



ieem.edu.uy



Transformación digital del humanware

¿Cómo gestionar la transformación digital de forma que este camino plagado de dificultades sea más breve y menos doloroso para las personas? Acercamos algunas buenas prácticas



Por Valeria Fracocchi
Profesora del IEEM

Para muchas personas, las transformaciones —sean digitales o no— no suelen dar el agradecimiento y reconocimiento a los mejores años de la vida dedicados a la organización, sino un dictamen de “ahora las cosas son distintas” y la sutil alusión a competencias profesionales que han entrado en obsolescencia.

Cuando la transformación es digital, afloran 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; y, 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...

¿Cómo gestionamos la transformación digital de forma que este camino plagado de dificultades

sea más breve y menos doloroso para las personas? Algunos pioneros que ya han hecho camino al andar nos permiten empezar a discriminar buenas prácticas para tener en cuenta.

Buenas prácticas

Entre las lecciones que se vienen aprendiendo hay una que apunta directamente a los líderes del negocio que salen de la autolimitación del rol generalista y de la visión de vértice. Bajan directamente a la cancha a dedicar tiempo propio, a aprender ellos

●● El reclutamiento tradicional no es el apropiado para el talento digital

mismos tecnologías digitales y lo hacen regularmente.

Estos 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 tecnológico, como un ejercicio permanente de la agenda directiva.

En la gestión del talento, también hay lecciones ya aprendidas: tener estrategias activas de captación de talento digital abundante y, además, moverlo internamente con asignaciones internas cortas, cambiando de área y de unidad de negocios a un ritmo trimestral correlaciona positivamente con la transformación digital efectiva.

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.

Parece “más de lo mismo”, pero hay que saber que el reclutamiento tradicional no es el apropiado para el talento digital, por lo que hay que innovar 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 se ha convertido en una prioridad.

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 acompañar 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.

Aun contando con el talento digital requerido, hay un camino que recorrer en la gestión de la 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. 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.

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 perjudicial al clima general y a la colaboración en los equipos. Sin embargo, los daños de no clarificar los roles generan 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.

El camino del empoderamiento de la gente es 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, haciendo prototipos y, de esta forma, aprendiendo de sus errores iniciales.

Y no nos olvidemos de la comunicación interna, que juega un rol clave en la transformación digital. Deberá apoyarse en las

●● La comunicación interna juega un rol clave en la transformación digital

vías tradicionales que el público organizacional ya conocía y, a su vez, 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. Recibir el feedback de la organización será igualmente importante y habilitada en múltiples niveles, desde lo que pueda surgir en la daily meeting, hasta las preocupaciones que acerquen los agile coaches, los desayunos con la dirección o la línea de consultas que acumula en el buzón de voz pedidos de información y contención que tenemos que responder con los tiempos ágiles de la economía digital. ●

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.