



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

## To be digital or not to be

“**T**o be digital or not to be”. Esa es la cuestión. Y la angustia vital en la que viven muchos de los directivos actuales y sus empresas. Igual que la aspiración personal a la felicidad, así estamos con la digitalización. Hay que serlo, porque de lo contrario, se asemeja a una falta de plenitud, al alejamiento del éxito, a una sobrevenida derrota socio empresarial.

### EN LA ACTUALIDAD TODA TRANSFORMACIÓN ES DIGITAL ]

No se puede negar que el adjetivo “digital” se considera como una especie de paraguas de la nueva realidad en la que nos encontramos. Una realidad que tampoco es que sea tan nueva, pero que sí vemos cómo la velocidad a la que avanza y lo que abarca son cada vez mayores.

No obstante, si analizamos el elemento tractor de los procesos de transformación, la realidad puede ser diferente a la apariencia. Yo tengo la suerte de estar acompañando a diferentes organizaciones en cambios internos. En una de ellas, una empresa de utilities, me encuentro con implantaciones masivas de productos

tecnológicos (redes sociales, movilidad, cloud) a decenas de miles de empleados. Ves, ¡una transformación digital! Pues realmente, cuando me fijo en qué es lo que hace que se produzca ese cambio resulta que lo que quieren es conseguir una cultura más colaborativa, y para ello, necesitan algo que les ayude a conseguirlo en una sociedad red. Herramienta para un cambio cultural.

Otra empresa de telecomunicaciones forma a un grupo de directivos y a sus equipos en metodologías ágiles para trabajar en equipos autogestionados con unos nuevos roles (product owner, scrum master) en proyectos específicos, algo que resuena directamente a digitalización. Pero ¿qué es realmente lo que impulsa este cambio? Dos factores muy diferentes, por una parte y aunque suene sorprendente, porque que la competencia, otra gran multinacional, ya tenga esta reorganización en marcha, y por otra, porque así consideran que van a atraer a talento millennial que hasta ese momento les era esquivo. A la hora de ponerlo en marcha, las necesidades de cómo proponerse como líder, de cómo evaluar a los componentes de la tribu, de cómo gestionar la comunicación

**Una empresa del sector retail multiplica por diez su plantilla del área de tecnología y comienza a basar su negocio en el análisis del dato. Sin embargo, no solo sigue con su red de tiendas físicas abierta, sino que se produce una pequeña expansión de las mismas y una potenciación de este canal. ¿Transformación digital? ●**



interna, movilizan recursos tecnológicos. ¿Transformación digital?

Una tercera empresa, ésta del sector retail, multiplica por diez su plantilla del área de tecnología y comienza a basar su negocio en el análisis del dato. Sin embargo, no solo sigue con su red de tiendas físicas abierta sino que se produce una pequeña expansión de las mismas y una potenciación de este canal. ¿Transformación digital? Pues en gran parte sí, porque la causa de este cambio radical es a consecuencia de la aparición, de un día para otro, de un competidor directo total y absolutamente digital y necesitan competir en un entorno en el que no estaban posicionados para hacerlo.

### **LAS TRANSFORMACIONES DIGITALES COMIENZAN POR LAS ÁREAS DE TECNOLOGÍA ]**

Cuando las temáticas evolucionan, lo mismo tienen que hacer quienes se dedican a las mismas. Desde el punto de vista organizativo, ya ocurrió con las estructuras de RRHH cuando la persona adquirió relevancia en la gestión empresarial. Desde ese momento, se generaron una serie de etapas que definen el

grado de madurez de una empresa respecto a ese tema en concreto: de administrador de personal a gestor de talento. Desde hace unos años, la temática que está ganando peso en la estrategia de las empresas es la tecnología y eso las obliga a estar en un tremendo proceso de transformación que está generando otra serie de etapas: de mantenimiento y microinformática a análisis de datos y gestor de conocimiento.

El que se cree una Dirección de Transformación Digital no garantiza que ésta exista. Que el área de sistemas trabaje con metodologías ágiles tampoco. Ni que se extienda la utilización de portátiles, de tabletas o de móviles de última generación.

Dentro de estas evoluciones, las áreas de tecnología y sistemas son imprescindibles y necesitan que se les involucre y que también se les comprenda en su estado de cambio profundo en el que se encuentran. Un doble esfuerzo cuando la mayoría de las veces solamente se les exige. Si no se alinean los objetivos con el resto de áreas tractoras, podemos desplegar un montón de nuevas tecnologías que no hagan más que complicar el camino

hacia ese objetivo buscado, más o menos digital. Y todos con los objetivos cumplidos y los presupuestos gastados, pero en direcciones diferentes.

### **SI NO ESTÁS EN ALGÚN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL VAS A TENER PROBLEMAS ]**

La consideración de digital nos despierta. Una empresa digital se compone de diferentes elementos que hay que evolucionar de forma coherente y sistémica, cada uno en función de su estado. En ese contexto, cualquiera de estos elementos se puede considerar parte de un proceso de transformación digital. Veamos algunos ejemplos:

En el modelo operativo nos encontramos con la experiencia de nuestros clientes, el proceso de personalización de productos y servicios o la plataforma tecnológica que dé soporte escalable y eficiente.

Si hablamos de las formas de trabajo tenemos los "pools" de talento digital, los modelos de competencias digitales (ágiles), las herramientas colaborativas en tiempo real que favorezcan la movilidad o con los espacios abiertos.

Desde el punto de vista de la gestión del talento es relevante tener en cuenta el modelo de adopción digital, el empoderamiento en la última milla o la convivencia generacional.

En el nivel más de visión estratégica, el alineamiento sobre los objetivos del plan o la necesidad de un liderazgo convergente entre lo tradicional, que suele ser la mayoría y quién paga la fiesta, y lo digital.

Todo ello sin olvidar la relevancia de las personas y de sus experiencias digitales en los procesos de transformación, así como la capacidad de evolución y de aprendizaje organizativo sostenida en el tiempo.

Desde mi punto de vista, si no nos encontramos en alguno de los epígrafes anteriores, el título de este artículo se puede convertir en un escueto "to be or not to be", y cuando esa es la cuestión, sí que nos podemos encontrar en un problema. ]