



CAMILLA HILLIER-FRY  
Socia de PeopleMatters.

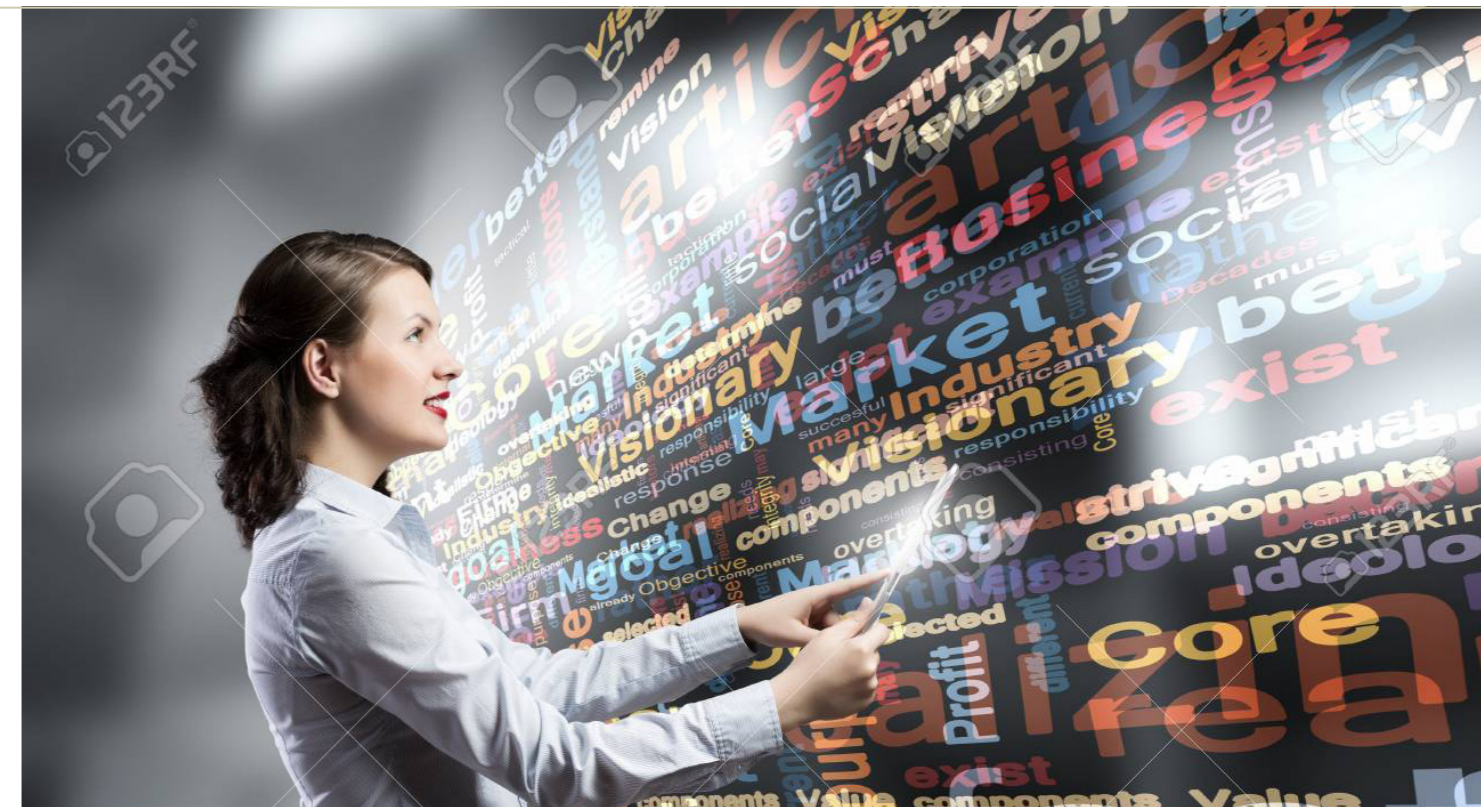
## El ABC de la Transformación hacia una Cultura Digital

Por fin más compañías se están dando cuenta de que la transformación digital no se limita a la tecnología o los procesos, y que una cultura inadecuada es un lastre para la operación. De hecho, en una encuesta realizada en 2017 en ocho países europeos, entre ellos España, un 62% identificaron la cultura como la principal o segunda barrera a la transformación digital, muy por delante de aspectos tecnológicos, de habilidades o de liderazgo.

Pero, ¿realmente es necesario cambiar la cultura para alinearla con el entorno digital? Podemos argumentar que la cultura es el ADN de la organización y parte intrínseca del éxito, por lo que hay que mantenerla intacta. Es más, si todas las organizaciones intentan

cambiar su cultura para alinearla con las tendencias digitales, ¿no corren el riesgo de perder la identidad propia? Esto es cierto, no obstante también es verdad que muchas organizaciones no consiguen adaptarse al entorno digital debido a la resistencia de personas que se apoyan en el éxito demostrado de otras maneras (análogas) de trabajar.

La transformación cultural no supone cambiar por cambiar, y mucho menos limitarse a "innovaciones de forma" que predicen una ambición digital y un compromiso con la agilidad y apertura, sin aterrizar estos conceptos en nuevas formas de hacer. Requiere visitar la cultura real y valorar la necesidad de desaprender para aprender nuevas actitudes, comportamientos y características.



### A FOR ATTITUDE ]

Los directivos, managers, profesionales y otros colaboradores - sin olvidar los clientes y competidores - manifiestan distintas actitudes hacia la digitalización y también hacia la identidad corporativa.

La revolución digital puede parecer un trastorno para la identidad de la organización, sus valores y su visión, incluso su propósito. Los valores pueden verse afectados o no, por ejemplo si una compañía tiene un valor de "Cercanía con nuestros clientes", "Transparencia", "Seguridad", el valor sigue igual de vigente o más, quizás algunos comportamientos asociados necesiten ser actualizados. La visión del negocio casi seguramente cambiará, debido a factores del entorno que impactan directamente en su operación así como en su relación con clientes, proveedores y competidores. Estos cambios pueden provocar a su vez un replanteamiento del propósito (¿cuál es nuestra actividad? ¿cómo aportamos valor?). En la práctica, muchas compañías han desarrollado una "nueva visión digital" pero aún no la han concretado en proyectos. La percepción de los empleados es

crítica: en la encuesta anteriormente citada, mientras un 69% de los líderes afirmaban que su visión podía ser traducida en acciones, solo un 36% de los empleados opinaban lo mismo.

Hay que crear una visión compartida entre los líderes y los managers. Es habitual encontrar resistencia entre estos colectivos, cuyas carreras se han hecho en el viejo paradigma, y les pueden influir factores emocionales y de seguridad más que los racionales. La actitud respecto a la "correcta" gestión del negocio que se resiste a la asunción de riesgos es una de las barreras más difíciles de superar.

Es importante transmitir los avances en la estrategia, los proyectos, las implicaciones para personas en el terreno, y su papel en el nuevo entorno, pero es igual de importante - y más práctico - identificar a las personas que apoyan la transformación y ejercerán de agentes del cambio.

### B FOR BEHAVIOURS ]

La digitalización facilita y exige nuevas conductas hacia los clientes; las dificultades aparecen dentro de la organización, o en otras relaciones externas.

Se empieza a definir nuevos comportamientos individuales, sin embargo se ha avanzado poco en las conductas colectivas u organizativas. Hay tres asignaturas pendientes en este campo:

- En primer lugar, la **toma de decisiones** necesita basarse rigurosamente en datos, no solo en la intuición de personas, por mucha experiencia que tengan. Igual de importante es quién toma la decisión: los empleados que están más próximos a los clientes, los competidores y la operación manejan mucha información por lo que deben participar en las decisiones.
- **Integración.** Crear un departamento responsable de la digitalización bajo un CDO (o un departamento interno aislado de intraemprendimiento) conlleva el riesgo de separación del resto de la organización: el equipo digital tiene el apoyo del CEO pero entiende poco del negocio, y los que están en el terreno se oponen a su intromisión. Estas diferencias, visibles en distintos comportamientos, hábitos de trabajo, vestimenta y aspiraciones, pueden crear barreras si no se toman medidas para integrar a estos grupos, para que respeten el trabajo del otro y colaboren.

La digitalización facilita y exige nuevas conductas hacia los clientes; las dificultades aparecen dentro de la organización, o en otras relaciones externas. Se empieza a definir nuevos comportamientos individuales, sin embargo se ha avanzado poco en las conductas colectivas u organizativas •



Es necesario revisar las políticas de gestión de personas para comprobar que orientan e incentivan la cultura a fomentar, desde los objetivos que se fijan hasta el reconocimiento, incluso la carrera, pasando por la formación y desarrollo y la gestión del desempeño •



de diversos sectores, identifica las siguientes características de la nueva cultura digital:

- **Colaboración cooperativa** entre equipos y redes internas y externas. La superación de barreras temporales y geográficas presenta nuevas oportunidades, a la vez que genera expectativas por parte de clientes y por otra parte, inseguridad de algunos profesionales, que se resisten a participar.
- **Cambio continuo.** La innovación ocurre a todos los niveles, por medio de la generación de ideas y resolución sistemática de problemas. Atreverse a cambiar las fórmulas testadas conlleva ciertos riesgos, que pocas organizaciones están dispuestas a asumir.
- **Valentía colectiva.** Salir de la zona de confort, asumir riesgos y cuestionar límites. Los equipos adoptan el debate abierto y conflictos, y las compañías dan a los empleados tiempo para probar ideas que pueden acabar en éxito o fracaso, pero son nuevas.
- **Pensamiento abierto y focalizado.** Una mente abierta, la adaptabilidad y una visión holística son igual de importantes que la capacidad de análisis de "big data" y el rigor de basar las decisiones en la información en vez de la intuición.

- La digitalización crea una **sociedad interconectada y abierta**, y algunas han creado vínculos con start-ups, pero muchas organizaciones son más reticentes en cuanto a la apertura de relaciones entre los empleados y externos. Los profesionales ahora pueden y deben ser activos en nuevas redes fuera de la compañía, para aprovechar recursos y experiencias y detectar oportunidades, actuando con responsabilidad para evitar riesgos.

#### C FOR CHARACTERISTICS ]

Las características de la organización son las actitudes y comportamientos, y también "nuestra forma de hacer las cosas" y los procesos que la sustentan. Es necesario revisar las políticas de gestión de personas para comprobar que orientan e incentivan la cultura a fomentar, desde los objetivos que se fijan hasta el reconocimiento, incluso la carrera, pasando por la formación y desarrollo y la gestión del desempeño.

Otro informe pan-europeo publicado en 2017 (*The Digital Wave: Surfing through digital chaos for successful transformation, SPACE*), elaborado a partir de entrevistas con directivos

Evaluar las políticas y prácticas de gestión actuales e identificar dónde y cómo tienen que cambiar es un paso imprescindible en la transformación cultural. Aquí la función de Recursos Humanos tiene mucho que aportar. La comprensión y cooperación de las personas es imprescindible para que la transformación sea real, y una parte de este cambio está en nuestras manos. ]



TALENTO PARA LA ERA DIGITAL