



CAMILLA HILLIER-FRY  
Socia de PeopleMatters.

## ¿Y si los líderes no quieren o no saben liderar la transformación digital?

**E**l primer reto de la transformación digital es el alineamiento de los directivos, en términos de su capacidad y su voluntad para acometerla. Para ellos -igual que para la mayoría de profesionales- la digitalización requiere salir de su “zona de confort”, y precisamente se trata de un colectivo poco acostumbrado a operar así. La diferencia está en el impacto de su incomodidad: según Forbes, el 84% de las iniciativas digitales fracasan si no cuentan con la participación activa del primer ejecutivo.

La digitalización es responsabilidad de todo el equipo directivo, no solo del *chief digital officer*. La tecnología afecta la relación de la compañía o entidad con la sociedad, sus clientes,

proveedores, competidores, la Administración y los medios.

También impacta en la organización “por dentro”: las operaciones, procesos y personas, por lo que todos los directivos necesitan liderar la transformación en su área, además de crear una cultura y formas de hacer acordes con los tiempos, en toda la organización.

Las diferentes velocidades de transformación de los departamentos pueden mermar la coordinación entre áreas. Incluso puede afectar la imagen y la reputación de la compañía, en cuanto a su capacidad para dar respuesta a sus clientes. No cabe duda de que su éxito sea responsabilidad de todo el equipo directivo.

**La criticidad del liderazgo digital o transformador no es discutida, sin embargo, en la realidad no exige que el líder “se transforme” al 100%: requiere algunas nuevas conductas alineadas con una mentalidad más acorde con la era digital, pero también sigue necesitando algunas habilidades más “clásicas” relacionadas sobre todo con la comunicación •**



### DIFERENTES TIPOS DE LÍDERES ]

La transformación digital pone de manifiesto diferentes actitudes entre los directivos:

- **Los digitales puros**, que lideran la transformación en toda la organización.
- **Los visionarios**. Según Forrester Research, un 73% de CEOs afirman que han definido una clara visión digital, aunque menos del 25% de sus empresas han elaborado una estrategia digital.
- **Los inconscientes**, que no comprenden la problemática de la transformación digital, no sienten urgencia y/o no reconocen su impacto en la cadena de valor.
- **Los analógicos**, que se resisten a cambiar o tienen hábitos pre-digitales muy arraigados.

No podemos obviar los nuevos líderes: profesionales con la comprensión profunda de la digitalización y la seguridad para ayudar a los directivos en este proceso y en la detección de oportunidades.

### QUÉ TIENEN QUE HACER LOS LÍDERES ]

La criticidad del liderazgo digital o transformador no es discutida, sin embargo, en la realidad no exige que el líder “se transforme” al 100%: requiere algunas nuevas conductas alineadas con una mentalidad más acorde con la era digital, pero también sigue necesitando algunas habilidades más “clásicas” relacionadas sobre todo con la comunicación.

#### // Plus ça change, plus c'est la même chose??

Sobre todo, los líderes deben mantener el foco en el cliente – y dado que el cliente espera una relación con la flexibilidad que ofrece la digitalización, tiene que orientar la organización y las formas de trabajar para competir ofreciendo servicios y productos excelentes a los clientes, de manera ágil y flexible. Esto no es nada nuevo para el equipo directivo, de hecho, la exigencia de dar respuesta a los clientes justifica y puede facilitar los cambios.

Los directivos necesitan reforzar su rol de comunicadores con una visión de futuro. Como ante cualquier cambio,

les corresponde crear una foto de “cómo vamos a funcionar” que sea comprensible, relevante y compartida por toda la organización, no solo las **áreas** que tienen más contacto directo con el cliente o la tecnología. El conocimiento de la digitalización está disperso en las organizaciones y para superar esta heterogeneidad, los líderes tienen que comunicar oportunidades y necesidades de cambio que afectan a todos los equipos y personas. La credibilidad del mensajero es decisiva y es más eficaz cuando hay oportunidades para los empleados para preguntar y comentar, cuando los “líderes” escuchan y responden.

No es fácil equilibrar los esfuerzos encaminados a conseguir esta visión con la presión de los resultados a corto plazo, pero es imprescindible compaginarlos. Los directivos de primer y segundo nivel, responsables de planificar y ejecutar la estrategia, deben explicar a las personas el qué, el quién, el cuándo y el dónde de la transformación digital. Nadie mejor que ellos para transmitir expectativas y estándares de trabajo y para animar a los profesionales a aplicar nuevas técnicas, incluso nuevos criterios en su trabajo. Esta tarea ¡no tiene por qué



## El conocimiento de la digitalización está disperso en las organizaciones y para superar esta heterogeneidad, los líderes tienen que comunicar oportunidades y necesidades de cambio que afectan a todos los equipos y personas •

ser difícil! Cualquier directivo que mire hacia atrás habrá hecho lo mismo muchas veces en su trayectoria.

Otra responsabilidad del liderazgo es movilizar a la organización, identificando a personas o grupos clave que pueden ser agentes del cambio. Significa también provocar emociones, mostrando los beneficios para las personas, la empresa y los clientes, ilusionando a las personas y manteniendo el compromiso vivo. Según el Índice de Capital Humano del 3º trimestre de 2018, un 87% de las empresas consideran prioritario gestionar el cambio y alinear la cultura.

### CÓMO TIENEN QUE CAMBIAR LOS LÍDERES ]

Un reto para muchos directivos es aprender a adaptarse más a menudo, y a cuestionar el *status quo*. Necesitan entender que el cambio es permanente y que la capacidad de aprendi-

zaje vale más que la autoridad. Esto supone admitir errores y entender que el fracaso es una parte probable -y valiosa- del aprendizaje. El entorno VUCA resulta difícil para muchos directivos españoles, que en comparación con otras culturas se distinguen por su incomodidad ante la incertidumbre.

El estilo de dirección español también suele marcar más las distancias que otras culturas occidentales. La digitalización rompe barreras, ampliando el acceso a información, y los *millennials* buscan una relación menos jerárquica, basada en la inclusión y colaboración. Se requiere un estilo de liderazgo mucho más participativo y el aplanamiento de la jerarquía implica que los "líderes" necesitan demostrar su valía en vez de dormirse en los galones.

Liderar la integración entre el equipo digital y el resto de la organización es otro desafío importante. Ahora conviven perfiles, visiones y modos de trabajar muy diversos, por lo que es preciso impulsar su integración desde la dirección, si no se quiere tener colectivos que existen en "mundos paralelos".

### CÓMO APOYAR A LOS LÍDERES Y AYUDARLES A ADAPTARSE ]

Para liderar la transformación digital, primero los directivos necesitan familiarizarse con el impacto en su sector, en la organización y las personas.

Muchos necesitan apoyo para desarrollar nuevos comportamientos, a través del *coaching*, o habilidades de dirección de equipos multidisciplinares o remotos. Acciones rompedoras como el *mentoring* inverso con jóvenes o la participación de empleados (jóvenes o no) en reuniones de la dirección fomentan la apertura y habilidades para la gestión de la diversidad.

La clave de la adaptación radica en los propios directivos y su predisposición a ser proactivos y anticiparse a eventos, en la medida de lo posible. La digitalización, si solo reaccionan ante ella, puede ser una amenaza; si actúan como ejecutivos y toman la iniciativa en su organización, se convierte en una gran oportunidad. ]



TALENTO PARA LA ERA DIGITAL