

TRADICIÓN Y TECNOLOGÍA



PLÁCIDO FAJARDO
SOCIO DIRECTOR
DE LEADERS TRUST INTERNATIONAL

Recientemente hemos realizado una complicada búsqueda de un directivo para una gran compañía de servicios, en cuyo mix de canales de venta prevalecen los tradicionales —presencial, telefónico e indirecto—. La compañía desea impulsar notablemente su canal *online* y convertirlo en protagonista, como ya están consiguiendo otras empresas de su sector. Para ello, el nuevo director de negocio digital que buscábamos debería conseguir, de acuerdo con el plan estratégico, no sólo aumentar la captación de nuevo negocio vía Internet, sino también trasvasar clientes y transacciones desde los canales tradicionales hacia el canal *online*, mucho más barato y eficiente.

Como requisito deseable del perfil buscado, el candidato debería reunir una doble experiencia. Por un lado, haber desarrollado una parte de su carrera en una compañía de gran tamaño, tradicional en sus procesos, jerárquica en su modelo de gestión y compleja en su toma de decisiones, con habituales resistencias al cambio y donde impulsar transformaciones de calado hubiera requerido una dosis generosa de valentía, persistencia y determinación. Estas vivencias asegurarían que el candidato viniera de estar familiarizado con estos ambientes y supiera lidiar con ellos sin frustrarse a las primeras de cambio. Pero, igualmente, debería demostrar un profundo conocimiento de las nuevas tecnologías de Internet aplicadas al negocio, una capacidad de innovación sobresaliente y una experiencia exitosa en áreas como el comercio electrónico, el marketing digital, la movilidad o las redes sociales. Por tanto, había que mezclar intensas vivencias de gestión pesada, dura y politizada, propia de las grandes compañías tradicionales, con el espíritu ágil y flexible, abierto, dinámico, creativo y rupturista propio de una *startup*.

El proceso de entrevistas ha sido largo, hemos valorado candidatos de dentro y fuera de España y hemos comprobado lo escaso de estos perfiles. No abundan los ejemplos exitosos de migración drástica de grandes empresas tradicionales hacia el negocio digital, por lo que la cantera de directivos que lo hayan conseguido en estas compañías es aún poco abundante. Por otro lado, en las

startups surgidas ya como nativas digitales desde sus inicios, sí encontramos casos de éxito admirables y excelentes profesionales que reúnen con creces el segundo grupo de requisitos. Pero han crecido en un ecosistema completamente diferente, lejano a la problemática particular de las grandes compañías, lentas en sus decisiones y cargadas de procedimientos. El problema viene cuando necesitamos juntar ambos mundos, ambas visiones y vivencias experimentadas con éxito en una misma trayectoria directiva.

Y es que, como ocurre en la educación, también en el mundo de las organizaciones el entorno cultural y de valores condiciona en gran medida nuestro aprendizaje, y con ello las capacidades de gestión adquiridas y practicadas. Y estas pueden diferir notablemente, en función del ecosistema en el que hayamos aprendido y crecido. La clave reside en la capacidad de adaptación para entender el entorno, y utilizar las capacidades necesarias que nos permitan contribuir fructíferamente sea cual fuere éste.

Por otro lado, es evidente que tradición y tecnología viven aún en mundos separados, como también las organizaciones en las que prevalecen la una o la otra. Muchos son los intentos de acercarlos pero pocos los resultados tangibles. Pero si miramos al futuro, esta dicotomía debería estar cada vez más en vías de extinción. Los nativos digitales estarán pronto accediendo a puestos de responsabilidad en las empresas. Con ellos está llegando ya una auténtica transformación cultural en lo referente a las relaciones de trabajo —y con ello, al desarrollo organizativo—, al tiempo que va avanzando la revolución ya iniciada en la relación entre empresas y consumidores, en la que las redes sociales y los nuevos hábitos impulsados y facilitados por la tecnología cambiarán completamente el panorama. ◆◆◆