



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

## El corazón de la cebolla

“¿Cómo puedo evitar ser un far-sante cuando toda esta gente me hace creer cosas que todos saben que son imposibles?” Lyman

Frank Baum lo dejó escrito en el libro “El maravilloso mago de Oz” hace más de cien años, y parece que previó lo que iba a ocurrir con algunas empresas en esta moda digital. Como en todas las modas, hay mucho postureo y mucho *fake*.

### SIGNOS EXTERNOS ]

Trabajamos mucho con estereotipos. Nos fijamos en características generalizadas, fáciles de identificar y, habitualmente superficiales, para representar a un determinado colectivo. Una vez que se popularizan, no solo sirven para apuntar con el dedo, sino también para formar parte de esa tribu. Porque pertenecer a una tribu determinada puede acarrear beneficios, prebendas y reconocimientos varios.

Estar en la onda digital, mola. Abre y cierra puertas. Tal y como dice el sociólogo Zygmunt Bauman, la transición hacia la “modernidad líquida” implica una ausencia de vínculos y referencias con respecto a la comunidad, mientras tiene lugar de forma paralela un incesante proceso de individualización<sup>1</sup>. Y esa soledad de la persona, se traslada a las organizacio-

nes, generando la inquietud de no ser aprobado por la mayoría *cool*.

Dentro de esos signos tenemos palabras, imágenes, espacios,... que ninguno es bueno ni malo salvo que no haya nada detrás. No hay más que darse una vuelta por *LinkedIn* para encontrar espectaculares combinaciones de vocablos contruidos sobre el aire y que reflejan en inglés lo que les gustaría realizar a esas personas en su trabajo pero que está muy lejos de ser real. Pero queda bien. Lo mismo ocurre con empresas que insisten en incluir palabras de ese estilo en sus eslóganes, visiones, y “aportaciones de valor”.

Mención aparte me parecen los espacios, esos espacios que no encajan y donde quienes te los enseñan no se encuentran cómodos. Modernizaciones del mobiliario, rediseño de los despachos, lavados de cara del logo corporativo o mejora y centralización de las ubicaciones en la ciudad de turno. Si añadimos unos equipos *agile* que están reunidos tres o cuatro horas todos los días, unos cuantos *scrum masters* y *product owners* por aquí y por allá que hacen lo mismo que antes, pero con otro nombre y un montón de formación sobre las últimas tecnologías, obtenemos el *lifting* con el que se exhiben algunas organizaciones.

**La transformación digital es creerse que existe una nueva realidad a la que hay que adaptarse, que supone esforzarse para hacer las mismas cosas de otra forma y también algunas que nunca se habían hecho, satisfaciendo las necesidades de nuestro entorno y teniendo a las personas en el centro de nuestra actuación •**

## SER O PARECER ]

Todo lo anterior debería ser el resultado de una transformación profunda que surja de la cultura de la empresa. El cambio en las suposiciones subyacentes, las creencias, percepciones, pensamientos inconscientes y dados por supuesto que se encuentran en las declaraciones formales<sup>2</sup> y que afloran al resto de niveles de la cultura.

Los mecanismos primarios sobre cómo los líderes las trasladan, difunden e implantan en una organización podemos identificarlos en lo que prestan atención, lo que miden y controlan de forma regular, en cómo reaccionan a incidentes críticos y crisis organizativas, en cómo asignan recursos, en cómo asignan recompensas y "status" y en cómo reclutan, seleccionan, promocionan y expulsan de la organización. Aquí no hay trampa ni cartón. Aquí no se puede fingir.

La transformación digital es creerse que existe una nueva realidad a la que hay que adaptarse, que supone esforzarse para hacer las mismas cosas de otra forma y también algunas que nunca se habían hecho, satisfaciendo las necesidades de nuestro entorno y teniendo a las personas en el centro de nuestra actuación.

Hay elementos que favorecen esa adaptación, pero no la garantizan. Que haya nacido la empresa en el siglo XXI, que la edad media de las personas sea reducida, que utilicen de forma masiva las nuevas tecnologías, que conozcan metodologías disruptivas, que el nivel medio de la formación recibida sea muy alto,... no es suficiente. Paradojas como que te vengan a orientar sobre cómo modernizar tus formas de trabajo con un equipo estructurado piramidalmente, es común. Y bochornoso.

## REFLEXIÓN PROFUNDA ]

Volvemos a los cuatro principios del mundo abierto de internet postulados por Don Tapscott: colaboración, transparencia, compartición y empoderamiento<sup>3</sup>. Si preguntamos a estas empresas *digital fake* si los cumplen, la respuesta va a ser claramente que sí, cuando en muchos casos lo que llevan

a cabo es trabajar en equipo, informar, ser amables y repartir tareas. Algo, pero poco que ver.

Lo problemático es que en su fuero interno existe una mezcla entre creerse esa nueva definición de los términos y evitar profundizar en ellos para no tener que modificar un sistema que les funciona y que garantiza la supervivencia de los fundadores. La adolescencia digital de las empresas de reciente creación no siempre tiene en cuenta la tendencia natural de las organizaciones a burocratizarse a medida que se vuelve más compleja la operación y aumenta la necesidad de control. Las tensiones internas crecen y es responsabilidad de los creadores conseguir una evolución hacia un liderazgo más distribuido donde los equipos se puedan autogestionar, se produzca una compartición real de los datos existentes que favorezca la involucración y se genere confianza a través de los valores corporativos.

La valentía es un valor que creo que se malinterpreta. Valiente es el que mantiene una meta valiosa a pesar del riesgo, el esfuerzo o la dificultad que entrañe (Marina, 2013)<sup>4</sup>. Ahora bien, ¿qué es una meta valiosa para determinados líderes más allá del mantenimiento de su "statu quo"? ¿Están dispuestos a admitir el crecimiento de sus colaboradores por encima del suyo propio? ¿Se permite hablar libremente sobre lo que no salió tan bien y recapacitar sin buscar culpables?

Creo que nos encontramos en un momento en el que términos (de moda) como diversidad, multiculturalidad o sostenibilidad, apantallan otros más profundos y de donde nacen estos como libertad, responsabilidad o valentía.

Desde mi punto de vista, se necesita una reflexión más profunda, que llegue hasta la última capa, hasta el núcleo que define las organizaciones



para buscar la modernidad auténtica que se encuentra por encima de las tendencias dominantes, que busca la esencia de las personas y un bien superior y desde donde se sustentan el resto de los aspectos más visibles y pasajeros como lo será lo "digital".

Llevarlo a cabo supone ir en contra de la rapidez, del sentimentalismo y de la superficialidad, de la tónica habitual diaria y predominante y, como he comentado al inicio del artículo, esto puede dejarte fuera del primer plano, del flash, del titular.

¿Quién está dispuesto a someterse a este tratamiento? ¿Quién es capaz de renunciar a su vitola actual de máximo exponente digital? ¿Quién está dispuesto a enfrentarse a lo que pueda surgir de ahí? ]

## REFERENCIAS

1. Bauman, Z. (2015). Modernidad líquida. Fondo de cultura económica.
2. Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
3. Fuchs, C. (2008). Don Tapscott & Anthony D. Williams: Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. International Journal of Communication, 2, 11.
4. Marina, J. A. (2013). Los miedos y el aprendizaje de la valentía (Vol. 7). Grupo Planeta (GBS).