



Adolfo Ramírez
Director General Adjunto Banco Santander
Think Tank del Club Excelencia en Gestión

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: A VUELTAS CON LA CULTURA

¡Es un tema cultural!

Seguro que a todos nos suena.

Sin lugar a dudas el cambio cultural se ha convertido en el gran desafío de las organizaciones en este proceso de transformación digital. A diferencia de aquellas que han nacido "nativas" digitales, las compañías tradicionales tienen que acometer un intenso viaje de adaptación a este nuevo "mundo", en el que Internet, la globalización y la continua aparición de tecnologías disruptivas configuran un cambio continuo de los modelos de negocio, que, lógicamente, impacta en las formas de trabajar y de relacionarse con los clientes.

Así se ha confirmado en el Think Tank de Tecnología y Excelencia coordinado por el Club Excelencia en Gestión (CEG) y presentado el pasado 21 de Julio. El 40% de sus socios están de acuerdo en que el cambio cultural es uno de los obstáculos principales para implantar nuevas tecnologías y modelos.

UN DATO QUE NO PUEDE PASAR INADVERTIDO y que posiblemente sea una de las causas de esta realidad es que igual que, una vez tomada la decisión de transformarse, en el contexto de algunos ámbitos (especialmente en el tecnológico) el presupuesto puede convertirse en un elemento decisivo, en la dimensión cultural no ocurre lo mismo. Aun siendo un elemento necesario (por ejemplo, para el plan de comunicación), el presupuesto no parece un componente tan determinante como pueden serlo el espíritu de cambio de la organización, la dimensión de dicho cambio, el impacto en las funciones directivas o la convivencia de distintas generaciones. Es decir, sólo con un esfuerzo económico no se consigue el cambio de cultura.

Un aspecto que, en la práctica, resulta de la máxima importancia para acelerar los procesos de adopción de la nueva cultura es situar los hábitos en el núcleo del proceso de cambio, pues podemos llegar a considerar que la cultura, la cultura real, más allá de presentaciones o estupendos documentos, es la suma de los hábitos de las personas que trabajan en ella.

Además, abordarlo desde los hábitos (en definitiva, desde "las formas de hacer" de la compañía), tiene la gran ventaja de hacer tangible algo tan etéreo como puede ser la cultura y, desde ahí, ejecutar el cambio que se persigue.

En cualquier caso, y con independencia del método de cambio que se elija, se debe realizar una definición precisa de la cultura, de la misión, visión y valores y, lo que es más importante, hacer copartícipe al equipo de la empresa de los mismos. No hay nada más peligroso, en este ámbito, que no conocer las inquietudes de la organización o dejarlo abierto a la interpretación de los profesionales de la empresa o institución.

Con independencia del método de cambio que se elija, se debe realizar una definición precisa de la cultura, de la misión, visión y valores y lo que es más importante, hacer copartícipe al equipo de la empresa de los mismos

Una segunda idea tan relevante como la anterior es conseguir que esa cultura sea entendida por los integrantes de la organización. Es preciso saber que no se trata sólo de comunicar los valores o el propósito, se trata de asegurar que se ha comprendido por las personas que lo tienen que aplicar, pues resulta imposible trabajar de una determinada forma si no entendemos cómo lo tenemos que hacer.

Cuando en una organización la proporción de personas que no desarrollan la nueva cultura es elevado... ¿Puede ser que no sean ellas las causantes de la falta de adopción? ¿Cómo vamos a cambiar de hábito, si no conocemos cuál es el nuevo a realizar o los beneficios que nos va a traer adquirirlo? En este ámbito el esfuerzo por la personalización del cambio resulta un elemento deter-

minante para su entendimiento y adopción. Explicar los "por qué" de la evolución siempre es una práctica que aporta significativas ventajas en términos de asimilación de los nuevos hábitos.

LA RESPONSABILIDAD DEL CAMBIO ES OTRO TERRENO MUY IMPORTANTE sobre el que reflexionar. En muchas ocasiones, cuando se habla de cambio, se mira hacia el Área de Recursos Humanos e incluso se crean Unidades específicas de Transformación para que lo ejecuten. En este caso la respuesta a la pregunta de ¿Quién es el responsable? es fácil: el único que puede hacer que los equipos adopten las nuevas formas de trabajar y liderar el cambio es el Jefe (siempre me aconsejan que ponga "líder" que quizás pueda parecer más actual, pero creo que queda más clara la referencia al jefe, y que como tal, tiene que liderar este proceso igual que lidera el resto de la actividad).

En cualquier caso, no hay dudas que el éxito de este proceso de transformación solo se conseguirá si es liderado por el CEO y equipo directivo de la compañía, dando especial protagonismo al "middle management", pieza clave en impulsarlo y facilitarlo.

Y al hilo de este liderazgo surge un factor, para mí clave en la dinámica de impulsar (o ralentizar) el cambio: el ejemplo de los directivos, es decir, la coherencia en la gestión, la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y no solo a nivel institucional sino también y, sobre todo, en el liderazgo de proximidad, en la actuación diaria de los "que dirigen" la actividad cotidiana.

NO SE PUEDE HABLAR DE CONCILIACIÓN Y CONVOCAR REUNIONES A LAS 19:00 H., no se puede hablar de ser digitales e imprimir los e-mails, no se puede hablar de eficiencia e ignorar las plataformas audiovisuales para evitar reuniones o hablar de colaboración y empoderamiento de los equipos y no delegar las tomas de decisiones ni impulsar la participación.

En cambio, favorecerán la adopción de la nueva cultura actuaciones como: fomentar la participación, generar la inquietud por aprender y mejorar, liderar la adopción de las nuevas capacidades digitales y fomentar su uso por el equipo, premiar públicamente y facilitarles a los dinamizadores del cambio, sus iniciativas, etcétera.

En definitiva, "predicar con el ejemplo para no predicar en el desierto".

La experiencia ha demostrado que existen una serie de acciones, incluidas lógicamente en los planes de trans-

formación, que ayudan, especialmente, en la adopción de los nuevos hábitos:

- Organizativas: adecuando estructuras y funciones a la nueva estrategia y buscando la agilidad en la actividad y en la toma de decisiones.
- Físicas: definiendo nuevos ámbitos que faciliten las nuevas relaciones (salas de *design thinking*, espacios abiertos, nuevos modelos de oficina, tiendas, etcétera).
- Tecnológicas: incorporando nuevas aplicaciones que mejoren la experiencia de cliente, la eficiencia y faciliten el cambio de hábitos.
- De Capital Humano: desarrollando las nuevas capacidades (necesidades) en los equipos y potenciando la identificación y atracción del talento.
- De Sistema de Objetivos: las nuevas funciones y el nuevo modelo requieren unas nuevas métricas y objetivos.

No hay dudas que el éxito de este proceso de transformación solo se conseguirá si es liderado por el CEO y equipo directivo de la compañía, dando especial protagonismo al "middle management", pieza clave en impulsarlo y facilitarlo

"Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre" decía William Thomson Kelvin (físico y matemático británico 1824-1907). La cultura no es una excepción a este planteamiento y aunque pueda parecer un ejercicio excesivamente teórico, si situamos el impacto en los hábitos como indicador de avances de las distintas medidas, se puede configurar un Cuadro de Mando del Cambio que recoja aspectos relacionados con los "cómos" (satisfacción de clientes, compromiso del personal, reclamaciones, participación en espacios colaborativos, aportación de ideas, uso de herramientas "digitales", etc.) y permita analizar avances y adoptar las medidas que procedan.

Por lo tanto, el objetivo está claro: Hábitos = Cultura

O lo que es lo mismo, que en las relaciones con los clientes y en el seno de la organización se respire la cultura definida en la estrategia de la compañía.