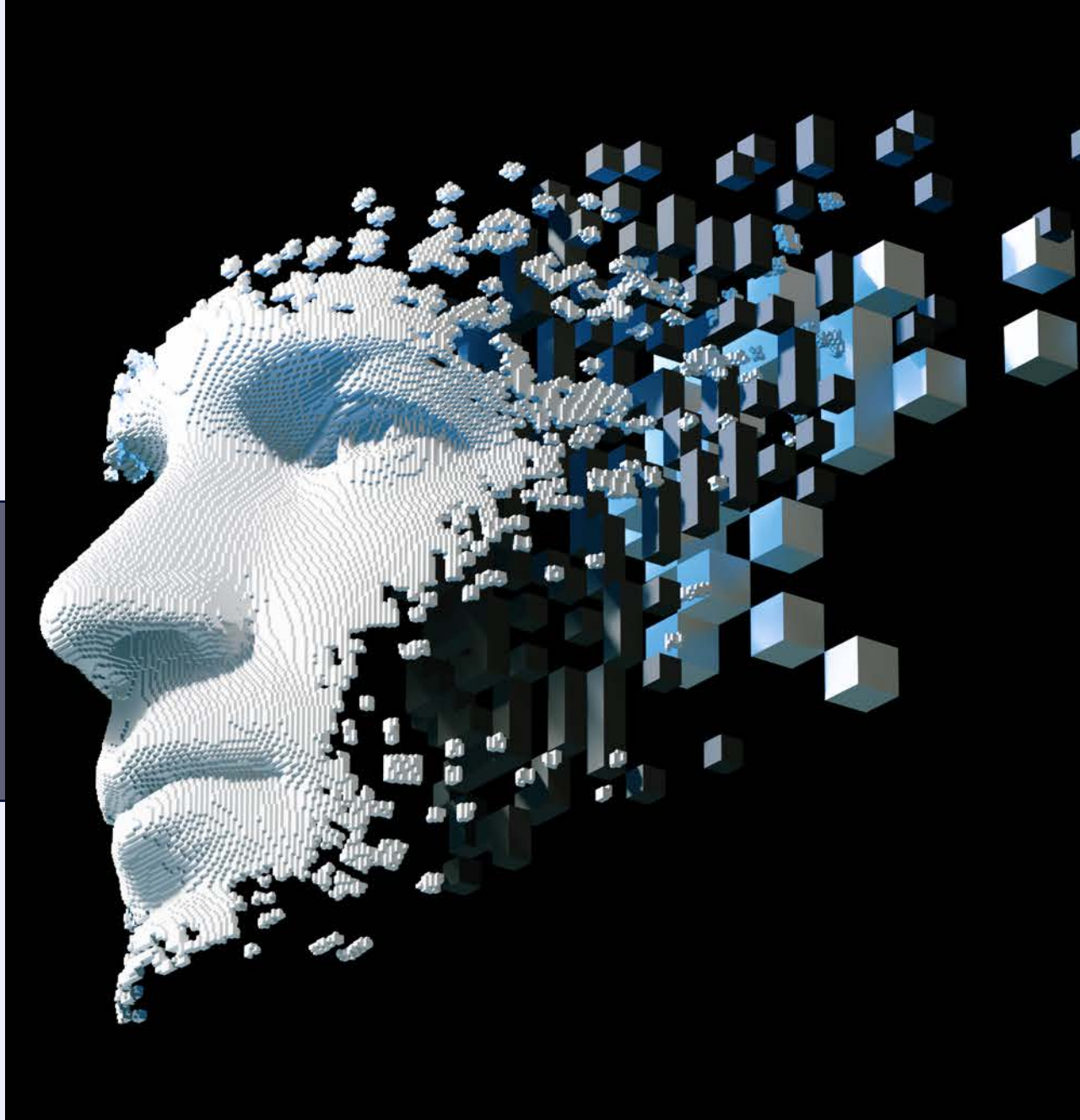
# DIGITAL SOFTSKILLS

Capacidad para comprender el uso correcto de las herramientas digitales con la debida atención al equilibrio entre la vida profesional y la salud personal.

## Habilidades:

- Proteger dispositivos
- Proteger la privacidad y los datos personales
- Proteger la salud y el bienestar
- Netiqueta

## CONSCIENCIA DIGITAL



# DIGITAL SOFTSKILLS

Ser capaces de resolver problemas complejos mediante un uso consciente de herramientas digitales.

## Habilidades:

- Resolver problemas técnicos
- Identificar necesidades y respuestas tecnológicas
- Identificar brechas de competencia digital

## AUTOEMPODERAMIENTO





Los directivos perciben un importante gap en todas las capacidades digitales, especialmente en:  
**liderazgo en red y visión estratégica**

**El 40%** de los directivos considera que la necesidad de desarrollar estas Digital Softskills es alta

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>

esade

**ACCIÓ**

Generalitat de Catalunya  
Government of Catalonia



# REFORMULACIÓN DE LAS DIGITAL SOFT SKILLS



Comisión Europea

esade

**ACCIÓ**



Generalitat de Catalunya  
Government of Catalonia



# 1 Alfabetización en información y datos

Articular las necesidades de información, localizar y recuperar datos, información y contenido digitales. Juzgar la relevancia de la fuente y su contenido. Almacenar, administrar y organizar datos, información y contenido digitales.



## 2 Comunicación y colaboración

Interactuar, comunicar y colaborar a través de las tecnologías digitales siendo consciente de la diversidad cultural y generacional. Participar en la sociedad a través de los servicios digitales públicos y privados. Gestionar la propia identidad y reputación digital.



# 3 Creación de contenido digital

Editar contenido digital. Mejorar e integrar información y contenido en un cuerpo de conocimiento existente, mientras se comprende cómo se deben aplicar los derechos de autor y las licencias. Saber dar instrucciones comprensibles para un sistema informático.



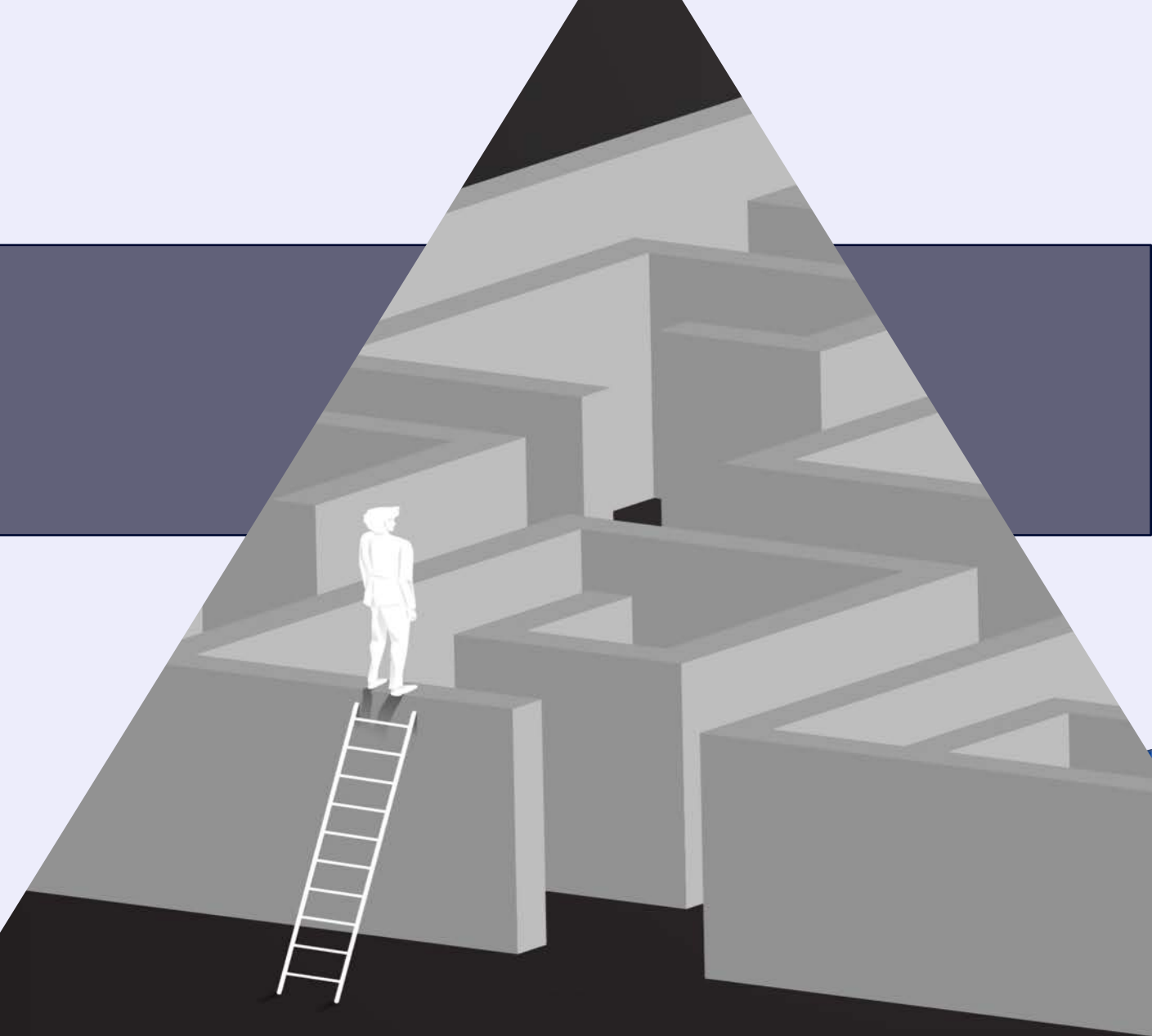
# 4 Seguridad

Proteger dispositivos, contenido, datos personales y privacidad en entornos digitales. Proteger la salud física y psicológica, y conocer las tecnologías digitales para el bienestar social y la inclusión social. Conocer el impacto ambiental de las tecnologías digitales y su uso.



# 5 Resolución de problemas

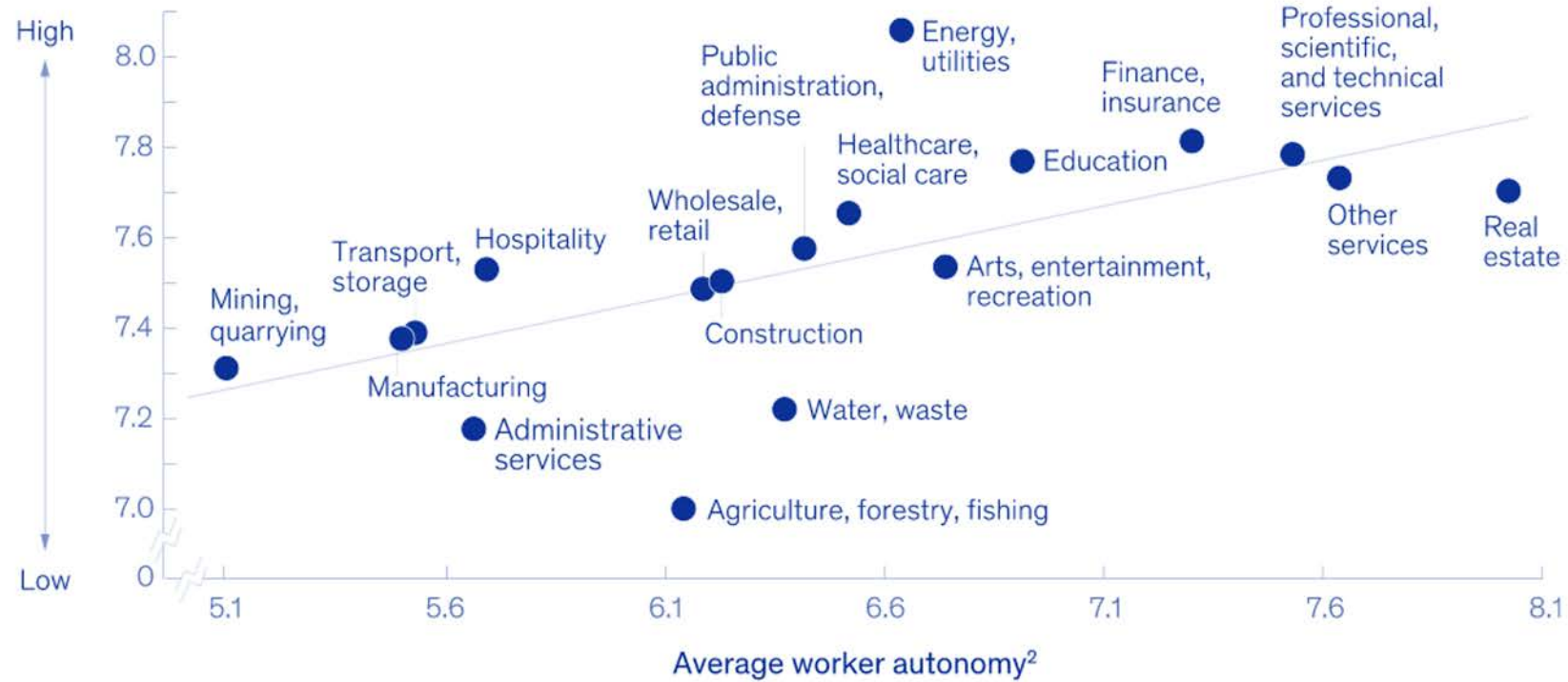
Ser capaces de resolver problemas complejos mediante un uso consciente de herramientas digitales. Identificar necesidades y respuestas tecnológicas, identificar brechas de competencias digitales.



# Employees who have more autonomy are, on average, happier with their lives.

Happiness and worker autonomy by sector

Average happiness<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Weighted average responses to the question "Taking all things together, how happy would you say you are?"; 0 = extremely unhappy, and 10 = extremely happy.

<sup>2</sup>Weighted average responses to the question "How much does the management at your work allow you to decide how your own daily work is organized?"; 0 = I have no influence, and 10 = I have complete control.

Source: "European Social Survey Round 9," Norwegian Centre for Research Data, 2018, europeansocialsurvey.org; McKinsey analysis



## Digital team working

Significa poder utilizar las herramientas digitales que faciliten y posibiliten la colaboración remota y hacerlo de la forma más adecuada para conseguir los objetivos marcados.

## Digital creativity

Capacidad de modificar y crear nuevos contenidos digitales, integrando y procesando también conocimientos previos.

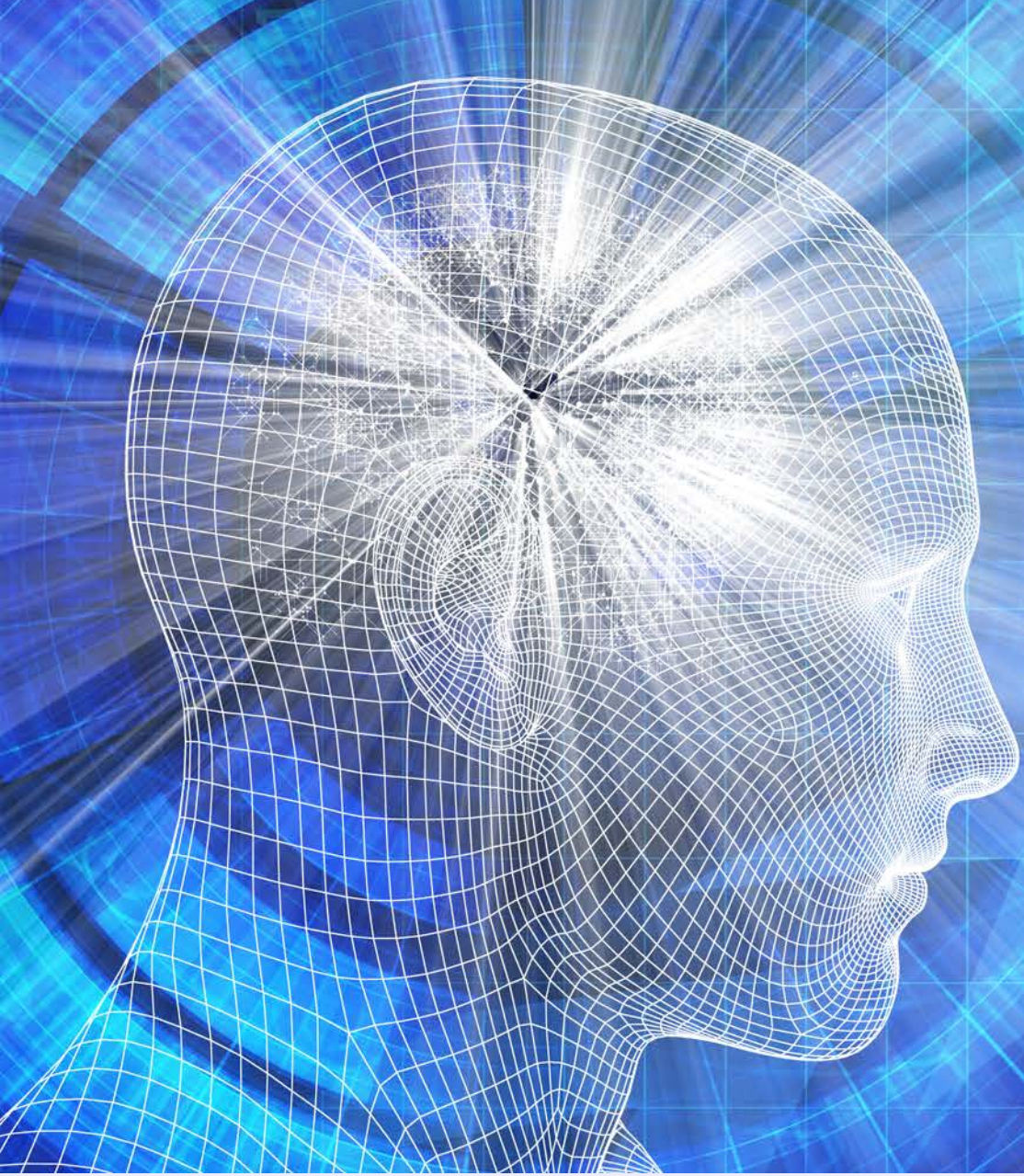
## Digital Influence

Capacidad de influir en el pensamiento y el comportamiento de los demás mediante el uso de canales digitales.



# Digital Mindset

- ⇒ Un conjunto mental compuesto por conocimientos y experiencias que se derivan de vivir en una sociedad digitalizada.
- ⇒ Orientación a buscar y aceptar soluciones originales y efectivas, con el objetivo de aprovechar las oportunidades o conseguir los objetivos planteados, de forma individual o en grupo.



# CÓMO APRENDER (Y DESARROLLAR) LAS SOFT SKILLS DIGITALES

**RR.HH:** Contratar también evaluando la capacidad para aprender cosas nuevas. Valorar la flexibilidad, el *problem solving* y el trabajo en equipo.

**Educación:** Los maestros deben convertirse en facilitadores del cambio digital utilizando soluciones habilitadas por la tecnología como ayuda para desarrollar las habilidades blandas entre los estudiantes.

**Sistema Formación-Empresa:** Apostar por un sistema educativo dual, en el que el mundo de la educación y el de la empresa deben conectarse, por ejemplo a través de iniciativas de cooperación dedicadas tanto a los Entry Level, los recién graduados en su primera experiencia laboral, como a los que cursan una formación Executive, y que por tanto deben insertarse en contextos de Top Management.

Utilizar el **Reverse Mentoring** interno para formar a los empleados más jóvenes en las *soft skills* generales, que ya tienen una cultura digital, para que luego ellos puedan evangelizar a los senior en cuanto a *digital soft skills*.

La **formación interna:** Una buena forma de desarrollar cualquier softskill es practicarla en el puesto de trabajo. Cuanto más cerca esté la agenda de cambio de los objetivos e intereses personales más probabilidad existirá de desarrollar ese cambio.

**Fomentar la inclusión:** menos mujeres que hombres trabajan directamente en puestos de TIC en casi todos los países del mundo. Crear el hábito de la inclusión refuerza de forma natural las *soft skills* relacionales, acostumbra a la escucha y a la empatía necesaria para el trabajo en equipo.



# EL LÍDER 'TRIATLETA' DIGITAL ES: ESTRATEGA, INNOVADOR E IMPULSOR

**Estratega:** se mantiene a la vanguardia de las tendencias y tecnologías emergentes.. Visualiza el futuro y desarrolla un camino hacia el éxito aprovechando la tecnología para impulsar el cambio.

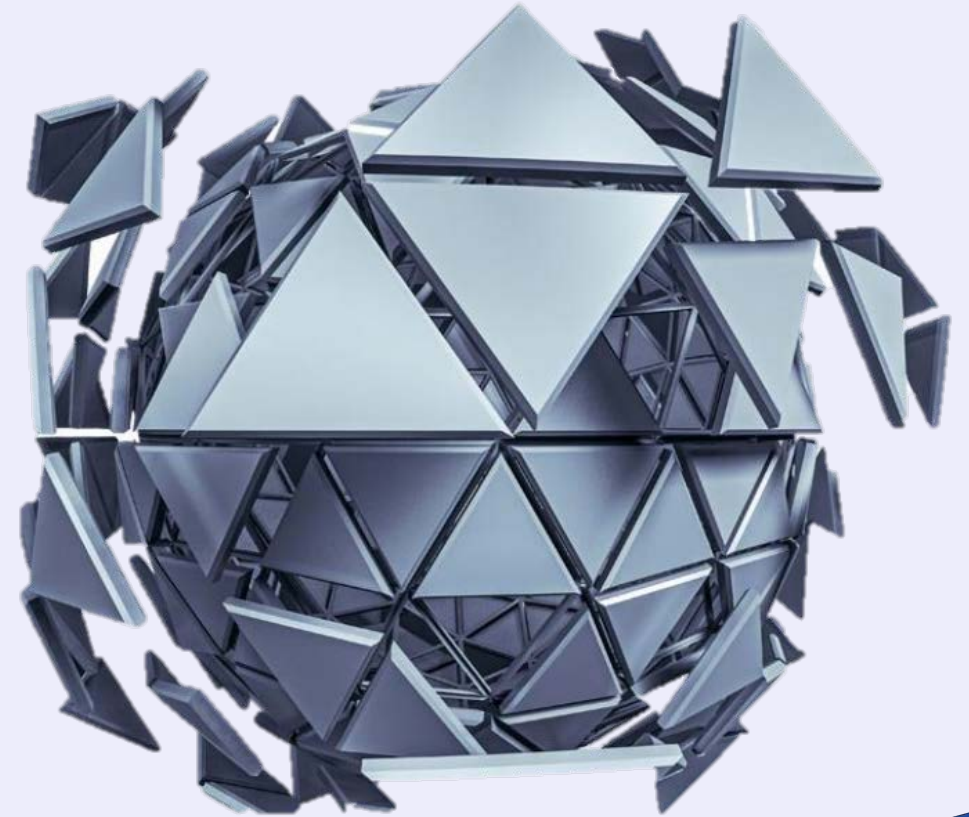
**Innovador:** rompe el status quo y hacer que la organización avance hacia la visión de ganar en el futuro.

**Impulsor:** asegura que una vez que se establece la visión y se interrumpe el status quo, las iniciativas de innovación se ejecutan rápidamente.

La habilidad central del triatleta, una vez más, es la **agilidad y la orientación al aprendizaje**: la capacidad de pivotar rápidamente a medida que cambia el mercado, deshacerse de las viejas mentalidades y seguir aprendiendo sobre nuevas tecnologías y formas de trabajar.

# comportamientos para ayudar a los líderes a navegar la pandemia y la recuperación

1. Organizar a través de una red de equipos
2. Mostrar una calma deliberada y un optimismo limitado
3. Tomar decisiones en medio de la incertidumbre
4. Comunicar con eficacia



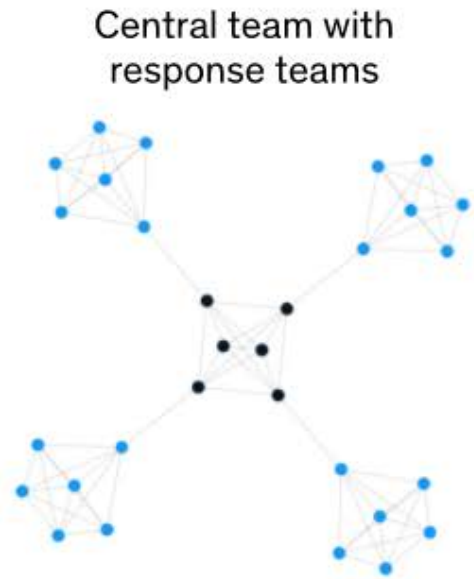
# 1. Crear de una red de equipos para conseguir mejores decisiones y más rápidas

4 pasos para crear una red cohesiva y adaptable de equipos con un propósito común:

- a) Montar los equipos rápido y construir sobre la marcha.
- b) Salir del camino pero mantenerte conectado.
- c) Defender la transparencia y la autenticidad.
- d) Impulsar la autoorganización.

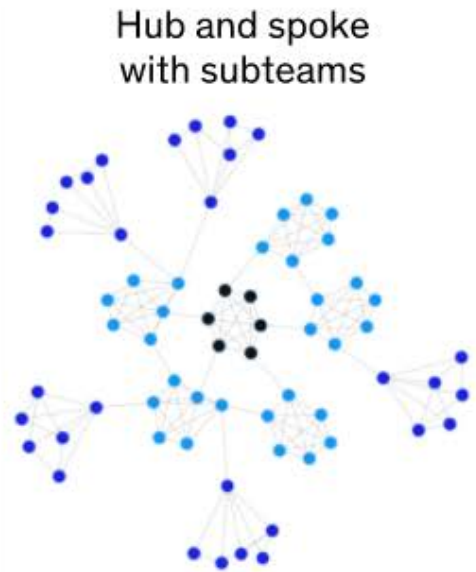


# The hub-and-spoke model evolves into a network of teams when peripheral teams start connecting and collaborating directly with one another.



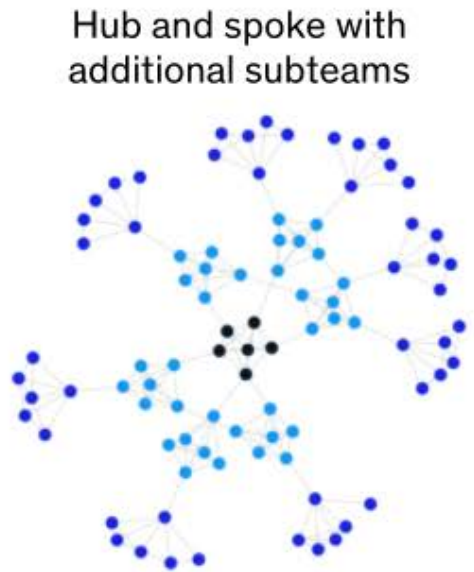
Average connections per person **5.2**

Mean distance<sup>1</sup> **3.3**



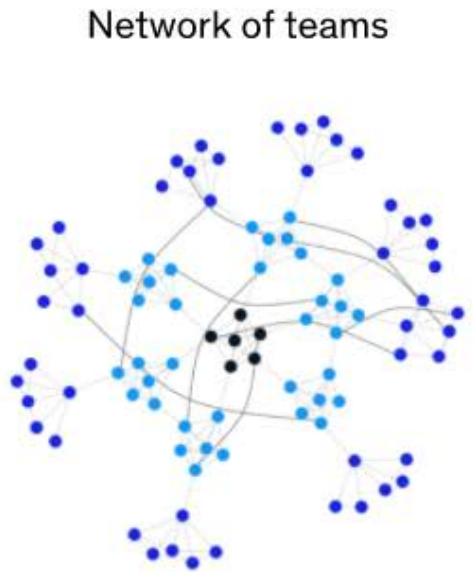
Average connections per person **4.6**

Mean distance **4.7**



Average connections per person **4.4**

Mean distance **5.4**



Average connections per person **4.6**

Mean distance **4.6**

<sup>1</sup>Average degrees of separation.

McKinsey

## 2. Mostrar una calma deliberada y un optimismo limitado



Your priorities	Your roles	Your time	Your energy
			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>My purpose and personal aspirations</b></li> <li>● <b>What and who is important to me:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Values</li> <li>• Principles to live by</li> <li>• Family</li> <li>• Career</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Personal roles and focus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work: find most value as leader and colleague</li> <li>• Family member: choose how to be a role model for spouse, sibling, parent</li> <li>• Volunteer: choose focus</li> <li>• Friend: decide what kind of friend you want to be and which relationships to nurture</li> </ul> </li> <li>● <b>Leverage and orchestration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work: eg, create win-win situations that give you leverage and others opportunities</li> <li>• Home: eg, what to accomplish (you and partner) and what to outsource</li> </ul> </li> <li>● <b>Be inspirational:</b> Role model, inspire individuals and teams, build capabilities and confidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Be present:</b> Proactively plan schedule to be present when needed</li> <li>● <b>Be efficient</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manage workflow to maximize time: collect, process, organize, review (eg, email) efficiently</li> <li>• Create time slots where you have no "to-do's"</li> </ul> </li> <li>● <b>Make the right trade-offs in the moment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protect time for long-term needs, including critical priorities</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Self-awareness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recognize what gives you energy and adds meaning to your life</li> </ul> </li> <li>● <b>Energy practices</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Practice habits that help you be your best</li> <li>• Body (sleep, nutrition, exercise)</li> <li>• Mind (mindfulness, emotional flexibility, space for renewal and connection)</li> <li>• Purpose, meaning (care for others, belonging)</li> </ul> </li> </ul>

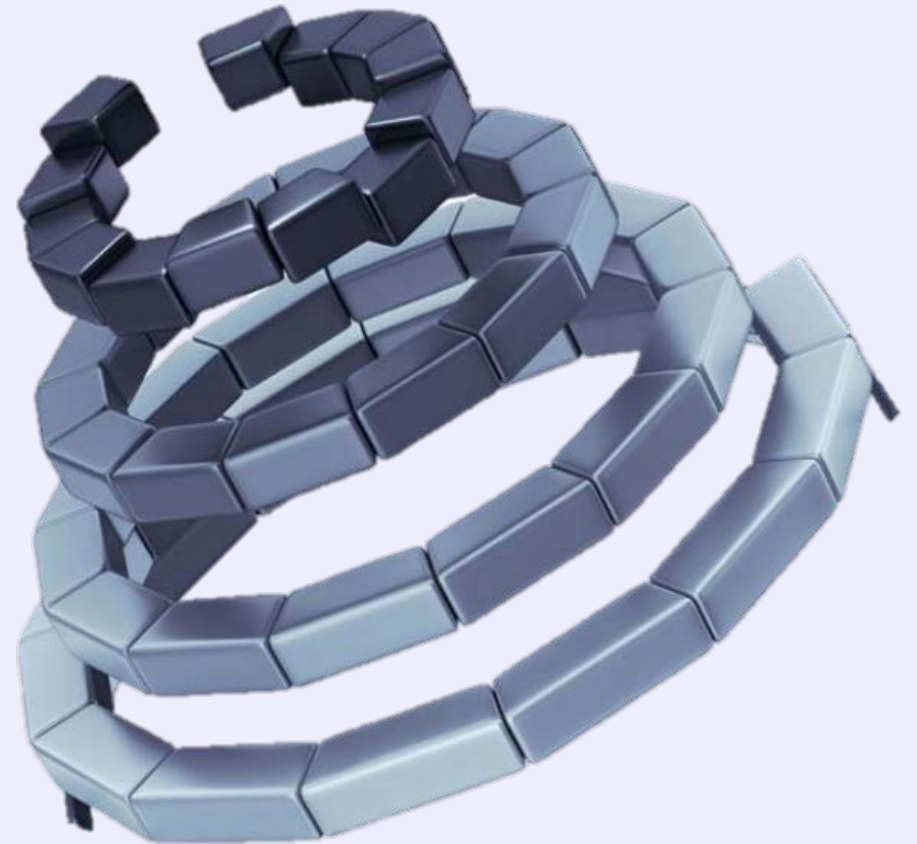


# 3. Tomar decisiones en medio de la incertidumbre



## 4. Comunicar con eficacia

- **Dar** a las personas lo que necesiten cuando lo necesiten
- **Comunicar** de forma clara, simple y frecuente
- **Franqueza** por encima del carisma
- Fomentar la **resiliencia**
- Dar **sentido** a lo que hacemos



# consciencia, vulnerabilidad, empatía y compasión

Cualidades fundamentales para que los líderes  
empresariales se preocupen por las personas en tiempos  
de crisis y preparen el escenario para la recuperación  
empresarial

# EL NUEVO DIRECTIVO POST COVID19

Hacia un liderazgo  
capaz de adaptarse en  
un entorno volátil e  
incierto

Más flexible: deberá ser capaz de adaptarse a un entorno más volátil y menos predecible gestionando la incertidumbre.; 80

Más creativo: deberá ser capaz de idear soluciones fuera de lo habitual para adaptarse a nuevas necesidades.; 63

Más diestro digitalmente: deberá entender y dominar todas las herramientas del entorno digital.; 54

Más ético: deberá actuar consciente, consecuente y responsablemente con la situación socioeconómica que le rodea.; 38

Más abierto: deberá ser capaz de relacionarse con otros actores económicos y establecer dinámicas colaborativas interna y externamente.; 34

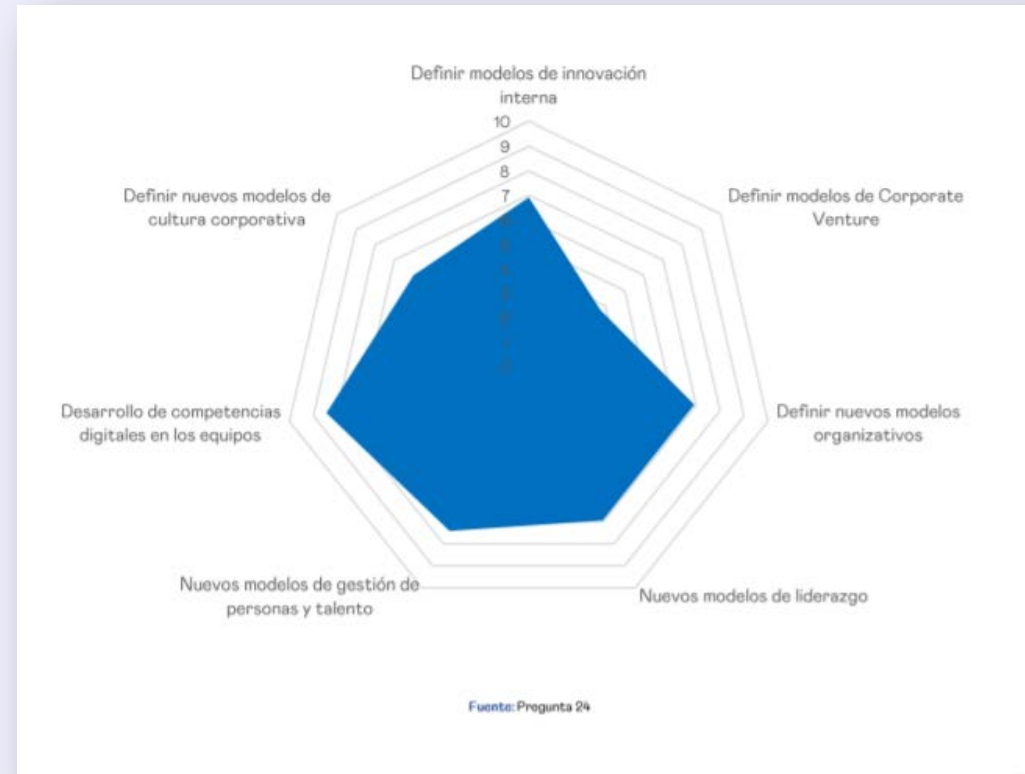
Más ágil: deberá saber gestionar un número mayor de tareas, pero de menor embergadura, más concretas y en tiempos más reducidos.; 14

Otra: 1

# 87,7%

Los directivos creen  
que sus capacidades  
deberán cambiar  
después de la crisis

Los directivos coinciden en determinar que para hacer frente a la nueva normalidad sus empresas deberán poner foco en el desarrollo de **competencias digitales y nuevos modelos de gestión de personas.**



# MAYOR LIDERAZGO EN RED



**33%** afirma que cambiará sus hábitos de liderazgo en red, mientras que solo el

**19%** lo hará en la gestión de la información

# ¿Cómo facilito la vida de los miembros de mi equipo

La disposición de “líder servidor” mejora tanto el desempeño como la satisfacción del equipo.



# NECESIDAD INMINENTE DE NUEVAS CAPACIDADES

## BRECHA ENTRE PERCEPCIÓN Y REALIDAD:

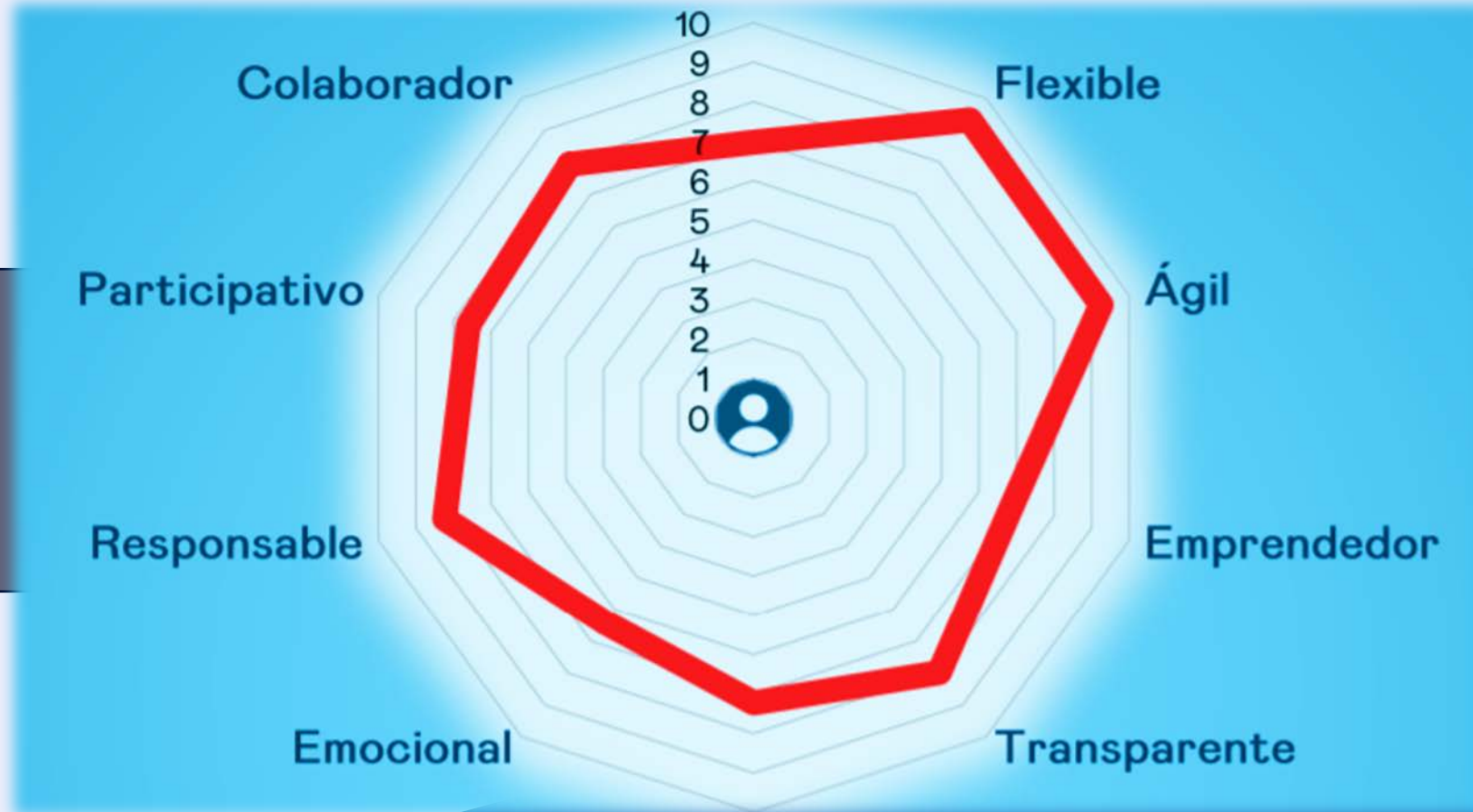
Las directivas creen estar preparadas para la nueva normalidad pero suspenden en competencias digitales

- Foco en las **personas**, organización e **innovación interna**
- La **digitalización** no es el fin pero es **el único medio**
- Importancia de la **visión**, la **cultura**, la **relación con el cliente** y la colaboración **interna**
- Cambios en el **modelo de liderazgo** y **modelo de toma de decisiones**
- **Liderazgo en red** y visión estratégica
- Profesional más **flexible**, habituado a **las metodologías Agile, responsable y colaborador**
- Modelos de negocio **adaptados** a la nueva normalidad
- La **innovación es clave**



**El líder del futuro  
serà:**

**Flexible, àgil, y assumirà  
sus responsabilidades con  
transparencia**





La capacidad de anticipación determinará la capacidad de supervivencia

Hay que hacer efectivo el cambio para adelantarse a los nuevos baches que pueda deparar el futuro

**Andrés Raya**  
**[andres.raya@esade.edu](mailto:andres.raya@esade.edu)**

esade

**ACCIÓ**



Generalitat de Catalunya  
Government of Catalonia



# iGracias!

esade

**ACCIÓ**  
Generalitat de Catalunya  
Government of Catalonia

enterprise  
europe  
network  
Business Support on Your Doorstep



Do Good. Do Better.

“La propiedad intelectual de este programa de Esade Business School - Executive Education, tanto en su diseño, contenido y metodología, como en cualquier otra de sus características, pertenece a la Fundación Esade. La recepción de esta oferta de servicios implica la obligación de observar un respeto absoluto a los indicados derechos y de mantener la exigible confidencialidad.”