

Liderar, no encabezar



Javier Moreno Zabala
Economista. Socio fundador de
Dealing with People

“Hablar de cambio y transformación supone contar con una orientación al cliente centrada en la interacción y la comprensión de sus necesidades”

■ ■ ■ **A**bordar los cambios necesarios para llevar a cabo la adaptación de un negocio al nuevo entorno económico, social y tecnológico nos lleva, inevitablemente, a revisar el modelo de liderazgo necesario para lanzar con éxito un proceso de transformación digital (TD).

Seguramente nos encontremos confundidos frente al significado real de la TD, sobre todo porque algunas empresas confunden el fin con los medios. Sin embargo, la TD no tiene tanto que ver con la implementación de nuevas tecnologías, sino con transformar las capacidades de la organización para adaptarse a un entorno fuertemente cambiante, en el que el ciudadano ha adquirido nuevos hábitos y demanda nuevas formas de relación y servicios personalizados.

La necesidad del cambio viene impulsada por el efecto multiplicador de la convergencia de los medios

sociales, la extensión del uso de los dispositivos móviles, el análisis de la información casi en tiempo real y, por supuesto, el empleo de recursos informáticos compartidos en la nube. Las redes sociales proporcionan una comunicación directa entre los agentes del mercado, sin jerarquías, donde las ideas y opiniones fluyen sin límites. Los dispositivos móviles nos aportan flexibilidad, dinamismo y capacidad de respuesta con independencia de nuestra ubicación física. Las nuevas herramientas de análisis han democratizado el empleo de los datos habilitando a todos el empleo inteligente de la información. Por último, trabajar con sistemas informáticos en la nube ha hecho realidad la visualización de las empresas y sus lugares de trabajo.

Hablar de cambio y transformación supone contar con una orientación al cliente centrada en la in-

teracción y la comprensión de sus necesidades. Asimismo, como consecuencia de la digitalización y automatización de los procesos, logramos interesantes mejoras operacionales. La generación de nuevos modelos de negocio es la parte más compleja porque implica una nueva forma de organizar la actividad de la empresa y adquirir nuevas capacidades que afectan fundamentalmente a las personas.

No conozco una receta definitiva para abordar este proceso de cambio, pero si he aprendido que la TD no consiste en realizar una informatización masiva de los procesos actuales, ni de la eliminación del papel en las oficinas; por eso ya hemos pasado y sabemos cual es el resultado. Necesitamos un cambio más profundo. No se trata de cantidad, sino de calidad; cuanto antes nos convenzamos de ello, antes emprendemos el camino correcto.



Según el informe «La reinención digital: una oportunidad para España», elaborado por la consultora Digital McKinsey y la Fundación Cotec para la innovación, la digitalización podría suponer para España un incremento del PIB de entre un 1,8% y un 2,3% hasta 2025. La economía digital representa hoy día el 5,6% del PIB de España, que solo está aprovechando el 13,5% de su potencial digital. La TD persigue un objetivo claro, pero no hay un camino definido para alcanzarlo. Encontraremos algunas señales, pero no siempre fáciles de interpretar, así que necesitaremos contar con un buen guía.

Liderazgo digital

La transformación digital de una empresa exige de un equipo preparado y capacitado para llevarla a cabo, además de las herramientas y los conocimientos que permitan la adaptación de la compañía al nuevo paradigma. No se trata solo de una cuestión de tecnología, sino de cultura empresarial, que implica la gestión del talento y la profesionalidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Un desafío en toda regla para el que conviene estar bien preparado.

¿Cuál es el perfil más adecuado?
¿Quién debe liderar este cambio?

El responsable de que el cambio se produzca y la TD aporte los beneficios esperados debe ser el mismo que se ocupa de la rentabilidad de la cuenta de resultados y vigila la salud del balance. La TD no es una responsabilidad delegable. Podemos

asesorarnos, contratar perfiles nuevos, invertir en formación, pero el máximo responsable de la empresa debe liderar la TD. Liderar no supone encabezar la TD desde el conocimiento digital o la puesta en marcha del plan de acción pertinente. Se trata de proporcionar las condiciones y la guía hacia dónde se quiere dirigir la empresa y dónde no se quiere estar. Su misión será trasladar la ambición, la visión adecuada y la libertad necesaria como para que sus equipos se lancen a conquistar la meta. Un liderazgo diferente al tradicional; basado en el buen manejo de la brújula, no del reloj. Un liderazgo que marca la dirección, pero no la hora. Un liderazgo que delega la toma de decisiones en quienes tienen las competencias digitales para llevar a cabo la TD y, sobre todo, que sabe convivir con la incertidumbre de los resultados.

El cliente se sitúa en el centro de la TD, por lo tanto, será él quien nos marque los plazos, quien defina los procesos, y su valoración determinará el éxito de los cambios emprendidos. Así que necesitamos un líder que entienda que la TD va de “ellos”, no de “nosotros”. Ahora pasamos de un escenario de control a uno donde, al igual que los malabaristas, necesitamos mirar a un punto fijo y no hacia nuestras manos si queremos evitar que las bolas caigan al suelo: mantener el equilibrio es más importante que la posición de cada parte.

Walt Disney decía que «las ideas proceden de la curiosidad». La TD exige líderes curiosos por aprender, probar y experimentar. Saber qué

se está haciendo en otros sectores y acercarse a la tecnología sin la pretensión de encontrar la respuesta a todo. No sabemos cuál es el camino hacia la consecución de nuestro éxito. Hay que probar cosas nuevas, pero no a lo loco; sino con una finalidad y extrayendo conclusiones que nos ayuden a ser más efectivos en el proceso. Esto significa que vamos a hacer cosas que no se habían hecho antes y, por lo tanto, habrá fracasos (algunos sonoros) que activarán los detractores del cambio. Asumir el fracaso y no perder la visión es responsabilidad del líder. No busques culpables, busca aprendizaje.

El éxito de la TD pasa por la implicación de la organización desde un ejercicio del liderazgo basado en localizar apoyo de todas las personas que pueden colaborar en el cambio, no dar órdenes. El objetivo es avanzar en la dirección correcta sin conocer las coordenadas precisas. En ocasiones encontramos los apoyos fuera del área de influencia habitual. La serendipia (descubrir cosas sin proponérselo) está detrás de muchos de los éxitos digitales. Esta sagacidad accidental nos llevará a descubrir respuestas a problemas que ni siquiera nos habíamos planteado.

El líder de la TD debe orientar su acción a que cada persona aporte su mejor habilidad desde la correcta definición de lo que se pretende. Reconocer cuáles son los límites es importante para que la creatividad esté enfocada hacia la consecución de los resultados esperados. Al igual que el director de orquesta, busca el mejor resultado exigiendo que cada músico haga de manera autónoma su trabajo “teniendo la puntuación en la cabeza y no la cabeza en la puntuación”, como decía Igor Markevitch, director fundador de la Orquesta y Coro RTVE.

“El éxito de la transformación digital pasa por la implicación de la organización desde un ejercicio del liderazgo basado en localizar apoyo de todas las personas que pueden colaborar en el cambio”

“Para liderar la transformación y el cambio hay que invertir tiempo y recursos en explicar el contexto y el significado de lo que proponemos y hacemos”

Explicar el contexto

Para liderar la transformación y el cambio hay que invertir tiempo y recursos en explicar el contexto y el significado de lo que proponemos y hacemos. Si un día les pedimos que marchen en una dirección y al otro que estén parados a golpe de silbato, la gente se cansa, se frustra, no ven progreso y, lo que es peor, dejan de creer a la dirección. Esta sensación de estar sometido a presiones sin conocer el trasfondo ni saber hacia dónde vamos es muy común en las empresas que se ven abocadas al cambio, pero no saben cómo acometerlo. Cada golpe de timón sin la adecuada explicación provoca más desconexión de la plantilla. Los mandos intermedios sufren una presión desmedida y, con frecuencia, se ven manejando situaciones muy desagradables para obtener unos mínimos resultados.

Muchas empresas no son conscientes de la incoherencia percibida por sus equipos, a menudo consecuencia de la obsesión de algún directivo por descubrir la idea brillante del año que transformará (o salvará) a su empresa. Cada iniciativa, objetivo o cambio se tiene que presentar dentro del marco adecuado si no queremos perder energía y talento por el camino. Todos necesitamos ver por qué hay que cambiar y por qué hay que hacerlo de esa manera. La TD nos sitúa en un plano difícil de explicar para quienes se han acostumbrado a vivir en un entorno planificado. Ayudemos a la gente a entender la conexión de lo que hacemos con lo que buscamos, con la dirección estratégica que

hemos definido. ¿Qué relación tienen las iniciativas que proponemos con lo que perseguimos? ¿Qué lecciones hemos aprendido de las acciones ya realizadas? ¿Cómo han contribuido los esfuerzos anteriores a mejorar nuestra posición actual? ¿Por qué la métrica del éxito ha variado y cómo es ahora?

Si no dedicamos tiempo a ayudar a la gente a entender el sentido de lo que hacemos, al final relacionan el cambio o la TD a una serie de movimientos arbitrarios que tengo que hacer para sobrevivir. Por otro lado, al poner la TD en una perspectiva de largo plazo, mitigamos la ansiedad de la consecución de resultados inmediatos.

Los líderes de la transformación no están a la vista

Un líder de la TD no tiene por qué ser un directivo. La jerarquía actual de la empresa responde al modelo de negocio tradicional. Los “jefes” de alto rango nos han traído hasta aquí, pero ¿serán capaces de adaptarse al nuevo paradigma?

Las personas más inquietas, que mejor entienden el nuevo contexto y que están más motivadas para encabezar los cambios, no suelen tener su foto en el organigrama principal de la empresa. Hay que localizarlos. Hay que dejarles prosperar desde la compren-

sión de lo que verdaderamente les motiva. Son personas que conocen muy bien nuestro negocio y respetan el camino recorrido. Necesitan un director de orquesta que garantice su supervivencia desde el establecimiento de un ecosistema comprometido con la generación de valor desde la TD. La función del líder digital es unificar el trabajo y el empuje de todos, creando un ambiente propicio para el crecimiento de cada uno de los integrantes del equipo que encabeza la TD, confiando en sus capacidades y permitiendo que trabajen juntos. Al igual que el director de orquesta, tiene la obligación de definir los objetivos y encontrar formas de lograrlos. Lo más importante es que, mientras lo hace, debe tener la habilidad de no estorbar. Liderar no es interferir ni encabezar. Liderar en el nuevo paradigma digital requiere trabajar con los responsables del cambio para que logren alcanzar la meta establecida y confiar en el equipo.

Edgar Veresé, compositor francés, dijo: “La música es sonido organizado”. La intención sin acción no produce transformación. Así que, decide qué sonidos van a componer la melodía de tu empresa, organízalo, saca lo mejor de tus músicos, procura que practiquen con profesionalidad y haz que la banda suene con armonía. No olvides que los “solos” en la orquesta también son necesarios e importantes sobre todo cuando el resto de los músicos acompañan y el director vigila que su encaje sea preciso. Ahora solo queda que los clientes aplaudan el resultado final. **Ai**

“La función del líder digital es unificar el trabajo y el empuje de todos, creando un ambiente propicio para el crecimiento de cada uno de los integrantes del equipo que encabeza la transformación digital”