

# Por qué le llaman digital cuando quieren decir cultural

-----

**“Transformación digital”, desde hace unos años se han convertido en las palabras mágicas capaces de hacer evolucionar una organización o de cambiar a un profesional para que aborde con éxito cualquier proyecto.**

Desde hace unos años “Transformación digital” se ha convertido en la contraseña, el mantra, las palabras mágicas capaces de hacer evolucionar una organización o de cambiar a un profesional para que aborde con éxito cualquier proyecto.

Pero ¿qué es exactamente esa transformación digital? Porque podemos ver esos términos referidos a casi todo. Quizá sea más sencillo empezar por delimitar lo que no es:

- Transformación digital **no es innovación**. Al menos, no es solo innovación. Innovación ha habido antes y habrá después de la digitalización.
- Transformación digital **no es solo uso de tecnología**. Es evidente que la utilización de nuevas herramientas acelera el cambio y permite llegar más fácil y más rápidamente a nuevos horizontes. Pero solo por usar tecnología no somos digitales. Y tampoco, necesariamente, nos transformamos. La tecnología, ¿qué duda cabe?, ayuda; pero no lo es todo.

- Transformación digital **no es poner un balón en la oficina**, ni ir al trabajo en bermudas, ni utilizar los términos más *cool* y más modernos que se nos ocurran.

Todas estas cosas que he señalado pueden ayudar en el cambio organizacional, o ser una consecuencia de ese cambio; pero, por sí solas, no van a conseguir que llevemos a nuestra Compañía desde un modo de trabajo tradicional a abrazar nuevos modelos que nos permitan liderar un entorno que ya no es el futuro, sino que está aquí, y es nuestro presente.

Estamos en la cuarta revolución industrial (recordemos que la primera llegó con la máquina de vapor, la segunda con la cadena de montaje, la tercera con el uso de ordenadores y la automatización y esta cuarta es la de la inteligencia artificial y el internet de la cosa). Esta revolución va a cambiar (está cambiando) los modelos de nuestras empresas y el mismo concepto de trabajo que veníamos teniendo. De nada vale entonces ser como los *ludistas* del siglo XIX, que intentaban romper las máquinas que les quitaban el empleo; ni taparse los ojos y decir que estos cambios no van con nosotros, que no afectan a nuestro sector. Porque no es verdad. Nuestros clientes están cambiando. Nuestros empleados también. Y nosotros tenemos que hacerlo.


Es cierto que muchas profesiones desaparecerán; pero también lo es que nacerán otras. Y eso, ante todo, es una oportunidad. No la dejemos pasar pensando que lo que hay que hacer es romper las máquinas (o en versión actual, no utilizar adecuadamente las tecnologías, que están aquí para facilitarnos las cosas).

Y llegados a este punto, os seguiréis preguntando, pero ¿qué es la transformación digital? Y creo que es el momento de que os diga la verdad: yo tampoco lo sé. Al menos, no a ciencia cierta. Se ha hablado mucho de ella. Todo el mundo cree saber qué significa. Si no la mencionas, si no dices conocerla, estás muerto. Hay charlas, debates, *workshops*, sobre el tema. Expertos, muchos expertos. Demasiados. Hasta yo misma - he de reconocerlo -, durante un tiempo, lo puse en mi perfil de linkedin.

Pero, entonces, ¿es una moda? No lo creo. Al menos, no lo es el hecho de que el mundo está cambiando. Pero, a mi entender, se han utilizado mal esos términos. Porque no deberíamos hablar de transformación digital sino de **transformación cultural**

Y es así porque la digitalización es el medio. La digitalización nos da las herramientas para hacer ese profundo cambio. Pero el cambio solo puede ser efectivo si viene de la persona. Y eso, antes y ahora, es una transformación cultural.

La diferencia, lo que la hace especial, es que es la nuestra, es la transformación cultural en la que vivimos, en la que estamos inmerso todos - organizaciones y empleados - querámoslo o no. Y eso, nos hace darle mucha, pero que mucha importancia. Además, tiene una serie de características, diferentes a los procesos de transformación anteriores, que son:

 La **velocidad** de los cambios. En esta infografía podemos ver

cuántos años tardaron diversos productos o servicios en alcanzar los 50 millones de usuarios. Como vemos, la velocidad se multiplica en los últimos años ¿Qué quiere decir esto? Que, en muchos casos, cuando queramos reaccionar ya será tarde. En ese sentido, y para organizaciones muy tradicionales, quizá lo recomendable sea saltarse unos cuantos pasos y abrazar las últimas tendencias, sin pasar por estadios intermedios.




La **globalización**. Lo que sucede en cualquier lugar del mundo es conocido en tiempo real. Todos somos más parecidos, las fronteras (al menos las culturales) van relajándose y las novedades se socializan en tiempo récord. Esto pone el foco en la internalización de las organizaciones, en su capacidad para integrar colaboradores de culturas diversas y para aprender a trabajar con cualquier persona, en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo.



La **tecnología**. Como veíamos anteriormente, la tecnología por sí sola, no cambia las organizaciones; pero es un elemento que ayuda y mucho en ese cambio. Hoy, la mayoría de nosotros utilizamos herramientas más y más



sofisticadas en nuestra vida diaria, ¿por qué no hacerlo en nuestro trabajo? Ya hay empresas que permiten llevar a sus empleados sus propios dispositivos a la oficina (lo que es conocido por sus siglas en inglés BYOD).

 La incertidumbre. Lo que se ha dado en llamar **el entorno VUCA** (por las siglas en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Por tanto, debemos aprender a vivir con esas situaciones y ser capaces de adaptarnos, e incluso de anticiparnos a los cambios y novedades.

Como veis, hablamos de un cambio profundo, de un cambio cultural, que nace de las personas y solo puede hacerse efectivo con ellas. Las organizaciones deben ser conscientes de esto y poner el foco en sus empleados, para lograr adaptarse a las demandas del mercado, de los clientes y del entorno en el que se encuentran.

Y para ello, como Recursos Humanos, mi opinión es que debemos ayudar en los dos niveles en los que prestamos soporte: en el organizativo, colaborando en la estrategia; y con las personas, buscando y fomentando habilidades que promuevan estos cambios.

¿Qué deberán tener las empresas? La mala noticia es que no hay recetas universales ni mágicas, que valgan para todos. Cada organización, cada negocio, debe analizar qué necesita y cómo ha de adaptarse a los cambios que le reclaman sus clientes. La buena es que tenemos la oportunidad de crear e implantar nuestra propia receta, en cada una de nuestras empresas. Solo hay algo que es común a todas las organizaciones: deben **permitir el error**. En un entorno tan cambiante, con la velocidad que tienen estas

transformaciones, no podemos desarrollar proyectos costosos, pesados y lentos, sino que debemos aprender de la metodología *agile* y lanzar pilotos para probar y aprender de los errores. Creo que la evolución constante, mediante prueba y error, hará que cada organización encuentre antes el modelo que se ajusta a sus necesidades.

En cuanto a los equipos, si bien tampoco hay una varita mágica que sirva para todo el mundo, considero que es fundamental contar con un valor, una competencia, o como queramos llamarlo que, desgraciadamente, es poco frecuente: **la humildad**. Vivimos en un mundo colaborativo, en el que, por muy listos y maravillosos que seamos cada uno de nosotros, nunca podremos saberlo todo y hacerlo todo solos, por lo que la capacidad de aprender de otros se vuelve vital. Y eso solo lo podemos conseguir si nos acercamos a los demás despojándonos de la autocomplacencia y abiertos a aprender, e incluso a desaprender aquello que ya no es válido. Es decir, si somos humildes.

Y a la vista de todo esto ¿estáis preparados, tu organización y tú, para la transformación cultural?

M<sup>a</sup> José Serrano  
Dir. RRHH  
Chávarri Abogados