



¿Transformación digital o cultural? Llamémoslo Honest Strategy

HÉCTOR ROBLES / FUNDADOR Y DIRECTOR DE DOMO.ES Y FUNDADOR DEL MOVIMIENTO HONESTSTRATEGY.COM

En palabras del autor de este artículo, “la cultura de la innovación es la cultura del constante cambio hacia la aportación de valor para toda la humanidad”. Propone analizar primero el para qué de la transformación y luego todo lo demás. El propósito de la empresa sigue siendo el elemento crucial.

Vamos “a toda pastilla” buscando la transformación de nuestras empresas para subirnos al tren del siglo en el que vivimos. Y de repente aparecen frente a nosotros un repertorio de términos, metodologías y tecnologías que, según los gurús surgidos en la era digital, nos ayudarán a realizar estas transformaciones. Además, estos mismos gurús han decidido dar nombre a nuestra transformación: se llamará “transformación digital”. Y así, con un nombre y un “kit”, nos hemos puesto manos a la obra, pero ¿con qué resultado?

Una vez, impartiendo un taller de innovación a un equipo directivo dentro del programa de transformación digital de una digital business school, me pidieron poder ellos hacer un comunicado al equipo: “La plataforma digital de ideas no está funcionando. Nadie aporta ideas”. Y yo pensaba: “¿pero no es digital? ¿No han implantado una maravillosa tecnología que les va a solucionar la vida?”. También me viene a la mente el caso de un CEO, cliente en un proyecto de transformación empresarial, que tenía la creencia de que sólo él en su empresa sabía lo que los clientes necesitaban. ¿Te imaginas el éxito que tendría implantar en esta empresa esta plataforma tecnológica de ideas? Traslada estas situaciones en la implantación de cualquier nueva tecnología digital (IoT, blockchain, AI, robots, etc.). Ocurrirá exactamente lo mismo. Y es que el ser humano es reactivo a los cambios por naturaleza. Vengan esos cambios de la tecnología, del entorno o por infusión divina.

A nuestro cerebro no le van los cambios, le gusta economizar energía y por eso es muy de hábitos.

¿DIGITAL?

Recuerdo una conversación con la presidenta de una de estas digital business schools. Ella me explicaba cómo era la cultura digital hacia la que transformaban a sus clientes: ágil, flexible, user centric, abierta, conectada, colaborativa, etc. A lo que yo respondí que eso “de toda la vida” es una cultura de innovación. Su reacción fue la de protegerse: “no, eso es cultura digital”. Y es aquí donde tenemos la respuesta a la confusión sobre la transformación digital: es cuestión de una lucha de etiquetas. El problema es que nuestras palabras son importantes y pueden o no ayudarnos, de ahí la importancia de elegir una buena etiqueta que nos ayude al fin de nuestra transformación. Para ello lo mejor será ver primero para qué y hacia dónde queremos transformarnos y sólo después ver los qué y cómo.

Pero empecemos por lo etimológico. Lo digital viene de dígitos, o sea de 1 y 0. Así es difícil entender qué es la cultura digital y menos cómo realizar una transformación hacia la misma. La innovación es la “acción y efecto de crear algo nuevo”, por lo que la cultura de la innovación es la cultura del cambio, de la búsqueda de lo nuevo a lo cual yo añado el factor “valor”. La cultura de innovación es la cultura del constante cambio hacia la aportación de nuevo valor para la humanidad.

Y parece que no es descabellado, cuando el para

El ser humano es reactivo al cambio por naturaleza, vengan los cambios de donde vengan

qué es coger el tren de los tiempos cambiantes, pensar que la cultura más adecuada para una empresa sea la cultura de innovación. Hoy el paradigma será digital (dígitos) pero el día del mañana podrá ser cuántico (cúbits y quantums) y pasado mañana quién sabe. Lo único cierto es que la vida es constante movimiento, es cambio constante, es una constante innovación.

NO VA DE PERSONAS, VA DE CULTURA

En la película *The Artist*, el protagonista es un actor de éxito, un galán en la era del cine mudo. De repente un día descubre que hay sonido y que el cine lo incorpora ya. Entra en pánico. Todos sus miedos afloran: “pero, ¿qué será de mí? ¿Y si no les gusta mi voz? ¿Y los pobres músicos de las salas de cine?”. Los miedos son emociones, que viene precedidas de unas creencias: “No seré lo suficientemente bueno”, “cuando lo tengo todo, todo lo que viene sólo puede ser peor”, etc., y de unos valores: la seguridad, la imagen, etc. Como ves, la transformación del protagonista no va de bits sino de su cultura (creencias, valores, comportamientos), aun siendo provocada por una tecnología.

En el caso de las empresas es aún más evidente. Los de la transformación digital ya han cambiado el discurso hacia “la transformación va de personas”, y se dedican, en el mejor de los casos, a trabajar el estilo de liderazgo o la sensibilización hacia el cambio y la tecnología. Pero esto no es suficiente. Una cultura de una organización está formada por sus creencias, valores, comportamientos (hábitos) estructuras y procesos. Y todo ello en modo “colectivo”, que no individual. Se pueden transformar todos los individuos de una compañía, pero cada uno en una dirección distinta, configurando una empresa como un pollo sin cabeza, y sin una cultura clara. La cultura de una organización es distinta a la de los individuos que la componen (aunque es deseable que ambas estén mínimamente alineadas). Por lo tanto transformando la cultura de los individuos no estaremos transformando la cultura de la empresa. Porque la cosa más que de personas va de cultura organizacional.

EL MOVIMIENTO HONEST STRATEGY

Decía en *El País* un famoso inversor que “la innovación es irrelevante y está totalmente sobrevalorada”. El problema vendría si todos pensarán como él. Entonces yo no estaría escribiendo estas líneas desde la comodidad de mi casa, con un teclado inalámbrico y enviándolo por email. Sencillamente

estaríamos con pieles de oso en las cavernas. La innovación, lejos de ser una opción estratégica para la empresa, es un acto de responsabilidad con la humanidad. Es curioso que no haya visto en ningún discurso central de colectivos de la RSE a la innovación como uno de los principales actos de responsabilidad. Para esta cultura de innovación necesitamos pues líderes innovadores que entiendan esta responsabilidad y que quieran contribuir al progreso de la humanidad y no solo al beneficio de su empresa.

Pero además necesitamos autenticidad empresarial, empresas con personalidad, con alma. Debemos dejar atrás propuestas de valor como “la mejor calidad-precio al mejor servicio” y dejar de mirar a nuestros competidores y a las influencias sociales para decidir cómo queremos ser. El mundo de la empresa se ha convertido en un alineador de primer orden. También las empresas millennial, ¿o es que la moda de poner un balón de fútbol a vestir y comportarse de una determinada manera no es una forma de alinearse? Se hace imperiosa una autenticidad empresarial que identifique con claridad cómo es cada empresa y cuál es su verdadera propuesta de valor, y que además impulse la autenticidad, singularidad y talento de las personas que en ellas trabajan. El autoconocimiento y la gestión consciente de la cultura organizacional serán las disciplinas estrella en este nuevo paradigma.

Por último, las empresas deberán moverse por un propósito que debe ser su principal motor, el para qué, su razón de ser. De nuevo no vale un propósito cualquiera. Aún hay empresas que siguen creyendo que su propósito es ganar dinero. El propósito de las empresas debe estar centrado en los usuarios y no en lo que ellas van a obtener. El resultado de servir bien a nuestros usuarios nos lleva a recoger unos resultados. Pero si no hay usuarios (no hablo de clientes, los que pagan, sino de los que usan nuestros productos y servicios) no tenemos nada de lo otro. Algo tan simple es uno de los principios más olvidados de las empresas. ¿Cuándo nos perdimos? Es momento de volver a encontrarse.

Y sobre estos tres principios: Autenticidad (honestidad con uno mismo), Propósito centrado en los usuarios (honestidad con los usuarios) y Liderazgo innovador (honestidad con la humanidad) se ha construido el movimiento Honest Strategy. Su misión: transformar el paradigma del mundo empresarial para conseguir empresas exitosas, felices y sostenibles en el tiempo. Empresas del y para el siglo XXI, el siglo en el que estamos. ■

La cultura está formada por las creencias, valores, hábitos, procesos y estructuras