

TRANSFORMARSE O NO SER

PLÁCIDO FAJARDO

SOCIO DIRECTOR DE LEADERS TRUST

 @plafajardo



La reunión con varios altos directivos de esa compañía estaba siendo muy clarificadora, mientras definíamos uno de los perfiles necesarios a buscar en el mercado. El ritmo de sus procesos de transformación hacia el mundo digital estaba siendo acelerado, pero no lo suficiente.

“**Cualquiera que sea la causa del escepticismo, más vale ponerse manos a la obra para minimizar sus perniciosos efectos, freno evidente a la transformación**”

Como mandan los cánones, habían cambiado la estrategia, la estructura, los procesos y gran parte de los equipos pero, aun así, echaban de menos una mayor sensibilización en el conjunto de la organización. Lo resumían aludiendo a la famosa regla del 80 / 20. Aún con todos los cambios realizados, que han sido muchísimos —decían—, tenemos todavía tan solo un 20% de nuestro negocio digital, y un 80% tradicional. Nuestro reto consiste en invertir esos porcentajes para que el 80% de nuestra actividad sea digital dentro de 3 años —nada menos—. Pero, por mucho que lo digamos, la mayoría de nuestra gente no termina de creérselo, comentaban decepcionados.

El caso referido, aunque algo extremo, no es una excepción ni mucho menos. No hay un solo sector que deje de estar afectado por su correspondiente amenaza procedente, en muchos casos, del fenómeno digital.

El sector de *media* —impactado de lleno en su core *business*—, el transporte, el turismo, las telecomunicaciones, los servicios financieros, el *retail*... todos ellos se enfrentan a retos descomunales, no ya para su éxito, sino para su propia supervivencia. Ya sea internet, las redes sociales, el consumo colaborativo o la globalización, el caso es que se acelera la competencia o simplemente cambian los hábitos y la filosofía en el cliente consumidor.

La batalla se presenta a menudo contra nuevos entrantes nacidos digitales, ligeros de equipaje, sin apenas activos ni grandes estructuras, surgidos desde su inicio bajo una cultura bien diferente, presidida por la innovación, la flexibilidad, la inmediatez, los entornos

abiertos y colaborativos o la velocidad. Y también, no lo olvidemos, una cierta filosofía *low cost* —o más bien *low price*—, que está terminando por impregnar a todos los sectores. Como consumidores, no estamos dispuestos a pagar lo de siempre; como decía la famosa frase “nunca nada volverá a ser como antes”.

Frente a ello no caben las medias tintas, hay que actuar con gran firmeza, con una enorme valentía para tomar decisiones drásticas —como se ha señalado desde estas mismas páginas en números anteriores—, que son sobre todo las que afectan a las personas, a sus capacidades, a su actitud y a su voluntad.

Hay que poner patas arriba a las organizaciones, por la cuenta que nos trae. Es impactante escuchar a los directivos hablar de supervivencia de forma tan cruda y rotunda, del “ser o no ser”, nada menos. Como en el título de este artículo, en *petit comité* reconocen lo inevitable: transformarse o no ser.

Sin embargo, resulta paradójico que este mensaje cale con tanta dificultad hacia abajo. Las causas pueden ser varias. Una de ellas, muy básica, es que no hay mejor sordo que el que no quiere oír. Otra puede deberse a que la explicación que se transmite sea deficiente o inadecuada. O puede también que la gente no perciba suficientes motivos para justificar cambios tan radicales, sobre todo si reparan en la situación económica de nuestro país, que mejora claramente, con una coyuntura mucho más favorable; “seguro que están exagerando...” habrá quien piense.

Cualquiera que sea la causa del escepticismo, más vale ponerse manos a la obra para minimizar sus perniciosos efectos, freno evidente a la transformación. Vencer las resistencias y cambiar la mentalidad y las formas de hacer de los que hoy están, se convierte en un factor crítico.

Por otro lado, según un reciente estudio de una consultora especializada en selección, en España, el 25% de los nuevos empleos se están creando en el entorno de tecnología/digital. Son muchos los que vienen empujando en busca de oportunidades para encontrar su hueco en el nuevo mercado de trabajo. Su convivencia integrada y armónica con sus nuevos compañeros de trabajo no es siempre fácil ni evidente.

Una vez más, la gestión de personas se alza como un aspecto determinante, evitar el choque y convertir el potencial conflicto en ventaja competitiva debería ocupar un lugar preferente en la agenda de transformación. ♦♦♦