



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

## Del desde al hasta

¿Quién no ha escuchado en estos últimos meses, en estos últimos años, la palabra cambio o transformación? Una y otra vez. Se han convertido en la nueva normalidad. De hecho, parece que hay que presumir de estar en ello, y que sea muy complicado, y con un alcance inmenso a ser posible. Y yo más.

El dato del 70-75% de los procesos de transformación que no llegan a buen puerto avalado por Mourier y Smith<sup>1</sup>, Kotter<sup>2</sup> o McKinsey<sup>3</sup> parece que corresponde a otra era, a otro tipo de transformación, y que ahora, con la digitalización, esos datos no son válidos.

### EN LA ERA DIGITAL SIGUE SIENDO COMPLICADO ]

Me gusta recordar, como ya he dicho en multitud de ocasiones, que estamos hablando de transformación y si bien parece que ahora el adjetivo de moda es "digital", lo relevante es el sustantivo. Hace unas décadas también había transformaciones, y de un calado tan grande como las que estamos viviendo ahora, pero vivimos en el síndrome del adolescente donde uno cree que los granos en la cara solo le están brotando a él o a ella. Y en unos años, el adjetivo

será otro y miraremos a lo "digital" como ahora lo estamos haciendo con las certificaciones ISO y los procesos de calidad, con el año 2000, o con la Dirección por objetivos.

Estudios más recientes de Towers Watson<sup>4</sup> o de Bain&Company<sup>5</sup> siguen machacando con los mismos datos: tres de cada cuatro procesos de transformación no consiguen los resultados esperados. En este último estudio, el porcentaje da un salto adicional y después de analizar el grado de preparación digital de 1.000 empresas a nivel mundial, encontraron que solo un 5% de las mismas consiguieron llegar a las expectativas que habían previsto al inicio del proceso de transformación, cifra significativamente mayor que la correspondiente a las transformaciones "no digitales". En el mismo estudio se indica que el 71% de esas empresas en transformación digital, perdieron valor y empeoraron el desempeño.

No parece que estemos aprendiendo la lección y, desde mi punto de vista, el foco se tiene que poner en saber gestionar la transformación y no en que sea o no digital, que lo que está reflejando es la existencia de un soporte tecnológico para la realización de la operativa.

**No parece que estemos aprendiendo la lección y, desde mi punto de vista, el foco se tiene que poner en saber gestionar la transformación y no en que sea o no digital, que lo que está reflejando es la existencia de un soporte tecnológico para la realización de la operativa •**



### LA RELEVANCIA DE ACOMPAÑAR EN EL CAMINO ]

Creo que se hace un énfasis excesivo en definir los puntos de partida y los puntos de llegada en diferentes ámbitos como agilidad, identidad, desarrollo, madurez, funciones, estructura,... Siendo necesario para centrar el tiro, en las empresas genera una incertidumbre adicional cuando ven el desde y el hasta relativamente claros y un vacío indefinido entre ambos estados. De hecho, esos dos puntos son definidos habitualmente por las empresas, basados en sus propias realidades y les cuesta mucho menos esfuerzo que luego decidir cómo van a pasar de uno a otro.

Los consultores externos que realmente aportan valor en los procesos de transformación no son los que exclusivamente abordan el reto intelectual de conformar la situación futura con la complejidad teórica que eso supone. Son los que, además, despliegan la capacidad de acompañamiento en las transiciones, los que disponen de la experiencia de haberlo hecho en diferentes épocas con distinto tipo de organizaciones, y que posicionan a las personas como el centro de actuación.

Cuando hablo de acompañar me refiero a estar durante el proceso inmerso en las dinámicas de los equipos, de los responsables, de las organizaciones. El famoso "walk-around" que tan fructífero es cuando se tienen las antenas desplegadas y se disponen de las herramientas para ir acomodando pequeñas soluciones para lo que va surgiendo, para ir haciendo que ese cambio sea sostenible en el tiempo.

### PEDAGOGÍA EMPRESARIAL PARA ENTENDER LO CRÍTICO ]

Me doy cuenta de que es necesario realizar un ejercicio de pedagogía constante en este tipo de procesos. A todos los niveles. Desde el punto de vista temporal, y contaminados por el adjetivo digital, directivos de todos los colores creen que ahora el proceso de cambio de las personas es mucho más rápido. Sí creo que puede ayudar el empuje de la sociedad en general y de las nuevas generaciones en particular, pero no hasta que el punto de considerar que las personas son una app.

Un directivo de sistemas de una empresa del IBEX35 preguntaba si un acompañamiento en cuatro continentes

para un cambio cultural en vez de en, al menos, dos años y medio se podía reducir a un año para garantizar la "escalabilidad" de futuros despliegues tecnológicos. Volvemos a la creencia de que un bebé se puede hacer con nueve mujeres en un mes. Los cambios de comportamientos llevan tiempo. Es así. Al menos con las personas. Seguro que más de uno está pensando en la sustitución de sus equipos por *bots*.

Un amigo, ex directivo de una empresa multinacional y encargado de la transformación de la parte de sistemas, me comentaba que se fue de la misma porque no podía convivir con la exigencia de cambio desde un punto de vista operativo y organizativo y a la vez con la convicción cultural de no querer cambiar nada desde un punto de vista de valores y comportamientos. La esquizofrenia derivada de querer cambiar la superficialidad y fijar desde ahí lo profundo y realmente relevante en un cambio. Cinco años en ese proceso. Otra amiga, exdirectiva también de una empresa similar, me relata que todo fue bien hasta que empiezas a tocar el *status quo* de la empresa. Dos años y pico se tardó en llegar a ese momento, y ahí saltaron las alarmas de verdad y las medidas de defensa.

No comprender la dinámica de las personas en una transformación es, desde mi punto de vista, garantía de tortazo con las consiguientes repercusiones en las personas, la organización, los clientes y la cuenta de resultados. ]

### REFERENCIAS

1. Mourier, P., Smith, M., & Lee, H. (2002). Conquering organizational change: How to succeed where most companies fail. *Performance Improvement*, 41(6), 44-47.
2. Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*.
3. Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*, 2(10), 100-109.
4. Watson, T. (2013). Towers Watson change and communication ROI survey. Retrieved April, 15, 2016.
5. Davis-Peccoud, J., Baculard, L., Caimi, G., & Straehle, O. (2018). *Organizing for a digital world*. Bain Brief.