



►AUTOR → **Álvaro Asensio**

Desarrollo de Negocio Telefónica Business Solutions. Miembro del GT de Transformación Digital del COIT

Cultura digital para una transformación desde la base... **pero contando con los empleados**



El impacto de la transformación digital (TD) en la cultura de las organizaciones no siempre recibe toda la atención que merece, a pesar de tratarse de un elemento clave para el éxito de este proceso que **involucra a los empleados** en un nuevo modelo de empresa.

A pesar de ser un tema tan recurrente hoy en día, cuando nos referimos a la TD en la mayoría de los casos se enfoca desde el impacto que puede tener transformando la experiencia de los clientes o creando nuevos modelos de negocio. Otros puntos de vista bastante comunes son la necesidad de optimizar los procesos de las organizaciones y de disponer de una infraestructura sólida,

escalable y ágil, de forma que se pueda responder a la demanda de los clientes. Sin embargo, es menos común centrar el análisis en la TD de la cultura de la organización, que tan imprescindible es para ser exitoso en este proceso de transformación. Se pueden encontrar muchos ejemplos de organizaciones que, habiendo diseñado la visión de su 'organización digital', han fracasado en

este proceso. A pesar de haber definido un plan estratégico al más alto nivel, haberlo transmitido a toda la organización y haber adquirido las capacidades tecnológicas necesarias para habilitar la digitalización, finalmente, han fracasado en el intento antes o después.

En la mayoría de estos casos, el común denominador es el no haber conseguido



do hacer partícipes de este proceso a los empleados que, en definitiva, son quienes día a día tienen que hacer realidad esos cambios. Los motivos pueden ser muchos; desde no haber aterrizado la visión digital definida al más alto nivel hasta fallar en demostrar los beneficios que la TD pueden aportar al trabajo diario. Lo que sí está claro es que debe de haber una transformación en la cultura de la organización para que todos los demás beneficios de la TD puedan llegar.

En general, la gente es reacia a los cambios. Cuando un trabajador lleva muchos años haciendo las cosas de una manera adquiere un control que teme perder. Por ello, no se pueden obviar los esfuerzos internos que se deben realizar para vencer ese miedo al cambio. Aunque cada organización es un mundo (empresas públicas o privadas, multinacionales, pymes...), hay algunos aspectos que se deben tener en cuenta si se pretende movilizar a los empleados y conseguir todo el impacto de la TD, y

una serie de preguntas a las que responder para evaluar este proceso.

1. ¿Se están promoviendo internamente la ambición y los beneficios que la transformación digital traerá a la organización?

Parece claro que para realizar la transformación de una compañía es necesario construir una estrategia digital con unos objetivos. Generalmente, son los niveles ejecutivos los que definen esta estrategia. Sin embargo, su implemen-

Para beneficiarse de la TD, cualquier organización ha de propiciar una transformación en su cultura **que involucre a los empleados, pues son ellos quienes han de hacer realidad esos cambios**



Es necesario que la organización ‘venda’ internamente los beneficios de la TD, asegurándose de que los empleados conozcan los objetivos que se persiguen y **entiendan cómo facilitarán sus trabajos**

tación va a depender de toda la organización y, por ello, es necesario ‘vender’ internamente este proceso.

¿Cómo hacerlo? Empezando por asegurarnos que los empleados conocen y entienden los beneficios que la compañía busca. Y para ello, hay que preguntarse qué supone para cada empleado la TD y cómo va a ayudar a hacer de cada uno de sus trabajos algo más fácil y eficiente. Por ejemplo, a un empleado en el departamento financiero las nuevas tecnologías le van a ayudar a obtener reportes más fácilmente y de mayor calidad, mientras que a otro en el departamento de marketing le interesa conocer mejor a sus clientes objetivos y cómo el uso de los datos le puede ayudar.

Las nuevas tecnologías van a ser el canal mediante el cual esta estrategia digital llegue a toda la compañía. En compañías con muchos empleados es especialmente imposible explicar personalmente los beneficios de la TD, y por eso herramientas como las redes sociales corporativas u otras plataformas digitales pueden ayudar a transmitir el mensaje, además de predicar con el ejemplo en el uso de nuevas herramientas digitales.

2. ¿Se está impulsando la transformación digital entre los empleados y se les está involucrando en el plan de transformación?

Desde el primer momento se debe implicar a los empleados en el diseño de

la estrategia digital. Hay varias razones para ello. Por una parte, son quienes mejor conocen los procesos y problemas a los que hacen frente y, por otra, quienes van a experimentar y hacer realidad la TD. Si un empleado ha participado en la definición de esa estrategia, la sentirá como propia a la hora de llevarla a cabo y su grado de compromiso será mayor. El rechazo hacia el cambio desaparece al ser uno mismo quien define ese cambio. Algo totalmente opuesto a cuando un trabajo viene impuesto. Una vez más, las herramientas digitales ayudan en este proceso y el crowdsourcing es una forma de que los empleados propongan iniciativas e ideas de mejora para el diseño de la TD.

Además, este proceso de cocreación da lugar a identificar a los empleados de todos los departamentos y niveles jerárquicos que realmente creen en la TD y pueden actuar de evangelizadores en la compañía, quienes son además otro elemento de gran ayuda para mantener el impulso, hacer un seguimiento de cómo se está llevando a cabo la estrategia y tomar medidas si va por mal camino.

3. ¿Está la organización fomentando un cambio cultural a través del uso de nuevas tecnologías digitales?

Las tecnologías digitales están cambiando las formas tradicionales de trabajar. Centrándonos en las herramientas de trabajo, hoy en día es posible trabajar desde una multitud de dispositivos y ofrecer el mismo nivel de

calidad sin necesidad de estar físicamente en la oficina. Las organizaciones deben incentivar el uso de herramientas de colaboración que permitan una comunicación más fluida entre los empleados y hagan mucho más efectivas las reuniones.

Sin embargo, de nada sirve equipar a los empleados con la última tecnología para permitirles trabajar desde cualquier dispositivo y con la misma experiencia si continúan trabajando de la misma forma. El puesto de trabajo también se digitaliza, e iniciativas como el teletrabajo o las nuevas metodologías de trabajo más ágiles deben acompañar a la digitalización de los procesos.

Por otra parte, entendiendo la TD como un proceso de mejora continua de la actividad empresarial, la formación de los empleados debe ser un pilar básico. En un entorno tan cambiante, las organizaciones deben ayudar a sus empleados a crecer y afrontar el cambio cultural que lleva implícito la TD. En definitiva, el conjunto de estas nuevas herramientas a disposición de los empleados, con unos entornos de trabajo dinámicos y acompañado por una formación continua, son los ejes que ayudan a crear un empleado digital.

Como conclusión general y a modo de resumen, el cambio cultural es un factor que debe estar presente en la estrategia de digitalización desde el primer momento. Se proponen maneras de hacerlo, empezando por asegurar que el mensaje y los objetivos de la TD calen en la organización y los empleados se sienten partícipes del proceso. Además, la organización debe empoderar a sus empleados digitales con nuevas herramientas y todo ello sustentado con una formación continua que les ayude en el proceso de cambio. ■

Si un empleado ha participado en la definición de esa estrategia, a la hora de llevarla a cabo la sentirá como propia y el **grado de compromiso será mayor**