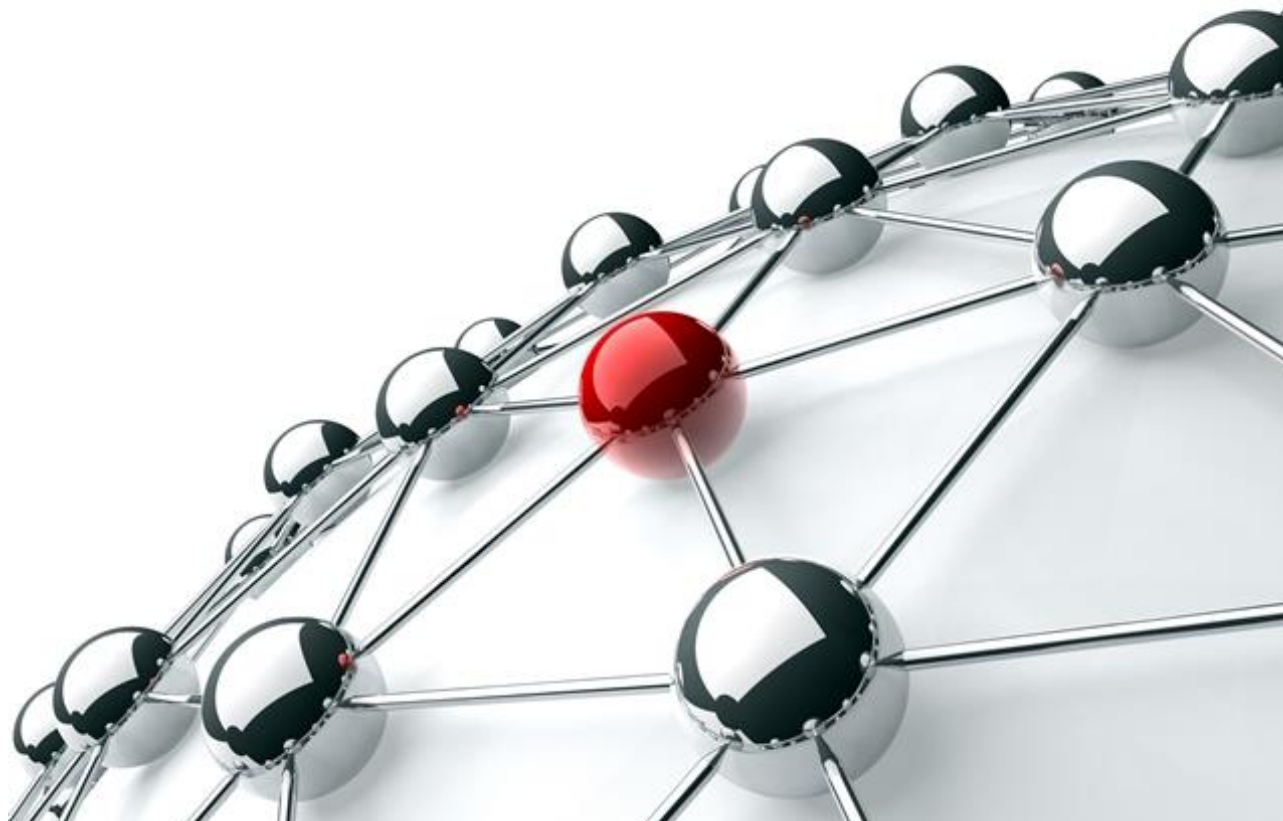


IT Management

Los soft skills como clave para el éxito
en la Transformación Digital

M. de José | Febrero 2018



Índice de contenidos

| | |
|--|----|
| Índice de contenidos..... | 2 |
| Introducción..... | 3 |
| La importancia de soft skills en entorno VUCA..... | 4 |
| Transformación digital, un imperativo | 5 |
| El concepto de transformación digital..... | 5 |
| Transformación digital y disrupción | 6 |
| La Gestión del Cambio | 8 |
| La cultura de la empresa, la principal barrera al cambio | 8 |
| Aplicar simultáneamente dos tipos de gestión del cambio..... | 9 |
| La inteligencia emocional y la gestión del cambio | 10 |
| El impulso de las competencias emocionales | 12 |
| Competencias emocionales para TI | 13 |
| Conclusiones | 14 |
| Sobre Penteo | 15 |

Introducción

En el mundo empresarial, siempre ha habido una inquietud para desarrollar los soft skills (habilidades relacionales) entre los trabajadores de la empresa. No basta sólo con tener los conocimientos técnicos y de gestión sino que hace falta tener la capacidad de relacionarnos adecuadamente con compañeros, jefes, subordinados, clientes, proveedores...

Por desgracia, los programas de desarrollo de estos soft skills solo ha beneficiado hasta la fecha – y casi en exclusiva, debido al elevado coste de la formación- a los directivos y mandos intermedios. Estos programas reciben diversos nombres: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación, etc.

Sin embargo, en los últimos años, los expertos avisan de que los soft skills son cada vez más necesarios -y no solo para los mandos, sino para todo el personal de la empresa-, si queremos que contribuyan a transformar a la empresa a la velocidad que está exigiendo la globalización y la transformación digital.

En este documento se estudia la necesidad de los soft skills en el caso específico de la transformación digital. Hay un amplio consenso- aunque poco conocido y divulgado y - de que hasta el 70% de los programas de transformación digital fracasan durante la fase de implantación debido a la resistencia al cambio y a una cultura empresarial que dificulta el trabajo transversal y colaborativo. En otras palabras: no es un problema tecnológico ni metodológico.

Hasta ahora se pensaba que este problema se resolvía con programas de formación de soft skills: mediante seminarios, e-learning, coaching y mentoring... sin embargo estas soluciones se han demostrado insuficientes, ineficientes e ineficaces. Intentaremos entender las causas, y finalmente proponer como solución la inteligencia emocional.

La importancia de soft skills en entorno VUCA

El ejército de los EEUU acuñó el término VUCA para ilustrar el mundo surgido tras la guerra fría: volátil, incierto, complejo y ambiguo. A partir de los años 90 fue utilizado en el campo de la estrategia empresarial como forma de describir un mundo radicalmente diferente al anterior, como consecuencia del impacto de la globalización y la transformación digital.

¿Cómo se enfrentan las empresas a un entorno VUCA? Con mucha dificultad. Las empresas están diseñadas para ser eficientes en sus operaciones, en un entorno de relativa estabilidad. Cuando las circunstancias cambian, las estructuras organizativas crujen bajo el peso del cambio, y las personas que trabajan en ellas no siempre se adaptan ni a la velocidad ni en la dirección necesaria.

Históricamente, lo que más se valoraba de una persona que quería trabajar en la empresa eran sus conocimientos técnicos, su experiencia previa y especialidad en una función, y su currículum académico. Aspectos todos de tipo cognitivo. Pero en la situación actual, se empieza a valorar mucho más las actitudes y habilidades relacionales de las personas ("soft skills"). ¿Cuáles de estos "soft skills" son los más relevantes? La inteligencia emocional. Está en la base de todos los soft skills, y su utilidad ha sido probada científicamente desde que se popularizó este término por el escritor y psicólogo Daniel Goleman.

A continuación, se muestran algunas exigencias organizativas de una transformación digital y su relación con ciertos soft skills:

- a. Velocidad del cambio -> adaptabilidad, flexibilidad
- b. Trabajo colaborativo -> empatía, trabajo en equipo
- c. Innovación -> iniciativa, visión positiva
- d. Experimentar y fallar -> resiliencia

Las empresas necesitan que su personal se adapte a los cambios profundos y drásticos que van a experimentar como consecuencia de la globalización y de la transformación digital. No basta con señalar el camino, incorporar nuevas tecnologías, cambiar los procesos, crear nuevos productos y servicios: nada de esto será posible si las personas no se adaptan a la velocidad requerida y contribuyan de forma positiva: de ahí que los "soft skills" sean claves. Y **los soft skills más relevantes son los relacionados con la inteligencia emocional.**

Afortunadamente, los soft skills se pueden adquirir. Su relación con la inteligencia emocional se estudiará en detalle en este documento en los siguientes apartados.

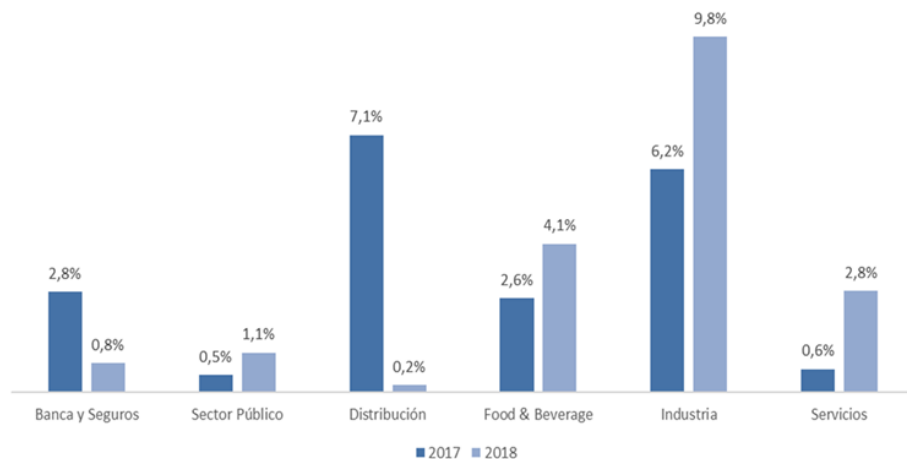
Transformación digital, un imperativo

El concepto de transformación digital

“La empresa del futuro será digital, o no será”. Esta afirmación se basa en una realidad cada vez más evidente: las tecnologías digitales han afectado profundamente no solo la infraestructura, las fuerzas competitivas de la industria y los sectores, sino el comportamiento de los consumidores, las relaciones entre todos los agentes sociales, y la sociedad en general. La empresa está inmersa en este contexto y o se adapta -se “transforma digitalmente”- o su oferta de productos y servicios no será comprado por nadie.

Todos los sectores serán afectados, tarde o temprano. Es una previsión que sin ningún género de duda ocurrirá: solo es cuestión de cuándo. Como indica esta figura¹, la transformación digital avanza a distinta velocidad según los sectores: en algunos casos, aún hay tiempo para prepararse.

Figura 1. Variación de Ingresos Compañía vs. Presupuesto TI (2017-2018)



Sin embargo, hay aún mucha confusión respecto del concepto de transformación digital. Dicha confusión genera en el mundo empresarial cierto escepticismo, en el mundo editorial oportunidades de noticias con novedades continuas, y entre los consultores una oportunidad para redefinir todos sus servicios con el adjetivo de “digital”.

¹ Strategic Report – IT Priorities. Penteo, 2018. Si desglosamos estos resultados por sectores, se identifican tres grupos claros:

1. **“Avanzados” digitales:** Banca y Seguros, A.A.P.P. y Distribución. Los forman empresas que son proactivas e innovadoras y usan la tecnología para cambiar sus modelos de Negocio. Tienen una estrategia definida y crecen menos que otros sectores menos “maduros” porque ya llevan tiempo invirtiendo en la digitalización.
2. **“Followers” digitales:** Servicios. Continúan por la senda de la digitalización y la renovación tecnológica. Han empezado a montar equipos para trabajar en líneas de trabajo, como analítica, movilidad, plataformas digitales, etc. Destinan a la digitalización más que los “avanzados”, puesto que comenzaron algo más tarde.
3. **“Iniciados” digitales,** F&B e Industria, son compañías que empiezan a cambiar sus modelos de organización y negocio mediante la digitalización de procesos, el Big Data & Analytics e Industria 4.0. Reconocen sus carencias en cuanto a capacidades y competencias. Son los que más tarde han comenzado su viaje a lo digital ya que su cercanía al cliente no es tanta como en los casos anteriores.

Quizá podamos aclarar el concepto de transformación digital, según su grado de comprensión. En este sentido, las opiniones de las empresas pueden clasificarse en torno a tres concepciones:

- **Concepción utilitarista:** las tecnologías digitales son las innovaciones tecnológicas del momento, no muy diferentes de revoluciones tecnológicas anteriores. La empresa que sepa adoptarlas en las áreas que elija, tendrá una ventaja sobre las que no lo hagan.

Esta concepción limita el impacto de las nuevas tecnologías a la mejora del negocio actual, aunque su desventaja es pensar que el cambio es de bajo impacto, y que estamos en una situación de “business as usual”. Para esta concepción, transformación digital implica “mejorar lo actual”. Muchas empresas se encuentran en esta fase aunque van migrando a la concepción tecnológica.

- **Concepción tecnológica:** La transformación digital consiste en aplicar las tecnologías digitales para optimizar los costes de la empresa y aumentar las ventas mediante la apertura de nuevos canales de venta (e-commerce) y comunicación (marketing digital).

Es la mayoritaria, al menos en España. La diferencia con la concepción utilitarista es que reconoce que el impacto será importante y generalizado pero no es profundo. Los cambios radicales solo afectan a las empresas tecnológicas, y solo marginalmente a las “brick & mortar”. En este sentido, transformación digital implica “digitalización” (de procesos, productos y servicios).

- **Concepción estratégica:** la empresa debe adaptarse a un entorno que se ha transformado digitalmente (clientes, proveedores, competidores, etc.) y ha de replantearse cómo va a dar valor a sus clientes en una situación que es radicalmente diferente a la era pre-digital.

Dicha concepción cree imprescindible un replanteamiento estratégico del negocio, y requiere entender el efecto transformativo de las tecnologías digitales, y utilizarlas de forma creativa y combinada para crear un valor diferente y mejorado a clientes (actuales y nuevos). Impacta a toda la cadena de valor y a veces incluso a su modelo de negocio.

Esta es la concepción de la que partimos a lo largo de todo este documento. De facto, es el concepto adoptado por la gran mayoría de las multinacionales y las empresas de mayor tamaño. Para ellos, transformación digital es igual a “cambio radical”.

Transformación digital y disrupción

El término disrupción –en el mundo de los negocios- fue primeramente introducido por Clayton Christensen en 1997 en su famoso libro “El dilema del innovador”. En dicho libro plantea que están surgiendo nuevas tecnologías con una característica novedosa: permiten realizar funciones nuevas, que inicialmente muchos clientes no valoran. Esta característica disruptiva se contrapone a las tecnologías simplemente “sostenedoras”, es decir que mejoran los procesos actuales.

Cuando las empresas se enfrentan a tecnologías que pueden ser disruptivas (pero que aún tienen que demostrarlo), se enfrentan a un dilema: ¿reaccionan de inmediato, con el riesgo de que no ocurra nada y se hayan invertido recursos costosos, sin retorno? ¿O deben esperar a ver qué pasa, e intentar mejorar esa tecnología o copiarla, cuando tenga éxito?

La práctica ha demostrado que esperar (casi) nunca resulta bien: los casos de Blockbuster vs. Netflix, Apple vs. Nokia, Barnes & Noble vs. Amazon y cientos más así lo atestiguan. Es sorprendente que empresas líderes, con éxito contrastado y alta rentabilidad, no hayan podido superar la disrupción de nuevos jugadores.

En la última década el riesgo de disrupción para las empresas existentes, en cualquier sector, está acelerándose: están surgiendo nuevas tecnologías digitales que están convergiendo, es decir su grado

de maduración está coincidiendo en el tiempo- las más novedosas maduran de forma acelerada- , lo que multiplica las posibilidades de dar lugar no solo a productos y servicios disruptivos (transporte mediante drones vs. camiones), sino a insospechados modelos de negocio (Airbnb, Uber).

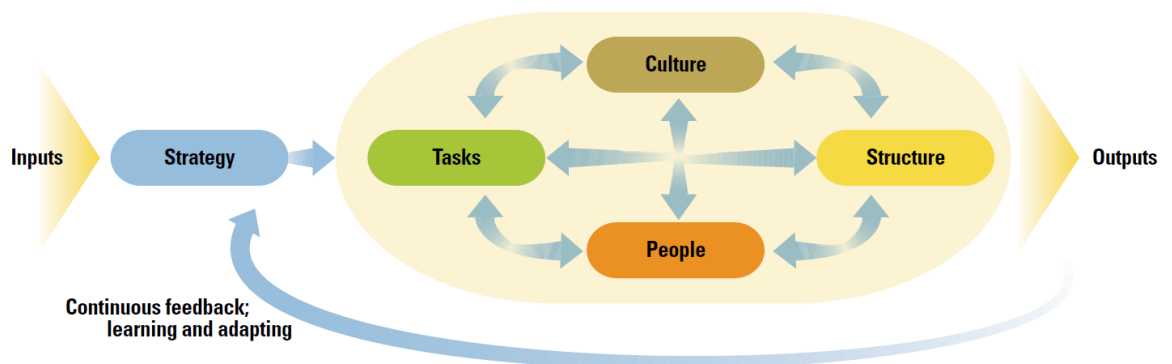
En este contexto, la transformación digital se presenta a las empresas existentes (“incumbents”) con una triple incógnita: ¿cómo aprovechar las nuevas tecnologías digitales, para crear mayor valor al cliente, reducir costes y optimizar procesos? ¿Cómo innovar de forma disruptiva, adelantándose a la competencia? ¿Cómo prepararse para defenderse de la disrupción, cuando ésta aparezca?

Ninguna de estas preguntas tiene fácil respuesta, pero sí podemos afirmar que:

- *La inacción es la peor estrategia.* Pero es la más cómoda y la que adopta la gran mayoría de las empresas, por tener una visión cortoplacista.
- *Cualquier iniciativa* requiere de un gran esfuerzo de cambio y una apuesta por el futuro.
- *A mayor y mejor grado de respuesta,* menores los riesgos de ser adelantados por la competencia o lo que es peor, disrumpidos.

Frente al término disrupción (que insinúa un futuro negro que produce miedo), prefiero utilizar el término oportunidad. Esta oportunidad no está exenta de riesgos, pero el premio puede ser muy importante: aspirar a ser (o continuar siéndolo) uno de los líderes del mercado. Las empresas que sí se atreven, deben ser conscientes de que tener éxito de la transformación digital:

- *Es un tema de negocio más que de tecnología.* Debe partir de un análisis de estrategia digital y entender que todas las partes afectadas deben estar alineadas. La transformación digital no consiste en solo implementar nuevas tecnologías: afecta a toda la organización, y debe asegurarse el alineamiento de todos los componentes afectados².



- Es un proceso que se inicia de arriba-abajo (liderado por el CEO) y continúa de abajo-arriba (innovación interna, compromiso de todo el personal).
- Requiere de una apuesta de recursos, en situación de incertidumbre. Hace falta valentía y liderazgo para acometerlo.

² Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. Aligning the Organization for Its Digital Future. MIT Sloan Management Review, Research Report, 2016.

- Requiere adoptar tecnologías digitales novedosas que la empresa en su gran mayoría desconoce, dominarlas y saber cómo sacarles provecho. Hay que cambiar formas de trabajo arraigadas, y abrazar nuevas formas más colaborativas, abiertas y rápidas.
- Es un proceso profundo de innovación de todas las áreas de la empresa. Tiene un componente de gestión de cambio importante.

A continuación, hablaremos de la importancia de la gestión del cambio y que, si no se hace de forma adecuada, frustrará las oportunidades que se hayan detectado e iniciado. Y parece que esta es la razón que provoca el fracaso de las iniciativas de transformación digital.

La Gestión del Cambio

Si el concepto estratégico de la transformación digital es el correcto, la empresa que lo adopte se enfrenta a un reto muy importante: **la gestión del cambio**.

Este cambio no solo debe ser amplio y profundo, sino rápido. Un cambio de esta naturaleza debe ser liderada desde la máxima instancia de la empresa (el Consejo de Administración y su Director General o CEO), y seguida por todo su personal. Debe ser planificada, organizada e implantada. El éxito de esta gestión del cambio marcará el éxito o el fracaso de una transformación digital.

La necesidad de plantear una gestión del cambio para tener éxito en una transformación digital contrasta con la realidad, que está aun mayoritariamente contaminada por las concepciones utilitaristas y tecnológicas que hemos mencionado. Las empresas que están realizando proyectos de transformación digital se caracterizan por algunas de estas situaciones:

- Los proyectos digitales que se inician parten de las áreas funcionales, pero sin una planificación previa y pilotada desde la Dirección General.
- No hay una visión común sobre hacia dónde se dirige la empresa, sino solo visiones parciales, normalmente de reducción de costes o de exploración de nuevos canales de venta.
- Se pone énfasis en la modernización de las infraestructuras tecnológicas (migrar a cloud), la incorporación de nuevos métodos de trabajo (Agile, design thinking, etc.) y software (redes sociales corporativas, herramientas de productividad personal), y la renovación del lay-out de las oficinas (está de moda el “open space”).

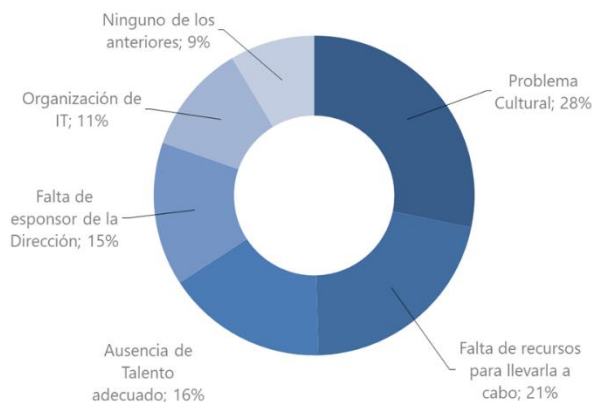
La gestión del cambio en lo referente a las personas se focaliza en el desarrollo de las “competencias digitales” aunque la mayoría de las empresas no la acompañan con una adecuada planificación, organización y ejecución de una gestión de cambio, que tenga en cuenta no solo los componentes tecnológicos, sino los organizativos y sobre todo las culturales.

La cultura de la empresa, la principal barrera al cambio

¿Qué podemos deducir de las experiencias de las empresas inmersas en una importante gestión del cambio? Que el factor más difícil, más extendido, y que genera más preocupación y fracaso, es la cultura de la empresa.

Las principales barreras para la Transformación Digital³ son, para los CIOs, la cultura y la falta de recursos para llevarla a cabo (49% de los casos). En las Compañías donde la cultura o la estructura organizativa es reacia al cambio, la brecha de talento se complica ya que la inercia cultural impide el nuevo aprendizaje. Los CIO's deben tener en cuenta que el nuevo paradigma digital requiere disponer de una estrategia de cambio digital centrada no sólo en las tecnologías sino también en las personas.

Figura 2. Barreras a la Transformación Digital



Llegados a este punto, surge una importante reflexión: todas las empresas que han respondido a estas encuestas sabían de antemano que la cultura de la empresa era una barrera importante. Y actuaron en consecuencia: todos diseñaron una gestión del cambio para evitar el problema. ¿Por qué sin embargo no ha dado resultado? ¿Qué ha fallado en la gestión del cambio "tradicional", que no ha conseguido el resultado esperado?

En el 70% de los casos las expectativas de las empresas que han iniciado sin esperar una transformación digital, no se han cumplido en la práctica. El proceso está siendo más difícil y complejo, y los resultados frente a las inversiones realizadas han sido más bien pobres. Aquellas empresas que así lo han admitido, han reconocido que la causa principal de este pobre rendimiento está en que la cultura de la empresa (es decir, las personas) han mostrado una fuerte resistencia al cambio, a pesar de los programas de comunicación y gestión del cambio adoptados⁴.

Aplicar simultáneamente dos tipos de gestión del cambio

La razón más plausible es que las metodologías de gestión del cambio aplicadas pertenecen a un entorno del pasado, muy diferente del actual. La situación actual se caracteriza por una velocidad del cambio que es exponencial.

Es cierto que los métodos de gestión del cambio tienen en cuenta políticas de comunicación, programas de formación, cambios de incentivos, refuerzos organizativos. Si se hace bien, todo el personal sabe a qué se enfrenta y lo que se espera de ellos. A esto lo llamaremos un cambio dirigido

³ Strategic Report – IT Priorities, Penteo, 2018

⁴ Katzenbach Center Survey: 84% dicen que la cultura es crítica para la gestión del cambio. El 64% afirman que es aún más importante que la estrategia o el modelo operativo. Tomado de Jon R. Katzenbach, Rutger von Post, and James Thomas, "The Critical Few: Components of a Truly Effective Culture," Revista Strategy and Business Spring 2014

“desde fuera hacia adentro”. Es decir, la empresa se dirige al empleado con un conjunto de recursos, políticas y procedimientos para fomentarle que se adhiera al cambio. Es el tipo de gestión del cambio que todas las empresas utilizan.

Esto es necesario... pero insuficiente. Parten de una premisa (total o parcialmente) equivocada: que cada persona está capacitada y tiene la voluntad firme de iniciar un cambio, aunque sea drástico. Las start-up no tienen este problema, porque han seleccionado desde el principio a las personas que necesitan. Pero las empresas ya existentes tienen personas de todo tipo, orientadas hacia la eficiencia el modelo actual, y poco entrenadas en un cambio permanente. Se trata de reconocer que las personas no llevan “de serie” la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre, al cambio radical, o la capacidad de relacionarse con terceros incluso cuando no les caen bien, así como la capacidad de gestionar el stress y mantener una actitud positiva. En una palabra: **hay que ayudar a las personas a enfrentarse al cambio “desde dentro hacia afuera”**. El cambio debe partir de cada persona. **Solo combinando estas dos facetas de gestión del cambio- de fuera hacia dentro y de dentro hacia afuera- podemos esperar que el cambio tenga éxito.**

El éxito de un cambio radical en una empresa depende no solo de un posicionamiento estratégico adecuado, sino sobre todo de cómo se gestionan los recursos organizativos internos⁶. No solo hay que cuidar la comunicación interna y reorganizar los procesos internos para habilitar el cambio: es preciso conseguir que las personas acepten el cambio, en lugar de bloquearlo. Que respondan con iniciativa, y no con pasividad. Los mecanismos internos que crean dinamismos negativos son casi todos de tipo emocional, no cognitivo. De ahí que la inteligencia emocional juegue un papel clave: **hay que ayudar a las personas a que desarrollen las competencias emocionales** (que equivocadamente se les presupone) que les permitan gestionar el cambio de forma positiva.

La inteligencia emocional y la gestión del cambio

Recordemos el concepto y la importancia de los “soft skills” que mencionamos al inicio de este documento. Afirmábamos entonces que en las empresas se valora cada vez más que las personas tengan la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, que tenga una actitud positiva y una mentalidad abierta: estas y otras habilidades no son fáciles de encontrar. Uno siempre puede aprender técnicas: es mucho más difícil aprender habilidades.

Podemos afirmar que el conjunto de soft skills más científicamente estudiados y probados se llama “inteligencia emocional”. Podemos definir una persona como emocionalmente inteligente si sabe gestionar sus emociones y las de los demás de forma que mejore su rendimiento y la calidad de su relación con los demás. Las emociones están en la base del comportamiento del ser humano. Ser consciente de su impacto, saber autogestionarlas, y tratar a los demás teniendo en cuenta su impacto, es tan importante o más que la inteligencia cognitiva.

A los efectos de este documento, nos interesa resaltar y poner en relación la inteligencia emocional con la transformación digital:

- La inteligencia emocional se puede aprender, ya que no viene de serie.
- Una situación de fuerte cambio solo tendrá éxito si las personas involucradas tienen las habilidades relacionales adecuadas, es decir los “soft skills” necesarios.

⁶ “Emotional capability, emotional intelligence and radical change”. Revista Academy of Management, vol.24, nº 2 (Abril 1999), Quy Nguyen Huy (profesor de INSEAD)

- La empresa debe preocuparse de que su personal tenga una inteligencia emocional elevada: en caso contrario, en lugar de ser un motor del cambio, serán una barrera al cambio.

Ahora la pregunta es: ¿cómo se implanta la inteligencia emocional en la empresa? ¿Valen los programas de formación tradicionales? ¿Existen ejemplos que hayan probado su eficacia y eficiencia? ¿Hay alguna forma de implantarlo de forma masiva y a un coste abordable?

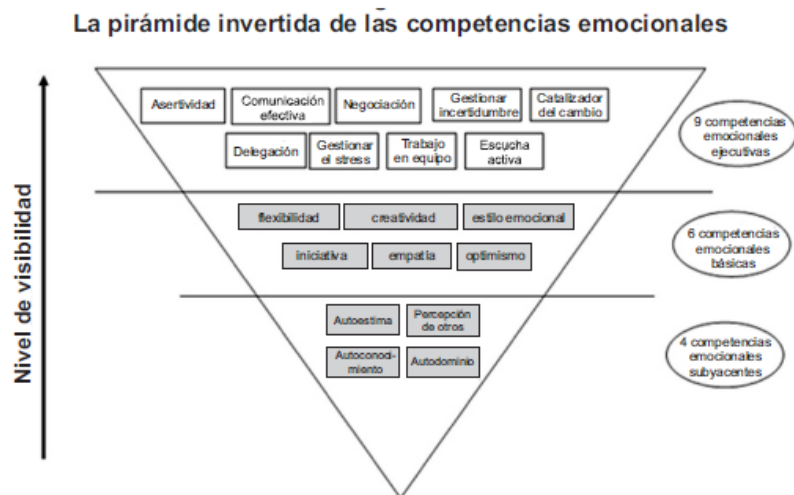
En los últimos 20 años se ha formado en inteligencia emocional a través de tres sistemas: seminarios y workshops, e-learning y coaching. ¿Es aplicable esto a la transformación digital? La respuesta es “No”:

- Los seminarios y workshops, impartidos por monitores de forma presencial, son demasiado caros y se limitan solo a mandos intermedios y directivos. Además, no son eficaces: en general, no provocan los cambios de hábito y comportamiento esperados.
- El e- Learning. Tiene la ventaja de llegar a todos pero el grave inconveniente de que su tasa de abandono es superior al 80%- del 95% si es formación en “soft skills”. No son eficaces.
- Coaching: una relación uno-a-uno. Eficaz. Su elevado precio lo hace inadecuado para formar a mucha gente.

Sin embargo, hay razones para el optimismo. Algunos autores han profundizado en cómo se pueden aplicar de forma eficaz a las empresas y han concluido en que las organizaciones no necesitan personas “emocionalmente inteligentes” en abstracto, sino personas con competencias emocionales concretas⁹.

Una interesante clasificación - porque se ha llevado ya a la práctica en empresas- se representa en el siguiente cuadro¹⁰:

Figura 3. Competencias emocionales



Esta clasificación en forma de “pirámide invertida” permite a la empresa identificar qué competencias emocionales desea fortalecer, así como las relaciones que tiene con otras competencias emocionales, e iniciar programas de entrenamiento (que no de formación) en competencias emocionales.

⁹ Emotional Intelligence Management Competencies, J.Auerbach (2008) Users manual. Toronto.

¹⁰ Jerarquización de competencias emocionales a través del modelo de la pirámide invertida. De José, Danvila y Martínez-López. Revista Venezolana de Gerencia, nº 18 (2013)

La diferencia entre formación y entrenamiento es que la primera se “imparte” (sea de forma presencial o virtual, en un corto periodo de tiempo), mientras que la segunda consiste en una sistemática de trabajo diario que se alarga durante meses, y que pretende conseguir de este modo un cambio de hábitos, comportamientos y actitudes en el lugar de trabajo, hasta lograr su consolidación. Este es un sistema innovador para apoyar el cambio cultural que requiere una transformación digital. Representa la mejor versión de un cambio “de dentro hacia fuera” y que complementa a la gestión del cambio tradicional (“de fuera hacia adentro”).

El impulso de las competencias emocionales

Podemos afirmar, en el contexto de una transformación digital, que el **desarrollo de competencias emocionales entre el personal de la empresa es el mejor método para reconstruir una cultura “desde dentro hacia afuera”**. Sin embargo, una solución de este tipo aún tiene que cumplir una serie de requisitos para que realmente aporte un valor relevante en una situación de cambio radical:

- **El cambio debe estar dirigido y pivotar hacia la estrategia digital** definida por la empresa. Las competencias que la gente necesita son diferentes según el tipo de estrategia digital definida. “Mejorar la inteligencia emocional” es genérico: conseguir que sea el equipo de front-office para dar una experiencia única al cliente ya delimita qué competencias específicas hay que desarrollar.
- **El refuerzo de las competencias emocionales no puede ser selectivo** (solo dirigido a mandos intermedios y directores), sino global: todo empleado es un posible contacto con el cliente. Si la transformación va a afectar a todas las áreas y personas, deberemos tener un enfoque global, aunque sea por fases, y consistente en el tiempo.
- **Definir con claridad las actitudes y comportamientos que desea la empresa:** y orientar las competencias emocionales seleccionadas de forma que se produzca el cambio de comportamiento. Las personas aprendemos practicando, creando hábitos. Como los comportamientos deseados (p.e. trabajar bien en equipo, con un ambiente constructivo) requieren de una combinación de competencias emocionales (empatía, trabajo en equipo, adaptabilidad), está claro que los programas deberán ser extensos en el tiempo. Esto se puede por tanto medir y controlar su evolución.
- **El cambio de comportamiento debe ser coherente:** no vale predicar la empatía en el personal, cuando el primero que no lo practica es el jefe. El primero que tiene que cambiar es el estamento directivo, para dar ejemplo.
- **El refuerzo debe ser compatible con el día a día.** El cambio de actitudes y comportamientos debe ser como una “lluvia fina” que cada persona debe acometer de forma sistemática, pero para ello ha de ser diario, no intrusivo.
- **El cambio debe visualizarse como enriquecedor y atractivo.** Que sirva no solo para el desarrollo profesional, sino el personal. Y que sea atractivo. Afortunadamente la tecnología permite crear vídeos cortos muy atractivos, que orientan hacia la acción, y con una duración de 3 minutos, que se ha demostrado que es el máximo “span de atención” de una persona.

No es fácil cumplir todos los requisitos aquí definidos, pero al menos constituyen una guía para el éxito a la hora de implantar una transformación digital. Hoy ya sabemos que el 70% de los fracasos se explican cuando no se da un tratamiento integral a la gestión del cambio, desde la perspectiva de la cultura y las personas.

Puede deslumbrarnos lo que la tecnología puede hacer: pero son las personas las que lo usan y habilitan, las tecnologías son meros instrumentos. Formar en competencias digitales (técnicas) es necesario, pero no suficiente: **hay que entrenar a las personas en competencias emocionales.**

Competencias emocionales para TI

La involucración del área de Tecnología de la Información es clave en una transformación digital: su rol es necesario pero no suficiente. Los retos de cambio interno que tiene que abordar el Director TIC son de gran envergadura y complejidad, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- hacer que convivan los sistemas tradicionales (con sus características de solidez y solvencia) con nuevas tecnologías digitales.
- incorporar metodologías de trabajo que introducen la colaboración y el concepto de prototipado en todos los desarrollos.
- Migrar la infraestructura y el software a la nube, eligiendo bien si adoptar modelos de nube pública, privada o híbrida
- Incorporar talento de fuera (expertos en Big Data, analítica e inteligencia artificial) con formas muy diferentes de trabajar, evitando una separación entre “nosotros” y “los nuevos”
- Posibilitar en el personal técnico un conocimiento del “negocio” en todas sus facetas (marketing, ventas, operaciones, mercado, etc.),

El departamento de TI debe adaptarse y cambiar para superar estos retos. No obstante, lo más difícil es el factor humano: sus miembros han de cambiar su forma de relacionarse no solo con los clientes internos, sino con terceros: tendrán que desarrollar capacidades emocionales específicas para que todo este cambio pueda producirse. Con seguridad se multiplicarán las situaciones de stress y tensiones relacionales, que ya de por sí son frecuentes: presión por los plazos, cambios en las especificaciones del cliente que retrasan el proyecto, información incompleta que se descubre avanzado el proceso de desarrollo, etc.

Esta situación nos sirve para ilustrar cómo podemos aplicar una gestión del cambio “desde dentro hacia fuera”.

Se ha estudiado¹¹ que el profesional de TI sufre la llamada “disonancia emocional”: no puede expresar su frustración ante su “cliente interno” (que “siempre tiene a razón”) cuando se le culpabiliza de proyectos que no cumplen las funcionalidades requeridas, o los costes presupuestados, en los plazos establecidos... cuando las razones subyacentes son realmente causadas por el mismo cliente. Esta disonancia emocional genera agotamiento, desmotivación y finalmente falta de rendimiento e incluso rotación del personal no deseado.

Es una situación que va a ir en aumento en una transformación digital: aunque las metodologías Agile o Scrum van a paliar en parte las fricciones cliente/proveedor, salvo que se ayude al profesional de IT en adquirir capacidades emocionales que le blinden contra esta disonancia emocional, el resultado no será positivo.

¹¹ Emotional dissonance and the IT professional. Management Information System Research Center, University of Minnesota. Paige S. Rutner, Bill C. Hardgrave and Harrison McKnight. Vol.32, nº3 (sept.2008)

Utilizando el listado de competencias emocionales antes mencionado, parece recomendable desarrollar en el profesional IT competencias emocionales específicas para combatir la disonancia emocional como son la resiliencia, la empatía, la visión positiva y la asertividad.

Conclusiones

Las empresas deben iniciar su transformación digital si quieren sobrevivir en el futuro, pero hay que tener en cuenta el limitado éxito en la fase de ejecución de estos proyectos.

La causa principal de este pobre resultado no es un planteamiento tecnológico inadecuado, sino la resistencia al cambio de las personas y de la cultura de la organización. Los programas de gestión de cambio son necesarios (atacan el aspecto institucional de la cultura, van “de fuera hacia dentro”), pero insuficientes, ya que no abordan las competencias personales de tipo emocional de las personas (les falta el enfoque “de dentro hacia fuera”).

Parece evidente: si nadie da lo que no tiene, ¿por qué hemos de suponer que las personas solo por el hecho de pedírselas, y de formarlas en competencias digitales (tecnológicas), van a querer o poder cambiar sus actitudes y comportamientos hacia el cambio radical que se les pide?

La solución no es la formación, porque la inteligencia emocional no se puede enseñar (de la forma tradicional): pero sí se puede entrenar. No solo hemos puesto de manifiesto el problema: hemos definido los requisitos que debe cumplir un entrenamiento de competencias emocionales, en una situación de cambio radical, para que una transformación digital tenga éxito en su fase de implantación.

Habrà que recordar –y entender- lo que afirmaba el gurú del Management, Peter Drucker: “Culture eats strategy for breakfast”. Adaptado a nuestro caso: la cultura hará fracasar la transformación digital, si no se ayuda a las personas a desarrollar sus competencias (emocionales).

Sobre Penteo

Penteo es el analista TIC independiente que lidera la mayor Comunidad de Conocimiento TIC de España, y ofrece un servicio especialmente diseñado para Directivos con influencia o responsabilidad en las decisiones TIC-Negocio, ayudándoles a garantizar el acierto de sus decisiones, compartiendo conocimiento, asesorándoles y facilitándoles hacer networking. Y para proveedores TI, Penteo aporta información del mercado sobre tendencias y posicionamientos, y proporciona apoyo experto con el que maximizar el éxito en sus estrategias.

Desde hace más de 20 años damos servicio a más de 200 compañías e instituciones de primer nivel del mercado español. Un servicio con el que minimizar riesgo, tiempo y coste, y extraer de las TICS y las Tecnologías Digitales el máximo valor para el negocio.

Nuestro Valor Diferencial

| | | |
|--|--|---|
|  <p>Conocimiento del mercado local</p> <p>Nuestro equipo de analistas y expertos independientes (exCIOs, profesores de Escuelas de Negocio,...) son expertos en las capacidades de los proveedores en España en las tendencias TIC y su aplicación en el mercado español.</p> |  <p>Investigación imparcial y rigurosa</p> <p>Investigamos la estrategia y capacidades de los proveedores TIC; y las experiencias y necesidades de la demanda, a través de más de 3.000 entrevistas a directivos.</p> |  <p>Independencia de marca y proveedor</p> <p>Nuestra total independencia de marca y proveedor asegura la imparcialidad de nuestro análisis y consejo.</p> |
|--|--|---|

Penteo
Analista TIC

Tu asesor TIC de confianza

que te proporciona el **conocimiento** y el **apoyo experto e independiente**

Propiedad Penteo.

Esta publicación no puede ser reproducida sin permiso expreso de Penteo. La información que contiene este informe se ha obtenido de fuentes consideradas fiables. Penteo no se responsabiliza de posibles errores, omisiones o inexactitudes que pueda contener este informe, así como del uso que pueda hacerse de las recomendaciones u opiniones que contiene. El contenido del informe está sujeto a cambios sin preaviso.