

Algunas verdades sobre la Transformación Digital y cómo hacerla realidad

¿En qué fase de la implantación de la transformación digital se encuentra su compañía?

- Aún no ha definido una estrategia de transformación digital
- La transformación figura en el Plan Estratégico pero aún no se ha puesto en marcha
- Está iniciando el proceso
- Está estancada: parece que no se avanza
- Ha completado la transformación con éxito

Si ha marcado la última casilla, está de enhorabuena, porque su empresa se encuentra entre la minoría de empresas en España. Aunque 8 de cada 10 empresas han iniciado su camino hacia la transformación digital, según el 'Informe Bankia Índice 2016: La digitalización de las empresas en España', sólo el 11% de ellas han logrado ser competitivas en este ámbito, mientras el 78% presentan aún capacidad de mejora.

La realidad es que muchas empresas han dedicado su atención a la implantación de sistemas tecnológicos y han dedicado poco tiempo a concienciar y capacitar sus profesionales para que comprendan y colaboren en el proceso de transformación.

La digitalización tiene un enorme impacto sobre la comunicación de información y conocimientos, la toma de decisiones y el rendimiento de las personas. No obstante, la mayoría de compañías no ha abordado las implicaciones para distintos colectivos.

Transformación digital ¿para quién?

Es imprescindible valorar el impacto de la transformación y el reto que supone para distintos grupos, para prepararles para ser eficaces en el entorno digital.

- Los directivos y managers necesitan comprender las consecuencias de la digitalización sobre la comunicación y sobre su propia autoridad en una organización más plana y abierta en la que la información ya no es el poder, o al menos no de una pequeña élite. Deben desarrollar un liderazgo más inclusivo a la vez que fomentar la responsabilidad individual de los colaboradores ante las nuevas exigencias.

- El entorno digital facilita que los equipos trabajen a distancia, por lo que son más heterogéneos y menos unidos. Aunque esta diversidad puede crear sinergias, para ello hace falta fomentar el conocimiento personal y el espíritu de equipo entre los miembros.

La digitalización cambia las formas de trabajar, no solo las herramientas, sino también las habilidades y actitudes necesarias para funcionar en el nuevo entorno, como son la curiosidad digital, el trabajo en red o la inteligencia colectiva, basada en compartir información para generar valor.

Es importante señalar que la famosa "brecha generacional" respecto a habilidades digitales se nota más en algunas actividades: en colectivos como ingenieros, que siempre han tenido que mantener sus conocimientos actualizados, también "los mayores" adquieren nuevas habilidades satisfactoriamente, mientras en sectores tradicionales incluso los jóvenes pueden tener problemas.

Camilla Hillier-Fry, Socia de PeopleMatters.

**¿Por qué es la cultura una barrera para la transformación digital?**

Las organizaciones sufren cambios permanentes en el entorno de negocios, así como por razones internas como cambios generacionales o fusiones. Siempre hay cierta resistencia a adoptar nuevas formas de hacer, pero finalmente se suele llevar a cabo el cambio deseado (con alguna sonada excepción en fusiones fracasadas). Lo que hace que la cultura sea especialmente importante en el caso de la transformación digital es la velocidad requerida: la rapidez de la adaptación al entorno digital crea una clara ventaja competitiva, y las compañías que no la consiguen, se quedan atrás. No obstante, la cultura corporativa es una de las principales barreras para el éxito: según el Índice de Capital Humano (ICH), las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX identifican como reto prioritario gestionar el cambio y alinear la cultura (67%). Además, un 62% de las compañías creen que la cultura corporativa puede ser uno de los mayores obstáculos en el camino hacia el éxito de la transformación.

Para crear una cultura afín al entorno digital, hay que utilizar las mismas armas: en vez de grandes campañas corporativas, emplear el cultural hacking, dando cabida a iniciativas individuales o de grupos, que van creando o cambiando la nueva cultura. Según un estudio de McKinsey, las transformaciones con éxito se basan en un conjunto de acciones y cuantas más iniciativas sean – aunque a pequeña escala – mayor será el éxito.

Lo que falta hacer en las compañías es “humanizar la digitalización”, enfatizando cómo las herramientas enriquecen el trabajo de las personas, formando a los empleados en el análisis y la gestión de big data y creando oportunidades para el contacto y trabajo sin presión de tiempo y que fomenten el intercambio. Para que la transformación se haga realidad, las personas también necesitan su espacio.