

Transformación digital en clave Drexler

La implementación de la transformación digital no siempre se da de forma fluida. Para que esto suceda, es clave entender hasta dónde afecta a la gestión del talento y contemplar la cultura y la forma de trabajar de quienes trabajan en la empresa.



POR VALERIA FRATOCCHI



*Cada uno da lo que recibe
Y luego recibe lo que da
Nada es más simple
No hay otra norma
Nada se pierde
Todo se transforma*



Jorge Drexler es un genio mundialmente reconocido en lo suyo. Seguramente escriba para expresarse a sí mismo y para compartir su mirada sobre las vueltas de la vida. Pero lo que destaca es que lo hace en un formato muy compartible, al mismo tiempo que artísticamente exquisito. Y no es solo que el estribillo sea pegadizo, es que la letra fluye fácil, en forma casi intuitiva, no hay que pensársela mucho: *el mundo es redondo y todo pega la vuelta, todo se transforma...*

Cuando hablamos de transformación en las empresas, sea la transformación digital u otra, lejos de experimentar el disfrute y la oxigenación de la música de Drexler, lo que solemos encontrar son rostros tensos, manos apretadas y una sensación bastante incómoda de inevitabilidad sofocante.

La gente siente que ha dado mucho a su organización pero que no se cumple la estrofa de *cada uno da lo que recibe*. Las transformaciones no suelen dar el agradecimiento y reconocimiento a los mejores años de la vida dedicados a la organización. En cambio, dan un dictamen de “ahora las cosas son distintas” y la sutil alusión a competencias profesionales que han entrado en obsolescencia.

CV

VALERIA FRATOCCHI

Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; psicóloga, Universidad Católica del Uruguay; GloColl, Harvard Business School; Case Writing Workshop, Harvard Business School; profesora de Comportamiento Humano en la Organización en el IEEM.



Por esto, y porque en algunos casos los cambios se imponen sin una historia de desarrollo organizacional, la gente *no recibe lo que da*. Simplemente ha volcado sus saberes y valores a un proyecto que no le fue reintegrando esos aportes, con lo cual en el hoy de la transformación digital, el empleado se siente un poco “vaciado”. Se da cuenta de que el proceso ha sido *bien simple* como reza la canción, pero que el final difiere de Lavoisier y tiene serias dudas en cuanto a que *nada se pierda y todo se transforme*. Aflojan temores de perder el manejo de productos mucho más sofisticados para un cliente exigente e impaciente, de quedar por fuera de procesos fuertemente automatizados en los que cada vez hay menos participación humana, se extrañan en la diaria compañeros de trabajo que ya no son necesarios o no tienen talento digital, a veces se instala la nostalgia por los referentes que durante décadas encarnaron la firmeza del rumbo estratégico y que hoy no pueden liderar la aceleración de este tiempo...

LA VIRTUD DE LA PRUDENCIA DEBE ESTAR EN EL CENTRO DE LAS DECISIONES.

¿Quién puede convencerlos de que *nada se pierde y de que todo se transforma*? Ni siquiera un concierto privado de Jorge Drexler podría, porque efectivamente la transformación digital es un camino plagado de dificultades y hasta ahora cuenta con pocos testimonios de éxito y buenas

prácticas que lo hagan replicable. Recién estamos haciendo camino al andar e intentando entender qué factores correlacionan positivamente con un buen avance en la estrategia digital. En este contexto, la virtud de la prudencia —virtud directiva por excelencia— será la que esté en el centro de las decisiones a tomar cuando sea el momento de operacionalizar la convicción de digitalizar el modelo de negocios.

A partir de la definición de reinventar el modelo de negocios, algunas organizaciones logran avances consistentes y otras nos enseñan a partir del estancamiento y de las formas en que han podido destrabarlos y continuar su camino hacia el modelo digital. Se ha visto que la agilidad con la que se instalan las nuevas prácticas digitales aumenta las probabilidades de éxito tanto desde una mirada de avance concreto y visible como en la captura de las oportunidades del sector por ser el primero en moverse.

Entre las lecciones que se vienen aprendiendo hay una que apunta directamente a los líderes del negocio que salen de la auto-limitación del rol generalista y de la visión de vértice. Baján directamente a la cancha a dedicar tiempo propio, a aprender ellos mismos tecnologías digitales y lo hacen regularmente, sobre una base mensual, mientras que lo normal, aun en empresas *aggiornadas*, es que esta capacitación sea más informativa y en una frecuencia trimestral.

Como siempre que hablamos de cambio organizacional, el involucramiento de la alta dirección es determinante para el éxito. En la medida en que hay que cambiar viejas formas de trabajo, el líder *senior*, que es el primero en cambiarlas, modela con el

ejemplo y resulta un agente de cambio de enorme impacto. Dentro de su discurso, la tecnología está siempre presente e instala el sentido de urgencia en la organización de forma que la prioridad de la transformación sea percibida por todos como inminente e ineludible.

Estos mismos líderes empiezan a tener pensamiento propio en cuanto a las tecnologías y, si bien se apoyan en gurúes y agoreros de la especialidad, lideran ellos mismos la evaluación de las oportunidades de entrar o salir de un determinado negocio por el factor tecnología, como un ejercicio permanente de la agenda directiva, llegando a concretarse con una frecuencia trimestral, mientras que lo habitual en empresas organizadas es reservar este tipo de análisis al proceso de revisión estratégica que tiene lugar anualmente.

La transformación digital suele requerir refuerzos adicionales en materia de liderazgo de implantación. Surgen figuras claves para el éxito de la transformación, como el *Chief Digital Office* (CDO).

Pero el CDO no es suficiente. Las organizaciones tienen estrategias activas de captación de talento digital abundante y, además, se aseguran de moverlo internamente con asignaciones internas cortas, cambiando de área y de unidad de negocios a un ritmo trimestral en vez de las típicas transferencias y movimientos horizontales surgidos de la revisión anual de talento.

La posibilidad de reubicar el talento en forma fluida es una de las tácticas más

efectivas a la hora de crear, ejecutar y modificar la estrategia digital. Además, siembra en toda la organización una cultura de “fracaso rápido”, una mentalidad en la que las oportunidades emergentes no se dejan escapar y las pérdidas de lo que ya no funciona se cortan rápidamente, cuidando ambos frentes de la cuenta de resultados.

LA POSIBILIDAD DE REUBICAR EL TALENTO EN FORMA FLUIDA ES UNA DE LAS TÁCTICAS MÁS EFECTIVAS A LA HORA DE CREAR, EJECUTAR Y MODIFICAR LA ESTRATEGIA DIGITAL.

La gestión intensiva del talento es la que permite sacar ventaja de las plataformas digitales que se incorporan a la empresa cuando es exitosa en la creación de un ecosistema organizacional más amplio, en el que la innovación en productos digitales nuevos fluye y consolida el nuevo modelo de negocios.

Si “el capital humano es nuestro mayor activo” era una máxima del *management* en los 90, para la transformación digital ha pasado a ser determinante y puso sobre la

SOLUCIONES EN RECURSOS HUMANOS

Executive Search - Selección y Evaluación

Capital Humano - Outsourcing

Outplacement - Administración de Nómina

Estrategia y Análisis de Negocios

Advice[®]
Connecting Opportunities & People

☎ 2626 1111

✉ comercial@advice.com.uy

🌐 www.advice.com.uy



mesa una línea de inversión hasta cierto punto inesperada en el presupuesto de RR. HH. Tener el talento digital adecuado es imprescindible y no es fácil.

EL RECLUTAMIENTO TRADICIONAL NO ES EL APROPIADO PARA EL TALENTO DIGITAL. HAY QUE INCURSIONAR EN MÉTODOS NO TRADICIONALES E INNOVAR EN EL PROCESO PARA HABLAR EN EL MISMO IDIOMA QUE LOS CANDIDATOS.

El reclutamiento tradicional no es el apropiado para el talento digital, por lo que hay que incursionar en métodos no tradicionales e innovar en el proceso para empezar a hablar en el mismo idioma que los candidatos. Gamificar inteligentemente el proceso de selección y ser anfitrión de eventos tecnológicos y *hackathons* han mostrado buenos resultados.

El talento digital calificado es un *commodity* escaso. No es una especialidad más compleja que otras, pero —dada la aceleración de los procesos de transformación— la academia no está logrando acompasar las necesidades del mercado de trabajo con una oferta abundante de especialistas. Los grandes jugadores empresariales harán uso de su ventaja de bolsillos grandes y

pagarán por este talento escaso con tal de asegurar su estrategia digital. Una vez en la organización, este talento entra en la presión de generar iniciativas digitales efectivas y es evaluado con mediciones cortas y duras en el cumplimiento de sus metas de acuerdo al plan trazado.

También es de buen directivo darse cuenta de que cambiar el universo organizacional actual no es sencillo y de la necesidad de adoptar una estrategia de *F&A* (fusiones y adquisiciones) para construir nuevas habilidades digitales y refundar el negocio. Si bien no es el camino más transitado, empiezan a ser más frecuentes los casos de organizaciones que duplicaron sus esfuerzos de *F&A* en busca de esos vectores de cambio que hubiesen sido más difíciles de desarrollar internamente.

Aun contando con el talento digital requerido, hay un camino que recorrer en gestión de cultura y no basta con “tener a las personas correctas en el ómnibus”. Dentro de las palancas del cambio cultural de la transformación digital se encuentra la rápida adopción de tecnologías sofisticadas en la propia organización, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas y el *machine learning*. Los esfuerzos son generales y a todo nivel se realizan las inversiones adecuadas en materia digital. De esta forma se evita el divorcio entre una propuesta de valor al cliente conceptualizada desde lo digital y una realidad interna llevada en Excel. La tecnología está presente en todos los lugares que debe estarlo y, de esa forma, se naturaliza como nueva forma de operar y de llevar adelante el negocio. Las herramientas digitales permiten accesibilidad en tiempo real y aseguran la precisión del sistema de información, el usuario las ma-

neja directamente y según sus necesidades, porque las herramientas fueron diseñadas para evitar la mediación de especialistas de IT, los POS (procedimientos operativos estándar) se modifican para incluir nuevas tecnologías digitales.

Surgen nuevos roles —que suelen intervenir transitoriamente— y que facilitan la implementación de la transformación digital. Los integradores de tecnología y los gerentes de innovación agregan valor al momento de cerrar potenciales brechas entre áreas del negocio tradicional y nuevas áreas digitales. Los integradores sostienen el fortalecimiento de habilidades internas en la organización porque ayudan a sus compañeros, traduciéndoles la realidad e integrando nuevas metodologías y procesos digitales en las viejas forma de trabajar. Por su experiencia en el negocio, entienden el potencial impacto de las tecnologías digitales que se incorporan; mientras que los gerentes de innovación son especialistas que aportan su *expertise* técnica al momento de implantar las innovaciones digitales.

Dentro de las responsabilidades de la dirección y de la gestión de personas, la redefinición de roles y responsabilidades alineados a los objetivos de transformación es una de las etapas más delicadas del proceso. Generadora de ansiedades y temores, toda revisión de actividades es potencialmente prejudicial al clima general y a la colaboración en los equipos. Sin embargo, los daños de no clarificar los roles genera situaciones potencialmente conflictivas, y no explicitar las habilidades necesarias para desempeñar esos roles no hace más que negar la realidad y retrasar un proceso de formación que debería haberse hecho antes.

Apenas los empleados entienden su situación y se hacen cargo del desarrollo de nuevas competencias, este conocimiento se integra a un compromiso de larga data con la organización y se plantean inquietudes de participar en el cambio. Escuchar la voz de los especialistas e incluso de empleados recién llegados al mundo digital ha sido provechoso al momento de definir dónde y cómo debería adoptarse la tecnología digital para apuntalar mejor la ventaja competitiva del negocio.

El cliente es la inspiración de las organizaciones ágiles, por lo que la organización puede abrazar la transformación digital como parte de un rescate de la centralidad en el cliente (*customer centricity*) en la cultura de la organización. Esta renovación

NO BASTA CON “TENER A LAS PERSONAS CORRECTAS EN EL ÓMNIBUS”.

cultural resulta enriquecedora para la organización no solo en menores tiempos de diseño y entrega sino en la *remotivación* del equipo que se contacta con la razón de su trabajo, con el viejo concepto de “para quién trabajo en realidad”. Desde el punto de vista práctico, empresa y cliente encuentran las soluciones más económicas trabajando de forma colaborativa. Clientes y equipo aprenden juntos, así comparten la responsabilidad de “hacerlo bien”. Los equipos ágiles se apropian del producto que entregan y renuevan el orgullo por ser sus creadores



y por pertenecer a la organización, todo lo cual derrama enormes beneficios para la organización en materia de *engagement* y todas sus expresiones: clima general, cooperación, baja conflictividad, retención, etc.

EL CAMINO DEL EMPODERAMIENTO DE LA GENTE ES UN FACTOR DE ÉXITO.

El camino del empoderamiento de la gente es, por tanto, otro factor de éxito y viene dado por la capacidad de asumir riesgos de este nuevo entorno ágil de rápido fracaso y de pruebas iterativas. Estas dinámicas requieren un liderazgo distinto al que estábamos acostumbrados, muy comprometido en la transformación digital y muy creíble al momento de invitar a la gente a experimentar con nuevas ideas, por ejemplo, prototipando rápidamente y, de esta forma, aprendiendo de sus errores iniciales.

En materia de comunicación interna, la transformación digital debe apoyarse en las vías tradicionales que el público organizacional ya conocía y, a su vez, debe adoptar nuevos canales digitales consistentes con la nueva estrategia. Comunicar los éxitos que se vayan logrando a través de la historia de cambio ayuda a los empleados a entender hacia dónde va la organización, la razón de la transformación y su impacto. El plan de comunicación de la dirección debe retroalimentar el sentido de urgencia de los cambios, a pesar de los avances que se logren, de forma que el proceso no se apar-

te del imperativo de aceleración; y debe incluir indicadores de *performance* duros que la gente ya conocía como críticos para el negocio y que deberían mejorar conforme avanza la transformación digital.

Tras lo que se ha comentado hasta aquí podemos resumir las bases del liderazgo digital y asumir que la transformación en clave Drexler supone reinventar la organización, hacer un *upgrade* radical del *humanware* y cambiar la comunicación. Del lado de los liderados, hay también algunos aprendizajes en clave Drexler para que *nadie se pierda y todo se transforme*.

Por una parte, la investigación deja claro que los dos factores más importantes para una persona que trabaja en un entorno ágil son la capacidad de manejar la ambigüedad y un alto nivel de amabilidad.

La capacidad de manejar la ambigüedad está precedida de la estabilidad emocional y es crucial, ya que las organizaciones ágiles se centran en el aprendizaje rápido y los ciclos de decisión, las pruebas frecuentes y la experimentación. No hay tiempo para sentirse abrumado por la ansiedad cuando algo no sale como se esperaba, o cuando el *feedback* de los clientes es negativo. Debemos ser capaces de mantener la calma cuando surjan errores y problemas inesperados.

Pensado en abstracto la amabilidad puede sonar muy lógica, pero dada la prehistoria y la historia empresarial reciente en la que se ha promovido una cultura de competencia interna, a veces darwiniana, posicionarse desde la amabilidad y la colaboración supone reinventarse a uno mismo, cosa que nunca es fácil y menos aún si hay que hacerlo en el mismo contexto y con las mismas personas con las que hasta ayer pe-

leábamos un lugar en el *ranking* forzado de la evaluación de *performance*. Para pisar sobre terreno firme en este aspecto, conviene ver si desde la organización vemos señales claras de que se rompen ciertas divisiones formales y algunas chacras informales, se redefinen las relaciones entre las áreas y hay un liderazgo claro de una nueva cultura de colaboración interna.

La mejor versión de nosotros mismos para un entorno ágil supone ser simpáticos, sencillos, accesibles y compartir puntos de vista. En definitiva, hay una inteligencia emocional que desarrollar para lograr empatizar con una amplia variedad de personas; y para el adecuado manejo de diferencias a la hora de solucionar conflictos de un modo que fortalezca al equipo.●

FUENTES

A winning operating model for digital strategy, encuesta de McKinsey Digital, enero 2019.

Cómo seleccionar y desarrollar individuos para equipos ágiles exitosos: una guía práctica, artículo por Wouter Aghina, Christopher Handscomb, Jesper Ludolph, Dave West y Abby Yip, McKinsey & Company, diciembre 2018.

Unlocking success in digital transformations, encuesta de McKinsey & Company, octubre 2018.



Mosca

GRÁFICAMOSCA

Comprometidos con la
Responsabilidad Empresarial

EMPRESA
VERDE



Reciclamos más del
95% de desperdicios

TECNOLOGÍA
DE VANGUARDIA



Ecológica
HUV: Reducción
de emisiones CO₂

APOYO
SOLIDARIO



A emprendimientos
ecológicos

IMPRIMIMOS EN
PAPEL PIEDRA
VIA STONE



No deforestación
No consumo de agua
Consumo bajo de energía
Reciclable



Guayabos 1672



2408 3049*



graficamosca.com



graficamosca



@graficamosca



grafica mosca



mosca@graficamosca.com