

La importancia del cambio de cultura

La transformación digital es un proceso de cambio que afecta a toda la organización y cuyo éxito requiere no solo de la incorporación de nuevas tecnologías sino –y esto es más difícil de gestionar y controlar– de cambios en actitudes y comportamientos al nivel de toda la organización. Un cambio de la cultura de la organización.

¿Qué visión tienen los CXO sobre la transformación digital como un proceso de cambio profundo y que afecta a toda la organización? ¿Qué están haciendo en sus propias áreas? ¿Qué problemas de tipo organizativo y cultural existen que dificultan el proceso de cambio, y que requiere la intervención del CEO?

Aunque hay unanimidad en los expertos en considerar la transformación digital como un proceso de gestión de cambio integral, profundo, largo y complejo, este concepto dista de ser gestionado como tal por las empresas, cuyos CEO aún la ven como un cambio prioritariamente tecnológico.

“No hay nada más difícil de abordar, más peligroso de dirigir y más incierto en su éxito que tomar el mando para introducir un nuevo orden en las cosas.”

Niccolo Machiavelli

Aunque el 92% los CXO encuestados creen que la transformación digital implica un radical cambio organizativo, confiesan que esto no es lo que ocurre en la realidad (menos del 54% de los casos).

Para el 92% de los CXO encuestados, la transformación digital es un cambio profundo que afecta a toda la empresa, y que requiere un profundo cambio de actitud y de comportamientos no solo en ellos mismos, sino en todos los niveles de la organización.

Esto contrasta vivamente con la opinión de los CXO de lo que las organizaciones de hecho hacen: solo un 54% cree que es un cambio profundo que afecta a toda la organización. Un 29% piensa que consiste en aprovechar las nuevas tecnologías digitales y el 18% restante una forma de responder a los nuevos hábitos de los consumidores.

Preguntados sobre los problemas para implantar una visión radical de la transformación digital, los más mencionados son:

- > Rigidez organizativa derivada de los silos funcionales (84%).
- > La falta de una estrategia definida para la transformación digital (76%).
- > La empresa no es atractiva para atraer el talento digital (70%).
- > Cultura alejada de la innovación y la colaboración (64%).

Como ya hemos abordado el problema de los silos funcionales, vamos a centrar nuestra atención en la falta de una estrategia definida, y la necesidad de adaptar la cultura actual de la empresa.

Sin estrategia no hay transformación

Salvo en el caso de las startups, que nacen digitales, el resto de las empresas (“incumbentes”) deben transformarse, y requieren de un planteamiento estratégico que incluya el cambio organizativo y cultural.

Según un estudio del MIT (2015), la estrategia define la transformación digital, no la tecnología. Hay una clara diferencia entre las organizaciones poco maduras digitalmente y las avanzadas: en las primeras, solo el 15% tienen definida una estrategia de transformación digital, mientras que en las avanzadas el 80% tienen esta estrategia definida.

Una estrategia de transformación digital se focaliza en el largo plazo, pone acento en la transformación del negocio, en la innovación y en la mejora de la toma de decisiones. En caso contrario, se caerá en la tentación del cortoplacismo y en buscar medidas tácticas que ni aprovechan todo el potencial transformador de las tecnologías digitales.

La necesidad de talento

Un cambio de esta magnitud requiere talento. Desde la perspectiva interna, hay que formar al personal en competencias digitales, cuya primera acepción es la capacidad de utilizar las herramientas tecnológicas digitales de manera fluida en el desempeño de sus tareas. Y de estar permanentemente conectado e interactuar con terceros con rapidez.

Sin embargo, esto tiene el riesgo de ocultar algo tan importante y mucho más difícil de obtener: un cambio profundo de actitud ante el cambio. Necesitamos transformar la mentalidad de las personas para que evolucionen hacia una forma nueva de trabajar más colaborativa y más abierta a los cambios.

Un profundo cambio organizativo va más allá de formar en competencias digitales: debe acometerse un cambio cultural en toda la organización, hacia una cultura de innovación y de servicio que favorezca la colaboración y asuma riesgos.

Es necesario abordar de forma simultánea y en paralelo los "gaps" en competencias digitales, y el cambio cultural.

El necesario cambio cultural

Hemos querido verificar si los CXO identifican este cambio de actitud como algo importante y hasta crítico. Preguntados de forma abierta sobre qué tipo de acciones han tomado en su propio departamento para abordar la transformación digital como un proceso de cambio profundo y necesario, el 60% de sus respuestas se agrupan dentro de un cambio cultural y el 40% dentro de un cambio tecnológico.

Entre las acciones relacionadas con el cambio cultural, destacan entre los encuestados las siguientes:

- > Concienciación, motivación e implicación.
- > Orientación al cliente.
- > Promover planes de innovación.
- > Gestionarlo como un proceso de cambio.
- > Programas de formación.
- > Formación en agile y trabajo colaborativo.

Algunos de estos elementos coinciden con lo que empresas líderes ("digitalmente maduras" en terminología del MIT*) definen como los rasgos de una cultura capaz de asumir una transformación digital profunda:

- > Abierta y Colaborativa.
- > Innovadora.
- > Digitalmente competentes.

Hay una notable ausencia entre los rasgos culturales mencionados por los CXO: no aparece la capacidad de tomar riesgos y de asumir los fracasos. Según el MIT, este es un riesgo distintivo clave en la economía digital. Para crear e innovar hay que arriesgar. Arriesgar significa atreverse a fallar, aprender del fallo y volver a intentarlo.

Siendo realistas, los CXO tienen una capacidad limitada para impulsar la transformación digital: deben intentarlo en su ámbito directo de actuación. Pero solo el CEO tiene suficiente liderazgo y autoridad como para influir en el necesario cambio cultural.

Cabe preguntarse qué debe hacer la organización para solucionar este doble problema: el de la falta de competencias digitales y el de una cultura poco abierta al cambio y a la colaboración. ¿Aborda primero el aspecto tecnológico y luego el cultural? ¿O lo aborda a la vez? ¿Se pueden hacer ambas cosas simultáneamente?

Para responder a esta pregunta, además de conocer el punto de partida que en cada caso es diferente, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

- > Todo proceso de cambio de actitudes y comportamientos requiere tiempo. Por tanto, cuanto antes se empiece, mejor. Debe acometerse ya desde la fase de planificación de la transformación digital.
- > Ningún proceso de cambio cultural tiene éxito si no se produce de arriba hacia abajo: requiere un claro compromiso, adecuadamente comunicado y ejercido, desde el CEO, los directores y mandos intermedios, hasta toda la organización.
- > Los procesos de formación de competencias digitales deben combinar la "teoría" con la introducción de metodologías y herramientas donde dichas competencias digitales se practiquen.
- > El cambio se produce "practicando": no basta una campaña de comunicación (que es necesaria pero no suficiente), la organización debe percibir desde el principio que es una prioridad y la credibilidad del mensaje depende de que se traduzca en hecho concretos. Algunos de los más señalados como necesarios por parte de los CXO han sido:
 - Cambio del comportamiento de los directivos, porque el efecto ejemplo es imprescindible.
 - Visibilidad organizativa del cambio que se promete: por ejemplo, creando una Oficina de Transformación Digital, creando la figura de un CDO, incluyendo dentro de los Comités de Dirección de forma periódica la revisión de la agenda digital, etc.
 - Acciones que potencien los soft skills, tanto más necesarios cuanto mayor es el nivel de cambio. Reconocen que los soft skills son claramente insuficientes.
 - Metodologías de trabajo que exigen de partida a sus miembros practicar la colaboración, la creatividad, la asunción de riesgos, la rapidez y flexibilidad. Los más mencionados han sido las metodologías ágiles (tipo SCRUM), una filosofía de innovación abierta, trabajar más con proveedores y clientes y emprendedor (startups).

*MIT: Massachusetts Institute of Technology.

¿Están las personas preparadas para este tipo de cambio?

Es necesario abordar la transformación digital como un proceso de cambio que afecta a todas las áreas, y que requiere un foco especial en habilitar a las personas para que sean capaces de asumir el cambio de forma personal y a la velocidad requerida.

¿Están nuestros equipos, a nivel personal, preparados para este tipo de cambio? ¿Disponen de los soft skills necesarios? ¿Qué competencias emocionales necesitan desarrollar de forma especial?

Hay una doble perspectiva para ayudar a que este cambio se produzca a nivel profesional: un enfoque “de fuera hacia dentro”, que consiste en crear un entorno favorable al cambio grupal y personal. Esto se puede conseguir con metodologías formales de gestión del cambio.

La segunda perspectiva, “de dentro hacia fuera”, consiste en desarrollar en las personas unas competencias basadas en la inteligencia emocional. Aplicando esta doble acción se puede conseguir que las personas y las organizaciones adapten con velocidad y profundidad los cambios que una transformación digital requieren.

“El progreso es imposible sin el cambio, y aquellos que no pueden cambiar sus mentes no pueden cambiar nada.”

George Bernard Shaw

La resistencia al cambio

En procesos de cambio fuertes -como es el caso de la transformación digital- son en último término las personas las que marcan el éxito o el fracaso de su implementación.

Concretamente, son sus actitudes y comportamientos los que determinarán el éxito organizativo de un proceso de cambio.

Consideremos una organización burocrática en terminología de Mintzberg, orientada a los procesos y la eficiencia. Los cambios son escasos y es una máquina perfectamente engrasada. Las habilidades personales están acopladas a este tipo de funcionamiento, donde los roles están muy claros. El cliente recibe un servicio consistente, correcto, porque los procesos están diseñados para servirle de la forma más eficiente posible. El área de TI está orientada a la seguridad, la robustez de las transacciones y la integridad de los sistemas.

Este tipo de empresa tiene un reto serio si quiere adaptarse con rapidez a un mercado y cliente crecientemente exigente y cambiante, a una competencia más globalizada, e incluso a la disrupción procedente de nuevas empresas y startups con modelos de negocio muy diferentes.

Sus empleados van a mostrar una fuerte barrera al cambio si se les pide pasar de ser rigurosos a ser flexibles, de correr riesgos en lugar de no equivocarse nunca, de tener iniciativa en vez de cumplir escrupulosamente su parte, de rediseñar mirando al cliente en lugar de al proceso...

El cambio como proceso

Las empresas más avanzadas, conscientes de que no es suficiente con incorporar tecnologías digitales, hacer ciertos ajustes a la organización y tener un buen plan de comunicación, están optando por una solución más ambiciosa e integral: un enfoque de “Gestión de cambio”.

En las entrevistas que hemos realizado, los directivos que están abordando este enfoque han mencionado con mayor frecuencia tres metodologías de cambio: el modelo ADKAR, el de Kotter y el de Dale Carnegie. Todos tienen en común un enfoque global y sistémico, impulsado desde arriba y que alcanza a toda la organización, basados en una estrategia de partida que suele incluir las siguientes fases:

- > Crear un clima de cambio, identificar:
 - La necesidad del cambio, qué se va a ganar.

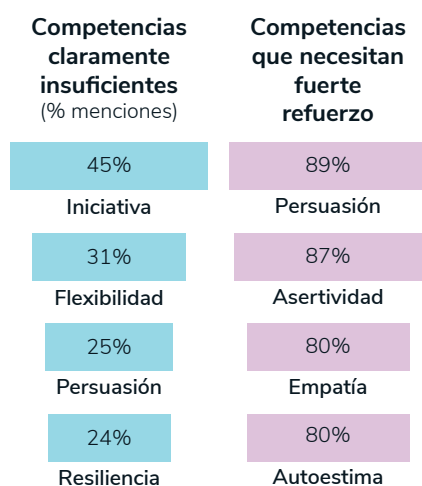
“Invertimos mucho tiempo y dinero, en colaboración con consultorías expertas, en diseñar proyectos de transformación digital. Pero cuando intentamos llevarlos a la práctica nos fue imposible porque descubrimos que nuestra gente no estaba preparada”.

(Sentir general de los directivos entrevistados).

Solo en 4 las 9 competencias emocionales indicadas el nivel de excelencia alcanza como media el 30%.

Si el cambio es radical, las personas tienen un gap medio en su nivel de competencias emocionales del 78%.

Figura 9



Fuente: Elaboración propia.

- Los medios necesarios para conseguirla (empezando por quien la va esponsorizar (alguien con poder en la empresa), y quien liderar (alguien con poder ejecutivo).
- > Comprometer y capacitar a la organización para dicho cambio.
 - Compartir la visión del cambio.
 - Identificar a los facilitadores del cambio.
 - Identificar las resistencias, conocer sus motivos y explicar bien que se va a ganar (o dejar de perder) con el cambio. Obtener el compromiso.
 - Ir comunicando los pequeños logros.
- > Implantar y sostener el cambio.
 - No bajar los brazos antes de tiempo.
- > Mantener la vigilancia hasta convertir lo conseguido en hábitos consolidados.

Incorporar un modelo de gestión de cambio de este tipo es un avance cualitativo muy importante. El cambio se planifica desde una perspectiva integral, incluyendo elementos de comunicación, motivación, dinamización, evaluación, incentivación, etc.

Múltiples estudios sobre las experiencias de implantación de una transformación digital reconocen que, por no hacer un planteamiento de gestión de cambio desde el principio, han caído en los siguientes errores:

- > No ser conscientes de la importancia de contar con una estrategia de cambio
- > No dotarle de los suficientes recursos (tiempo y dinero).
- Subestimar la resistencia al cambio
- > No conocer suficientemente bien las motivaciones de las personas.
- > No mantener la atención hasta que los cambios conseguidos se consoliden. Los viejos hábitos tienden a volver.

La neurociencia y la inteligencia emocional trabajan el cambio en las personas “desde dentro hacia afuera”. Combinando este enfoque con un método de gestión de cambio, se consiguen los mejores resultados.

Personas con inteligencia emocional para cambiar

¿Cuentan las personas con los soft skills necesarios para realizar ese cambio en sí mismos? Si casi todos los soft skills necesarios para el cambio son de tipo emocional, y cada uno tiene un nivel diferente en base a su experiencia vital, ¿cómo asegurar que ayudamos a todos a alcanzar un nivel de inteligencia emocional que les permita gestionar el cambio con la velocidad e intensidad requeridos?

Hemos querido preguntar a los CXO sobre el tipo de competencias necesarias para el cambio, a nivel de toda la organización, de entre una amplia lista de 9 competencias emocionales.

De las respuestas podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- a) Destaca el nivel “claramente insuficiente” de las competencias de iniciativa y flexibilidad. Precisamente estas dos competencias resultan clave para una cultura abierta al cambio y a la innovación.
- b) Otras competencias que requieren de un fuerte refuerzo son: persuasión, asertividad y empatía, absolutamente necesarias para ser capaz de colaborar con terceros.

Estos resultados muestran un serio gap en la cultura de nuestras empresas, en su faceta personal de actitud y competencias emocionales. Hay bastante consenso entre los CXO.

En conclusión, además de abordar la transformación digital como un proceso de gestión de cambio integral, es necesario desarrollar la inteligencia emocional de cada una de las personas que trabajan en nuestras organizaciones.