

Transformación digital desde Recursos Humanos

Estamos metidos de lleno en la era de la revolución digital, marcada por la conectividad, los teléfonos inteligentes, la automatización, la robotización, el internet de las cosas y la inteligencia artificial, entre otros avances. Y a pesar de todo ello, sigue existiendo un elemento fundamental muchas veces olvidado o no tenido en cuenta en su justa medida dentro de ese proceso de cambio: las personas.

“Vivimos en un cambio de era, no en una era de cambio”, Andy Stalman¹. Esta nueva realidad conocida habitualmente como “transformación digital” tiene una serie de implicaciones que obligan a las organizaciones e individuos a llevar a cabo cambios reales y tangibles, en ocasiones drásticos, para poder hacer frente a las amenazas que dicha transformación supone, pero sobre todo para poder aprovechar las oportunidades que ofrece y ganar en ese nuevo contexto.

Como explica Don Tapscott², la tecnología ha creado un mundo abierto, marcado por cuatro principios fundamentales: colaboración, transparencia, *sharing* (compartir) y empoderamiento. Realmente no podemos obviar el tremendo impacto que en este tipo de comportamientos han supuesto en apenas pocos años empresas, plataformas y aplicaciones como Apple, Google, Facebook, Twitter, TripAdvisor, Airbnb, Uber o Amazon... Impacto en cuanto a disrupción y amenaza para miles de empresas que vieron sus modelos de negocio mejorados o anulados, para millones de empleados de dichas empresas en alerta, pero también impacto a nivel de innovación, mejora y eficiencia para millones de individuos que en ese entorno abierto asumen un rol mucho más activo, participativo y exigente.

Se trata de la economía de la experiencia, donde las marcas ya no se construyen desde su propio discurso sino desde las vivencias y situaciones reales que los usuarios experimentamos, en todas sus facetas y momentos. No se trata de decir, sino de hacer y ser.

Resulta sintomático la creciente importancia de experiencia de cliente como disciplina de estudio, así como función clave dentro muchos organigramas corporativos³. Cada vez somos más conscientes de la importancia vital de trabajar con verdadera orientación al cliente: lo estudiamos, escuchamos, analizamos... buscando anticiparnos y ser lo más relevantes posibles.

La transformación digital sin una transformación real de las personas y organizaciones es una simple quimera

Sin embargo, pocas veces pensamos en ese usuario empoderado, superconectado, informado, participativo, exigente... más allá de su rol de cliente; ponemos todos los huevos en la cesta de experiencia de cliente

olvidando otras importantes como experiencia de empleado o incluso la experiencia de proveedor. Y es que un cliente, por encima de todo, es una persona, que un día es mi empleado, otro mi proveedor, o un potencial candidato... Si lo decepcionamos en una de esas otras experiencias tendremos altas probabilidades de perderlo como cliente, además de generar un portador de mala experiencia que casi con seguridad acabará influyendo en otros. No hay experiencia de cliente sin experiencia de empleado.

A ello tenemos que sumar un entorno competitivo donde la lucha por el talento es y será cada vez mayor. El informe sobre el empleo del futuro del Foro Económico Mundial 2018⁴ nos dibuja un mercado laboral donde la tecnología seguirá destruyendo muchos roles pero a su vez traerá incluso más oportunidades de nuevos empleos. El gran reto será poder atraer ese nuevo talento o desarrollarlo y formarlo, por lo que existe la imperiosa necesidad de convertirnos en organizaciones realmente atractivas para nuestros empleados y potenciales futuros. Debemos ser capaces de responder a la pregunta: ¿Qué tenemos y ofrecemos como organización que nos hace deseables? De ahí sale el concepto de *employer branding*, nuestra marca como empleadores.

En este concepto cobra especial relevancia la experiencia real que viven nuestros empleados, aquellos que disfrutan o sufren la realidad diaria de la organización, realidad que transmiten por diversos canales y medios a sus entornos y redes, impactando de manera decisiva la imagen que ofrecemos al mundo como organización deseable (o no) para trabajar en ella.

Un estudio⁵ de las universidades de Duke y de Columbia (EEUU) revela que dentro de los distintos ámbitos de actuación afectados por la actual transformación, el cambio cultural es considerado por una mayoría de directivos como la palanca más importante a impulsar y, sin embargo, esos mismos líderes admiten en mayoría aplastante que están lejos de tener una cultura corporativa eficaz y que ayude de verdad a acompañar y generar el cambio positivo necesario.

En los últimos tiempos hemos visto grandes fracasos empresariales (*Diesel gate* de Volkswagen o el escándalo del pasajero sacado a golpes de un avión de United Airlines, entre otros), donde una de las conclusiones clave fue la existencia de un problema cultural como principal motivo. Al mismo tiempo, grandes éxitos se relacionan directamente a la existencia de una cultura muy marcada y trabajada, como sucede en empresas tipo Google, Amazon o Zappos.

La transformación digital sin una transformación real de las personas y organizaciones es una simple quimera. No hay margen de espera, las organizaciones tienen la obligación de plantearse la cultura como un elemento prioritario en su estrategia de negocio. Y aunque tradicionalmente todos los temas culturales han caído bajo el paraguas de recursos humanos, el cambio cultural debe ser liderado y abrazado desde las más altas instancias.

Ese trabajo debe empezar por la redefinición sobre lo más básico de la organización: ¿por qué existimos? Lo que se traduce en el propósito. Ya no vale con tener un objetivo de beneficio y rentabilidad, eso es un resultado, pero debemos tener una razón de ser, así nos lo demanda la sociedad. Según un estudio de Havas⁶, el 74 por ciento de las marcas en el mundo (el 91 por ciento en España) no son relevantes para los consumidores, es decir, si mañana no estuvieran, no sería un problema. Y desde KPMG apuntan que el 84 por ciento de [milenial](#) no aceptaría un empleo en una empresa cuyos valores no estuviesen en consonancia con los suyos⁷.

Una empresa no es innovadora o creativa porque lo escriba en su web o folleto corporativo. Lo es cuando de verdad existe una cultura innovadora y creativa

Ese propósito a su vez se desgrana en los valores y normas corporativos. Y es importante destacar que una organización, al igual que un individuo, debe saber mirarse hacia dentro para entender cómo es realmente, qué virtudes y defectos tiene. De nada sirve autoengañarse y venderse como una organización con determinados valores si a la hora de la verdad es una mera ilusión. Una empresa no es innovadora o creativa porque lo escriba en su web o folleto corporativo. Lo es cuando de verdad existe una cultura innovadora y creativa que permite desarrollar y vivir precisamente esos valores a sus empleados.

De cara a trabajar en el diseño o fortalecimiento de una cultura eficaz, es fundamental tener claros algunos aspectos:

1. Los valores deben ser reales

- a. Líderes deben ser ejemplares y vivirlos en el día a día.
- b. Buscar embajadores a todos los niveles.
- c. Preocupación real por las personas y su mejora.
- d. Reclutamiento no sólo basado en competencias técnicas.

2. La cultura se puede trabajar pero requiere inversión

- a. Tiempo y recursos para inculcar y reforzar.
- b. Reconocer, celebrar, e incluso promocionar a gente por “vivirla”.

3. Es un esfuerzo continuo y un compromiso a largo plazo

Hace pocos días se hacía viral la noticia del estado impoluto en el que la selección japonesa dejó su vestuario tras perder la final de la Copa de Asia⁸. No era la primera vez, ya sucedió el pasado año tras ser eliminados del Mundial⁹. En realidad, para ellos no es noticia sino la norma. Norma que demuestra unos valores sólidos, fruto de una educación y trabajo de muchos años, de una cultura muy arraigada. Y así como el resto del mundo miramos este ejemplo con sorpresa y admiración y entendemos que algo así no se consigue en dos días, el cambio cultural de nuestra organizaciones pasa necesariamente por un plan constante y a largo plazo.

La cultura corporativa se sitúa como elemento fundamental para diseñar y

facilitar una buena experiencia de empleado que impacte positivamente en nuestra marca empleadora

Trabajar, promover e incentivar el desarrollo profesional de los miembros de nuestras organizaciones se ha convertido en un aspecto clave. Una empresa es, ante todo, un grupo de personas, siendo la suma de las marcas de dichas personas la que ayuda a construir la marca de la empresa a todos los niveles: hacia el cliente, hacia el empleado, hacia el proveedor... Pensemos en un equipo deportivo de élite, la marca/reputación individual de cada jugador suma decisivamente a la del grupo y viceversa.

En ese contexto, la cultura corporativa se sitúa como elemento fundamental para diseñar y facilitar una buena experiencia de empleado que impacte positivamente en nuestra marca empleadora, y dentro de ese fomento de la experiencia y desarrollo profesional son claves aspectos como saber ser un buen líder de personas, saber promover, generar y gestionar el cambio, y diseñar e implementar los modelos organizativos que faciliten vivir una cultura adaptada al entorno actual: ágil, motivadora, retadora, meritocrática y transparente.