

**Dossier: «Innovación y transformación digital: retos y oportunidades» coordinado por Mihaela Enache Zegheru y Ramon González Cambray**

NO SOLO TECNOLOGÍA

## Las palancas del éxito en la transformación digital

**Elisabeth Margarit**

Directora de Consultoría en Fujitsu. Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

**RESUMEN** La digitalización es, actualmente, una de las principales prioridades de las empresas y entidades del mercado español. Entendiendo la transformación digital como 'la transformación del negocio basada en las tecnologías digitales', en este artículo desarrollamos un aspecto clave para garantizar su éxito: cuidar especialmente al empleado, guiando la evolución del cambio cultural de la organización hacia una cultura digital que permita situar al cliente en el centro. Solo mediante un enfoque metodológico y planificado es posible acompañar a los empleados en este proceso.

**PALABRAS CLAVE** transformación digital; cultura digital; gestión del cambio cultural

NOT ONLY TECHNOLOGY

### *The success factors in digital transformation*

**ABSTRACT** *Digitization is currently one of the main priorities for companies and entities in the Spanish market. Understanding digital transformation as the "transformation of the business based on digital technologies", in this article we developed a key aspect to ensure its success: taking special care of the employee, guiding the evolution of the organization's cultural change to a digital culture that allows the customer to be placed at the centre. Only through a methodological and planned approach is it possible to accompany employees.*

**KEYWORDS** *digital transformation; digital culture; cultural change management*

## Introducción

Los fondos Next Generation están acelerando la incorporación de las pequeñas y medianas empresas al mundo de la transformación digital. Aquel concepto que estaba reservado a grandes corporaciones se ha visto sobrepasado por la necesidad acuciante de mover el tejido empresarial español a un entorno digital que le permita no solo ser más competitivo, sino asegurar su supervivencia en este mundo cada vez más globalizado y digital. Todos los sectores, incluido el público, están arrancando a toda velocidad distintos proyectos para ser más eficientes y estar más orientados al cliente final, entre otros objetivos.

Los sectores más avanzados ya han cubierto un camino que otros están empezando a paso acelerado, por lo que es bueno analizar su experiencia y aprender de sus aciertos y de sus errores.

Las evidencias indican que la transformación digital ha requerido más inversión y esfuerzo de lo esperado, ya que existen algunos factores que han obstaculizado o frenado la efectiva digitalización. En este artículo vamos a profundizar en un aspecto crítico y necesario para asegurar el alineamiento de la empresa con las inversiones realizadas.

Un factor clave a destacar es la poca o nula atención que se presta a las personas que trabajan en las organizaciones para asegurar que realmente entienden los objetivos de la digitalización y la importancia de su implicación para su éxito. La práctica de solo incluir una formación al final de cada implantación ha comportado una disociación importante entre los objetivos perseguidos y los percibidos y obtenidos por parte de los empleados.

## 1. Objetivos de negocio de la digitalización

Una cosa es cierta: las nuevas generaciones son digitales. Captarlas, atenderlas y retenerlas es, actualmente, uno de los retos que afrontan las empresas. Son generaciones hiperconectadas, inquietas, infieles, exigentes, sostenibles e informadas. Un ejemplo de cómo las empresas están virando su estrategia hacia ellas son los anuncios de los dos últimos años, con mensajes orientados a enfatizar la sostenibilidad (compra o venta de segunda mano), a la flexibilidad y exigencia (seguros), a la experiencia (coches) o al trato personal (banca).

Las empresas que han iniciado o iniciarán su transformación digital deben definir los objetivos de negocio que quieren conseguir y los indicadores que les permitirán conocer en todo momento si esos objetivos se están alcanzando. No es una tarea fácil, pero es absolutamente necesaria para definir la estrategia de la digitalización y valorar el retorno de la inversión.

Encontrar la forma en que los proyectos tecnológicos se asocien a los indicadores empresariales con el objetivo de evaluar la repercusión de los retrasos o cambios que pudiera haber es uno de los grandes retos actuales. La clave es construir una **cadena de valor** entre ellos, que debe ser erigida tanto desde el punto de vista de negocio como del tecnológico. La digitalización ha roto la frontera entre ambos mundos, puesto que actualmente no existe el departamento de informática como punto de apoyo. Toda la organización debe tener orientación digital porque las nuevas tecnologías son las que, actualmente, permiten abrir nuevas líneas de negocio, nuevos servicios e, incluso, nuevas empresas.

Estas tecnologías están evolucionando más rápidamente de lo que las empresas pueden asumir, por lo que es esencial tener claros los objetivos para seleccionar aquellas que puedan ayudarnos a acelerar su consecución. Tecnologías como la automatización de procesos (RPA), la inteligencia artificial (IA), el IoT (*Internet of Things*) o loB (*Internet of Behaviour*), la *blockchain*, la 5G, la orientación a los datos (*big data*, *data analytics*) o el metaverso (como un canal más en la omnicanalidad) son tecnologías que están asentadas o se están evaluando para su aplicación efectiva.

### 1.1. Cultura digital

Gestionar el cambio cultural en una empresa no es un tema baladí. La evolución de esta cultura hacia una cultura digital impactará en procesos internos, organización, capacidades, forma de comunicarse y mentalidad de las personas.

Cada empresa tiene una cultura primaria, originada por su historia, sus valores, su forma de trabajar y el mercado en que opera. Lógicamente, no todas las empresas son de una forma e, incluso, en algunas dependerá del departamento o área, pero el ADN, la cultura general siempre tendrá una tendencia específica. Todas tienen sentido y son coherentes:

- 1) Cultura orientada a la ejecución de órdenes (autoritaria).
- 2) Cultura orientada a normas y al cumplimiento de procesos y procedimientos.

- 3) Cultura orientada a objetivos, sobre todo objetivos a corto y medio plazo.
- 4) Cultura orientada a personas, promoviendo la iniciativa de cada una de ellas.

La cultura de la empresa será un factor determinante para entender qué acciones se requieren realizar para gestionar el cambio en su organización, ya que la evolución hacia una cultura digital debe ser gradual y natural. No es lo mismo una empresa muy jerárquica que una empresa muy colaborativa, o una empresa basada en normas y procedimientos. El tipo de acciones debe ser distinto.

Una organización con **cultura digital** tiene una clara orientación al cliente, utiliza la innovación como medio y no como objetivo, es ágil tanto en la toma de decisiones como en su ejecución, está orientada al dato para obtener de él la máxima información y beneficio, y se centra en las capacidades de las personas que trabajan en ella.

El cambio cultural hacia una cultura digital debe ser planificado cuidadosamente, estar alineado con el programa de digitalización y ser ejecutado sincronizadamente con los proyectos de implantación. El documento que describe los objetivos, la estrategia, los grupos de empleados de la empresa afectados y el cambio deseado en cada uno de ellos es el denominado **plan de gestión del cambio**.

## 1.2. Marcos metodológicos

Existen diferentes marcos metodológicos que permiten tanto el análisis y el diseño de un plan de gestión del cambio como su implantación efectiva y aseguramiento posterior. La experiencia nos dice que es crucial que este plan no se defina e implante aisladamente, sino que esté embebido y coordinado en cada uno de los proyectos y servicios que originan el cambio. Destacamos los dos marcos metodológicos más conocidos:

- 1) HCMBOK® (Human Change Management Body of Knowledge) es un compendio de técnicas y herramientas que, esencialmente, se focalizan en la planificación y en el análisis de la situación, en el entendimiento de la cultura y en el diseño de qué acciones se deben realizar durante la transformación.
- 2) PROSCI® es una metodología que nos permite entender cuál es el orden coherente y correcto de las diferentes acciones por realizar. Comprende el modelo ADKAR® (acrónimo de *Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement*), mucho más conocido por indicar, efectivamente, los pasos para la implantación del cambio.

Conjugando los diferentes marcos metodológicos obtenemos las técnicas, los métodos y la secuencia que facilita la labor con los empleados para acompañarlos en el entendimiento y asunción de las nuevas tecnologías digitales.

## 1.3. Plan de gestión del cambio

Analizar la cultura de la empresa y diseñar un plan específico para gestionar su cambio cultural es esencial para entender el impacto del cambio, observar las dimensiones implicadas y definir la estrategia por seguir.

El proceso se inicia con la fase de análisis y planificación para entender el grado de afectación del cambio en los distintos grupos de empleados. Esta afectación puede incluir su rol, sus funciones, su forma de realizar su trabajo diario, sus capacidades o conocimientos, sus hábitos o su actitud frente al cambio.

Es importante tener en cuenta la visión de los principales responsables (denominados *stakeholders*), que pueden patrocinar el cambio, promoverlo, frenarlo o boicotarlo. A estas personas hay que brindarles una atención especial para que sean los aliados que promuevan y guíen a la organización en su evolución.

El siguiente paso sería identificar los grupos de empleados afectados directa o indirectamente por el cambio. Para cada uno de ellos, es decisivo entender su forma de afrontar los cambios y su capacidad de asumirlos, es decir, cuál es su nivel de aptitud y actitud frente al cambio. Partiendo de este punto, podremos valorar qué niveles queremos que tengan y definir qué acciones son necesarias para acompañarlos en este *gap*.

Las acciones detalladas serán, por mi experiencia, esencialmente de cuatro tipos:

- 1) Acciones **informativas**, que tienen como objetivo empezar a levantar expectativas e informar sobre el cambio.
- 2) Acciones **formativas o de capacitación**, que tienen como objetivo incrementar las capacidades de las personas.
- 3) Acciones de **involucración**, con el objetivo de involucrar a las personas en el cambio para que se sientan totalmente partícipes y no meros sujetos receptores del mismo.
- 4) Acciones de **apoyo**, tanto para dar respaldo en caso de dudas, miedos e inseguridades como para asegurar que el cambio se convierte en un hábito y, por lo tanto, se asiente.

A continuación, describiremos con detalle las diferentes acciones, planificadas en diferentes documentos (plan de comunicación, plan de formación, plan de involucración y plan de apoyo) en función de las necesidades y naturaleza del cambio para garantizar que tienen la atención específica y necesaria para su asunción. Lógicamente, dependiendo de la dimensión del cambio, tendremos un plan más o menos focalizado en alguna de las dimensiones anteriormente descritas.

### 1.3.1 Plan de comunicación

Cuando abordamos un plan de comunicación, debemos entender que la información debe proceder desde la dirección hacia la organización, por lo que se debe tener la complicitad de los diferentes estamentos para una comunicación formal. Otro tipo de comunicación, igual de efectiva, pero complementaria, es la comunicación informal. El famoso boca a boca entre empleados es decisivo para dar la credibilidad necesaria a las acciones por realizar.

La comunicación de la dirección ha de ser directa y coherente con las decisiones que se tomen *a posteriori*, ya que las incoherencias son el principal foco de desconfianza, desmotivación o incredulidad. En este sentido, cuando se aborda una transformación digital se deben tener en cuenta los recursos adicionales necesarios para todo el proceso y, si no es posible conseguir nuevos recursos, hay que comunicar claramente a las personas afectadas que se espera un esfuerzo adicional.

Los primeros mensajes deben ser claros, transparentes e ilusionantes. El cambio debe ser motivante, nadie quiere cambiar a peor.

En los siguientes mensajes se especificará el detalle: los objetivos por conseguir, los proyectos que se realizarán y los recursos que se tendrán, así como los esfuerzos requeridos por parte de la organización. Cualquier variación debería ser comunicada para que la organización sea consciente del estado real y de los beneficios obtenidos en cada momento.

### 1.3.2 Plan de formación o capacitación

La formación y capacitación de los empleados en las nuevas tecnologías digitales es clave para su posterior utilización y aprovechamiento. Es curioso ver como las formaciones en las empresas se asemejan mucho a las formaciones que se hacían antiguamente en las escuelas. Es decir, un profesor que imparte su teoría y unos alumnos que escuchan. Con la pandemia, esta escucha es peor, ya que la formación se hace de forma virtual, por lo que los empleados que asisten están expuestos a interrupciones, al recibir al mismo tiempo correos electrónicos, conversaciones por chat o por móvil, que pueden atender en paralelo. Siguiendo la Pirámide de Aprendizaje del National Training Laboratory, el porcentaje de retención de este tipo de formaciones es de un 5 %. Sin embargo, leer un documento o ver un gráfico, tendencia actual con las llamadas *píldoras formativas*, incrementa la retención hasta un 20 %.

Cuando se diseña el plan de formación, no se debe pensar tanto en formar, sino en capacitar a las personas para que realicen ciertas acciones o utilicen las tecnologías digitales por implantar. Si queremos que el nivel de retención sea superior al 50 %, debemos generar formaciones continuas que permitan al alumno ser activo durante las sesiones, como talleres de trabajo o métodos del caso, o utilizar diferentes materiales que permitan entender y aplicar los conocimientos que deben adquirir.

El 75 % de la retención se obtiene haciendo que los propios alumnos se conviertan en profesores. La formación a formadores es un método eficaz para aplicarlo.

### 1.3.3 Plan de involucración

Conseguir que los empleados formen parte del cambio y que no sean sus destinatarios es el objetivo esencial del plan de involucración.

Incluir a las personas clave o referentes de la organización como **agentes del cambio** es el primer paso. Estos agentes deben participar en todas las acciones de la transformación, desde la concepción de lo que se quiere mejorar hasta en la definición de los programas por implantar. Han de ser los propietarios del cambio y estar siempre alineados con los objetivos de negocio. Cuantas más personas participen, mejor, ya sea de forma directa (mediante talleres de cocreación, *focus groups*, talleres *lean*, etc.) o indirecta (dando sus opiniones en jornadas de puertas abiertas, exposiciones o presentaciones).

La involucración se consigue formando parte del equipo que define tanto el resultado deseado como el camino por seguir. Esta participación debería ser colectiva, en grupos de diferentes unidades, que permitan romper los silos organizativos habituales.

El principal riesgo de ejecutar estas actividades es que, después de involucrar y motivar a las personas y de aprobar las acciones, si por algún motivo estas acciones no se realizan, estas mismas personas desconfiarán de otros intentos de involucración. Esta es la principal barrera que nos encontramos en las organizaciones, ya que las personas se hartan de participar, de involucrarse y de trabajar para, al final, no ver los resultados deseados.

### 1.3.4 Plan de apoyo

Finalmente, tenemos las acciones de apoyo y acompañamiento, cuyo objetivo es dar el apoyo necesario a los empleados para que apliquen los cambios deseados de forma efectiva. Este apoyo podrá ser tanto reactivo como proactivo:

- El apoyo reactivo consiste, esencialmente, en dar respuesta a incidencias, preguntas o consultas que puedan surgir en el momento de utilizar realmente las nuevas tecnologías o servicios. Aquí, las sesiones de preguntas y respuestas con expertos son métodos muy eficientes para que cada grupo de usuarios pueda preguntar casuísticas particulares libremente. Las formaciones de recordatorio o de «trucos» también pueden ser buenas herramientas.
- El apoyo proactivo se avanza a las preguntas con la creación de comunidades de interés que pueden, por un lado, impartir sesiones sobre lecciones aprendidas y sobre mejores prácticas, y, por el otro, identificar los grupos de empleados que no utilizan o utilizan menos las tecnologías implantadas, preguntando y analizando los motivos, y reforzando aquellas bases que impiden su utilización efectiva.

En este punto debemos medir constantemente cómo los usuarios están cambiando y compararlo con el nivel de cambio que queríamos. En este sentido, enlazamos con la línea de trabajo de los indicadores de medición del cambio cultural.

## Conclusiones

Como hemos visto en este artículo, uno de los aspectos críticos de la transformación digital es el cambio cultural de la organización. No abordar este aspecto tiene una alta probabilidad de repercutir en el éxito de los resultados.

Tratar a los empleados de la organización con especial y exquisito cuidado garantizará el uso de las tecnologías implantadas y su promoción interna. La involucración de los principales responsables de las unidades de RR. HH. y de comunicación interna es clave para alinear todas las líneas de actividad que se estén realizando, así como para garantizar la utilización de los canales más adecuados.

## Referencias bibliográficas

- CAREY, Dennis; CHARAN, Ram; LAMARRE, Eric; SMAJE, Kate; ZEMMEL, Rodney (2021). «The CEO's Playbook for a Successful Digital Transformation». *Harvard Business Review* [en línea]. Disponible en: <https://hbr.org/2021/12/the-ceos-playbook-for-a-successful-digital-transformation>.
- EDUCATION CORNER (s. f.). «The Learning Pyramid» [en línea]. Disponible en: <https://www.educationcorner.com/the-learning-pyramid.html>.
- GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla (s. f.). *HCMBOK® The Human Change Management Body of Knowledge*. HUCMI – Human Change Management Institute, CRC Press [en línea]. Disponible en: <https://www.hucmi.com>.
- GORAN, Julie; LABERGE, Laura; SRINIVASAN, Ramesh (2017). «Culture for a digital age». *McKinsey Digital* [en línea]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>.
- HEMERLING, Jim; KILMANN, Julie; DANOESASTRO, Martin; STUTTS, Liza; AHERN, Cailin (2018). «It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture». *Boston Consulting Group* [en línea]. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>.

MELENDEZ, Carlos. (2019). «Creating A Culture for Digital Transformation – It's Not Only About the Software». *Forbes* [en línea]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/09/09/creating-a-culture-for-digital-transformation-its-not-only-about-the-software/?sh=ee331a719b05>.

PROSCI (s. f.). «Modelo ADKAR de Prosci» [en línea]. Disponible en: <https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci>.

TABRIZI, Behnam; LAM, Ed; GIRARD, Kirk; IRVIN, Vernon (2019). «Digital Transformation Is Not About Technology». *Harvard Business Review* [en línea]. Disponible en: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.

---

**Cita recomendada:** MARGARIT, Elisabeth. «Las palancas del éxito en la transformación digital». *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2023, n.º 20. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n20.2303>

---



**Elisabeth Margarit**

emargaritb@uoc.edu

**Directora de Consultoría en Fujitsu. Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)**

Ingeniera Superior en Informática por la Universidad Politécnica de Cataluña con máster en Business Administration (MBA) por Esade y posgrado en Mercados Financieros por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Profesora colaboradora de la UOC en el grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) y en el máster universitario de Innovación y Transformación Digital. Directora de Consultoría en Fujitsu España, su especialidad es acompañar a las organizaciones en el proceso de transformación digital, desde la definición de su estrategia hasta su implantación efectiva desde todas sus perspectivas.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).

