

El reto cultural en la transformación digital

BUSINESS TRANSFORMATION

GUAYARMINA PEÑA SANTANA,
Responsable de Marketing y Comunicación Digital en MHP Servicios de Control y LAYCOS NETWORK

"La cultura se come a la estrategia para desayunar"

Peter F. Drucker. 1909-2005. Considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX

¿Cuántas veces hemos escuchado que una empresa ha invertido en numerosas licencias de un programa destinado a mejorar alguno de sus procesos, o ha pagado durante años las cuotas de un servicio y, pasado un tiempo, resulta que no se llegó a utilizar o, de hacerlo, los empleados a los que iba destinada la mágica solución, la fueron abandonando progresivamente porque no le veían la ventaja, no sabían muy bien cómo utilizarla o la consideraban más un problema que una solución?

Triste a la par que frecuente, que a la cabeza pensante de alguna organización se le encien-

da la bombilla e imponga de un día para otro un programa, un software, o una aplicación de pago, y lo comunique mediante un sobrio e impersonal correo electrónico.

Y claro, imaginando cuentas de resultados, es fácil preguntarse: ¿si no han hecho los esfuerzos suficientes en comunicar, al menos, cómo se utiliza y las ventajas que en cada puesto se pueden obtener, cómo esperan obtener retorno sobre la inversión?

Probablemente estemos ante una cuenta de resultados que arroje pérdidas.

No es posible un progreso digital en una empresa, área, departamento o proyecto, sin una estrategia que trate de anticiparse a atar los cabos que sin duda se van a soltar por el camino ●

LA MADUREZ DIGITAL DE LA EMPRESA]

Obviamente, la hipotética situación anterior se trata de un extremo, lamentablemente, muy común.

Apoyándonos en datos, es interesante analizar algunas de las conclusiones del **Barómetro Divisadero 2017**.

Un informe que también ha contado con la participación de IE Business School, que analiza el **estado de madurez digital de las principales empresas en España**, con presencia en el IBEX 35 y Fortune 500.

Del estudio se concluyeron hasta **4 estados de madurez digital**, puntuables del 0 al 100.

¿En cuál se encuentra tu organización?

// Amateur digital (0-16)

Están perdidos. Llevan una larga existencia funcionando igual. Todo iba bien y ¡de repente!, los clientes piden servicios y productos que están lejos de poder ofrecer. Se han vuelto lentos. Las malas noticias se suman cada día.

Intuyen que deben reaccionar, pero carecen de los conocimientos y perfiles necesarios para avivar la dinámica en la que se encuentran.

Saltan de una solución tecnológica a otra de forma poco estudiada, con alta probabilidad de fracaso. La incertidumbre está servida y la supervivencia en duda.

// Explorador digital (17-34)

Es probable que las diferentes áreas de las organizaciones con este estado de madurez digital se organicen en "cápsulas" o "compartimentos estancos". Áreas con distinto nivel de desarrollo, poca comunicación entre ellas y nula transmisión de conocimientos de cara a una estrategia de negocio equilibrada.

Por ejemplo, las áreas de marketing suelen adentrarse antes en la digitalización de sus procesos. Al estar más en contacto con el cliente, analizando las tendencias del mercado, innovan antes para situarse lo más cerca posible de éste.

Estas organizaciones deben darse cuenta y aprender, que para su evolución, la digitalización debe copar todas las áreas por igual, una sola no puede tirar de las demás.

Las áreas financieras y los comités de dirección suelen ser grandes exploradores. El brazo fuerte, sí, pero muy lejos de ser suficiente.

// Entusiasta digital (35-69)

Saben que la digitalización atañe a todos los rincones de la empresa. La cultura ya empieza a tenerse en cuenta, a moldearse. Para ello invierten tiempo y dan importancia al diseño de una estrategia global, compuesta de estrategias independientes, aplicables a las diferentes áreas de la organización.

Se han surtido de perfiles digitales que van ocupando puestos en todos los departamentos. Han descubierto la utilidad de los datos que extraen de la digitalización de sus procesos, convirtiéndose en cruciales en la toma de decisiones de los puestos más altos de la jerarquía.

Empresas con áreas dedicadas a la tecnología e innovación, o a la gestión del talento, ostentan esta madurez digital. Por sector económico: educación, energía, retail o turismo, se posicionan en ella.

// Líder digital (70-100)

Han conseguido una digitalización completa. Son conscientes de hasta dónde han llegado, y trabajan para mejorar sus procesos día a día, analizando sus resultados constantemente, con el ojo puesto en crecer, sin límites.

Trabajan el factor innovador de la cultura de la empresa mediante iniciativas, jornadas y formaciones. Para que exista innovación constante, ésta debe respirarse dentro de la organización, en cada persona. Se aseguran de que exista transmisión de conocimientos, fijan los cauces necesarios, de modo que, además, se generen nuevos modelos de negocio.

Estudian, para mejorar, sus propios procesos de reclutamiento de talento digital. La digitalización ya no es cosa de unos pocos, y aplicar un

Sin duda, la cultura del cambio es un elemento fuerte al que anclar la supervivencia de la organización y su crecimiento constante ●

estilo de liderazgo adecuado, a cargo de la figura del CEO, se vuelve más imprescindible que nunca para seguir impulsando la digitalización.

Las áreas de marketing y ventas suelen presumir de esta madurez digital. Atendiendo a actividad económica, los servicios financieros se encuentran en este punto.

Si consultando esta clasificación te sientes identificado con algún estado, lo siento si estás en los primeros, y mi ¡enhorabuena! si tu organización se acerca, o es el fiel reflejo de los últimos.

La gestión del cambio es inherente a la transformación digital. En otras palabras, no es posible un progreso digital en una empresa, área, departamento o proyecto, sin una estrategia que trate de anticiparse a atar los cabos que sin duda se van a soltar por el camino.

Tratando de descifrar cómo no errar en este aspecto, nos encontramos con las **8 claves para la gestión del cambio de John P. Kotter.**

Un orador de fama internacional que ha centrado sus estudios en temas de liderazgo y gestión del cambio organizacional en entornos



Y ADEMÁS, LA GESTIÓN DEL CAMBIO]

El cambio en entornos empresariales es la introducción de nuevas pautas y mecanismos, que son añadidos o pasan a sustituir a los que tradicionalmente se venían ejecutando.

Informar y preparar a las personas que deben implementar ese cambio, y que se verán afectadas, directa o indirectamente, es esencial para su éxito.

complejos, creando una hoja de ruta, que bien llevada, es prácticamente infalible:

01. Sentido de Urgencia

Convertir la necesidad de cambio en un asunto urgente, que debe importar a todos. ¿Cómo? Explicando lo que va mal, problemas derivados de no dar el paso cuanto antes, demostrarlo con datos, visualizar lo que se conseguiría de hacerlo y extender ese conocimiento y la sensación de urgencia al resto de la organización.

02. Equipo Guía

Identificar a las personas más receptivas al cambio en cada área. Serán aliados del cambio. Deberán contar, entre otras habilidades, con dotes para la comunicación y carisma. Se encargarán de marcar el camino, ejercer un liderazgo positivo que entusiasme al resto a seguirlos y no apartarse del objetivo: crear un clima y actitud positivos ante el cambio que está por venir.

03. Planificación

Para pasar de la teoría a la acción es preciso que los iniciadores del cambio plasmen en detalle los pasos a seguir. La estrategia detallada que hará de guía. Una para cada departamento, con lista de tareas, asignación de responsabilidades y plazos de ejecución.

El cambio debe venir respaldado por la alta dirección, por lo que este área es el que debe lanzar las comunicaciones pertinentes. Y con la ayuda de sus embajadores, posicionados estra-

05. Eliminación de Obstáculos

Cómo se comunique, el medio, y asegurarnos de que todos están incluidos en el canal elegido, es fundamental. Un sólo error supone un obstáculo, pudiendo crear resistencia. No conviene.

06. Seguimiento y Más Comunicación

Una vez puesto en marcha el cambio, obtendremos los primeros datos. Probablemente identificaremos errores y elementos a mejorar, pero también veremos éxitos.

Es importante contarlo al resto, que vean que funciona, que el esfuerzo merece la pena y que seguir en la línea marcada traerá muchos más beneficios para todos.

07. Promoción del Cambio

A menudo, con la llegada de los primeros hitos conseguidos, el entusiasmo por el cambio decae. La tendencia es acomodarse y no seguir con la misma intensidad la estrategia comunicada. Hay que evitar este riesgo a toda costa, puede hacer que debamos comenzar nuevamente, con la pérdida de credibilidad que conlleva.

Es en estos momentos cuando los aliados del cambio deben estar más encima que nunca.

08. El Cambio como Cultura

Activar la velocidad de crucero. Una vez se consigue concluir un proceso de cambio, es el momento de mantenerlo dentro del ADN, que forme parte de su cultura, constituyendo un elemento innato dentro de la empresa, en cada trabajador. Sin duda, la cultura del cambio es un elemento fuerte al que anclar la supervivencia de la organización y su crecimiento constante.

Llegados a este punto, no se me ocurre forma mejor para concluir este artículo que citando una frase de H. G. Wells. (1866-1946), escritor, novelista, historiador y filósofo británico:

¿Por qué se ha de temer a los cambios? Toda la vida es un cambio.]

tégicamente, promover que se haga extensible al resto de personas.

04. Estrategia de Comunicación

Antes, durante y después de un proceso de cambio, comunicar es clave. Extender el conocimiento de lo que se quiere hacer, y cómo, a todas las personas. La dirección ha iniciado el movimiento, pero serán finalmente los empleados quienes tienen la capacidad de hacerlo realidad.

BIBLIOGRAFÍA

Informe. Barómetro 2017: Estado de Madurez Digital de las Principales Empresas en España. IE Business School, Divisadero

Web SBQ Consultores

Web Kotter International

Perfil de John P. Kotter en la web Harvard Business School

Web Agenda Digital para España, del Gobierno de España

