CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

El cambio (digital) por dentro: una carrera de obstáculos

La cultura es la principal barrera a la digitalización, según el 33% de ejecutivos que respondieron a un estudio reciente de McKinsey. Entonces, ¿por qué la dejan muchos para el final y se encuentran con una enconada resistencia? Quizás sea por la incomodidad del equipo responsable de la transformación: si es el equipo directivo o Recursos Humanos, porque ellos mismos no se han adaptado; si es el equipo de *Chief Digital Officer,* porque no entienden las reacciones al cambio. Sea cual sea la razón, cuanto más tarde se aborda la transformación cultural, más dificultosa es y más tensiones genera. No se construye una "cultura digital" con palabras, y tampoco con la introducción de nuevas herramientas tecnológicas: es imprescindible atacar los hábitos y las estructuras, concretamente:

- **Los mimbres de la organización:** la estructura y las relaciones entre departamentos y equipos.
- **La cabeza:** el equipo de dirección, su visión del futuro y estilo de liderazgo.
- **Las formas de trabajar:** la metodología, las herramientas y el entorno de trabajo.

Para romper con resistencias internas, ayuda crear equipos multidisciplinares (gestionando la resistencia a los cambios de *reporting*) o acelerar una visión global de la organización, a través de la rotación de directivos por distintas áreas, involucrando a directivos "asentados", no solo a los altos potenciales.

CON ESTOS MIMBRES, ¿QUÉ HACEMOS?]

En muchos casos es necesario "romper barreras" entre departamentos y jerarquías, que frenan la creación de una cultura abierta y colaborativa.

La propia naturaleza humana hace que se tienda a crear "tribus" que almacenan recursos para su "supervivencia": podemos identificar "reinos de taifas" y criticar a las personas por no compartir cosas, pero no es fácil deshacer la programación de miles de años.

El trabajo en "silos" impide flujos de información o la coordinación entre equipos, reduciendo el valor creado para el cliente, porque cada área tiene una visión más limitada de sus necesidades. Estas limitaciones se hacen aún más evidentes en un escenario en el que la digitalización amplía la experiencia del cliente y las opciones que tiene a su disposición, y sus expectativas requieren implicar a más áreas de la organización y una estrategia global por parte de la empresa. Para romper con resistencias internas, ayuda crear equipos multidisciplinares (gestionando la resistencia a los cambios de *reporting*) o acelerar una visión global de la organización, a través de la rotación de directivos por distintas áreas, involucrando a directivos "asentados", no solo a los altos potenciales.

En la realidad, algunas compañías mantienen estructuras organizativas paralelas, en las que conviven los equipos de proyecto o multidisciplinares, con los equipos departamentales. Esto ocurre porque la transformación se hace paulatinamente o porque se opta por hacerla en algunas unidades de negocio más proclives al cambio. En todo caso, si coinciden las dos estructuras, será necesario crear canales de comunicación entre ellas y aclarar sistemas de aprobaciones y decisiones, para evitar la esquizofrenia organizativa.

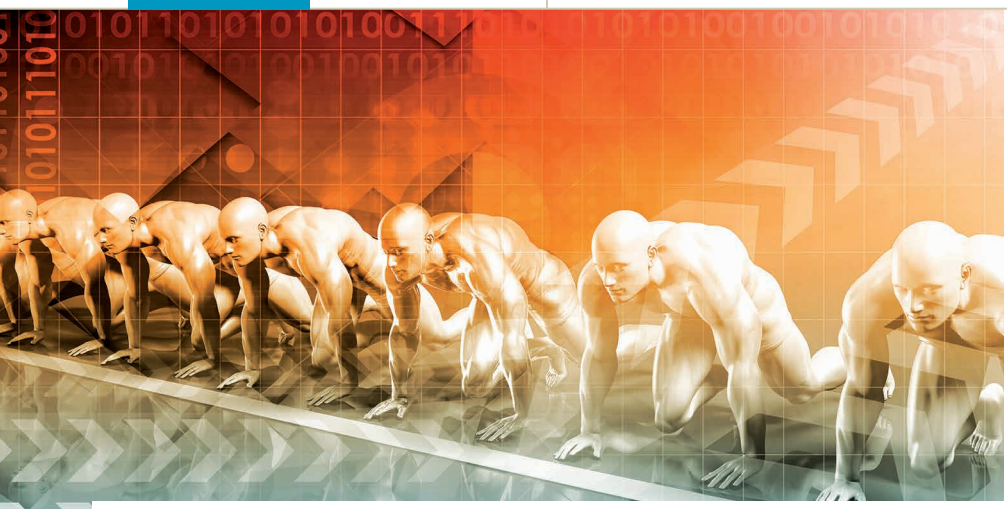
La digitalización de la empresa produce tensiones organizativas y culturales, cuando se ficha a un *"Chief Digital Officer"* externo quien trae o recluta otros expertos digitales para llevar a cabo el proyecto de transformación. Es frecuente la falta de integración, incluso de comprensión, entre el equipo digital y otras áreas del negocio: decisiones sobre la tecnología son tomadas por el equipo digital, sin contemplar las características de clientes o empleados; mientras los profesionales del negocio no aportan su comprensión de las relaciones y dinámicas operativas al proceso de digitalización. La cooperación entre los profesionales "digitales" y los "no digitales" puede marcar la diferencia entre un proceso exitoso y un fracaso caro, con costes de inversión tecnológica y de pérdida de competitividad.

¿DÓNDE TENEMOS LA CABEZA?]

Los directivos no siempre entienden el ecosistema de la digitalización y su relación con la legislación, el entorno regulatorio, la protección de datos, relaciones con *stakeholders* e incluso cuestiones éticas. Aunque aprecien el impacto en procesos externos dirigidos a clientes, proveedores, competidores, los medios e incluso la Administración, no lo perciben en los procesos internos de organización o gestión de personas (más allá del portal de empleados).

Cuesta desempeñar el papel de visionario digital y marcar el norte en los nuevos escenarios; muchos ejecutivos no tienen claro por dónde empezar la transformación de su organización. Primero deben aclarar ***"¿Qué significa la digitalización para mi empresa?"*** y crear una visión del futuro, sujeto a las vicisitudes del entorno VUCA, por supuesto, pero dibujando oportunidades para el negocio. También necesitan identificar los retos y definir una hoja de ruta para el conjunto de áreas y departamentos.

Ante el entorno VUCA, muchos directivos muestran un alto grado de aversión al riesgo, junto con un foco en los beneficios a corto plazo, de ahí que un estudio realizado por Microsoft en el Reino Unido, la primera barrera a la transformación digital identificada por



En un entorno digital la metodología de mejora continua cobra un sentido especial: más allá de mejoras incrementales, es un "no parar", incluso se inician nuevos procesos de mejora antes de acabar los anteriores, lo que se llama la *"S-curve"*.

un 30% de las empresas fue la lentitud en decisiones y el exceso de prudencia. Se percibe tanto en los criterios y acciones de los directivos como en las conductas que fomentan entre sus colaboradores y los procedimientos que establecen; aunque no pueden renunciar a su responsabilidad para la fijación de objetivos y presupuestos, necesitan delegar más la capacidad de decisión, no solo la ejecución. Todos sabemos que los profesionales en contacto directo con clientes son los más sensibilizados a sus necesidades y preferencias; ahora la cantidad y calidad de la información a su disposición, potencia y afina su capacidad de tomar decisiones, resolver problemas y satisfacer las expectativas de sus clientes.

Estas circunstancias piden un liderazgo más colaborativo y distribuido entre diferentes personas en distintos momentos o proyectos, no obstante la gran mayoría de compañías reconoce que el equipo directivo sigue teniendo un papel primordial, tanto para la comunicación como a la hora de dar ejemplo y promover una cultura más abierta y participativa, que reconoce el valor de la experimentación y la aportación de las personas.

¿SOMOS LO QUE PARECEMOS SER?]

Las formas de hacer y de trabajar "cómo hacemos las cosas aquí" son la esencia de la cultura. Si pretendemos cambiarlas, hay que actuar sobre el método de trabajo en sí, así como el entorno. En un entorno digital la metodología de mejora continua cobra un sentido especial: más allá de mejoras incrementales, es un "no parar", incluso se inician nuevos procesos de mejora antes de acabar los anteriores, lo que se llama la *"S-curve"*. Para apoyar este aprendizaje continuo -y para que no fomente inseguridad entre personas que nunca llegarán a dominar su trabajo "a la perfección"- es imprescindible formar, ofrecer recursos y reconocer los logros, para inspirar mayores esfuerzos. Los recursos no tienen por qué ser tecnológicos: compartir experiencias, problemas y soluciones con otros compañeros refuerza el aprendizaje, porque trabaja no solo la capacidad, sino también la motivación a través de la socialización del aprendizaje.

El entorno de trabajo ilustra la cultura de la empresa. A pesar de que los cambios en las oficinas y los espacios de co-creación y comunicación no están al alcance de todos, las condiciones de trabajo (como el teletrabajo, trabajo en red y la flexibilidad de horarios) muestran claramente el grado de confianza, así como el respeto y adaptación a las circunstancias de la persona que existe en la empresa. El entorno no se limita al mobiliario o el horario: se vive en la actitud de todos ante las inevitables dificultades de adaptación que surgen en la transformación y en la voluntad de resolver tensiones o conflictos que aparezcan.

El entorno de trabajo, con la filosofía de gestión de personas y las oportunidades que la empresa les ofrece para experimentar y para desarrollarse, son aspectos críticos que cumplen – o defraudan – las promesas que se hacen a los candidatos. La coherencia entre la imagen externa de la compañía ("dinámica", "digital", "orientada a personas") y la realidad interna, que a veces queda muy lejos, es crítica para crear una cultura que sirva, no solo para atraer, sino para fidelizar - al menos durante cierto tiempo – a ese talento tan fugaz que buscamos en la era digital.]