

Leave This Blank:  Leave This Blank Too:  Do Not Change This:

Your email:



La transformación digital está barriendo el panorama empresarial. Pero a medida que las empresas avanzan, a menudo se encuentran con un obstáculo inesperado: el choque cultural.

Ser una organización digital significa no solo tener productos digitales, servicios e interacciones con los clientes, sino también impulsar un cambio en los comportamientos individuales y las formas en que las personas interactúan con otros dentro y fuera de la organización.

Al igual que cualquier cambio importante, se requiere una metodología clara y un esfuerzo disciplinado. En primer lugar, tener claras las razones del cambio.

### ¿Por qué impulsar una cultura digital?

La cultura comprende los valores y el conjunto característico de comportamientos que definen cómo se hacen las cosas en una organización. Una cultura saludable proporciona las pautas (el código de conducta tácito) que guían a las personas a actuar de manera apropiada y a tomar decisiones que promuevan los objetivos y la [estrategia de la organización](#). Veo tres razones importantes para inculcar una cultura digital:

- Al ignorar la cultura, una organización se arriesga al fracaso de la transformación digital. El argumento para fomentar una cultura digital es aún más poderoso si consideramos un rendimiento sostenido. Ninguna compañía que descuide la cultura conseguirá el éxito en la

transformación digital.

- Una [cultura digital](#) permite a las personas obtener resultados más rápido, ya que se acelera la toma de decisiones al contar con un código de conducta que en muchos casos tiene un especial enfoque en el cliente.
- Una cultura digital atrae talento, particularmente talento digital. Los [Millennials](#) generalmente se sienten atraídos por las empresas con una reputación digital.

### Los cinco elementos básicos de una cultura digital

Una cultura digital saludable es un tipo de cultura de alto rendimiento. Para comprender los elementos esenciales de una cultura digital, es útil conocer los tres atributos críticos de una cultura de alto rendimiento.

Primero, los empleados y los equipos están comprometidos para lograr resultados: están comprometidos con su trabajo y con el propósito y las metas de la organización, y están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional.

En segundo lugar, los individuos y los equipos trabajan de manera que avancen la estrategia de la organización.

En tercer lugar, el entorno organizacional o “contexto”, incluido el liderazgo, el diseño de la organización, la gestión del desempeño, las prácticas de desarrollo de las personas, los recursos y las herramientas, la visión y los valores, y las interacciones informales, se configuran para fomentar el compromiso y fomentar comportamientos que promuevan el desarrollo y la estrategia de la organización.

Así como no existe una estrategia universal, tampoco existe una cultura digital estándar. Aun así, una cultura digital generalmente tiene cinco elementos definitorios:

1. **Promueve una orientación externa, más que interna.** Una cultura digital alienta a los empleados a mirar hacia afuera e interactuar con clientes y socios para crear nuevas soluciones.
2. **Se premia la delegación sobre el control.** Una cultura digital difunde la toma de decisiones profundamente en la organización. En lugar de recibir instrucciones explícitas sobre cómo realizar su trabajo, los empleados siguen principios rectores para que se pueda confiar en su juicio.
3. **Fomenta la audacia sobre la precaución.** En una cultura digital, se alienta a las personas a tomar riesgos, fallar rápido y aprender, y se les desaconseja preservar el status quo por hábito o precaución.
4. **Enfatiza más acción y menos planificación.** En el mundo digital que cambia rápidamente, la planificación y la toma de decisiones deben pasar de tener un enfoque a largo plazo a uno a corto plazo. Una cultura digital respalda la necesidad de velocidad y promueve la iteración

continúa en lugar de perfeccionar un producto o idea antes de lanzarlo.

5. **Valora la colaboración más que el esfuerzo individual.** El éxito en una cultura digital proviene del trabajo colectivo y el intercambio de información entre divisiones, unidades y funciones. El ritmo iterativo y rápido del trabajo digital requiere un nivel mucho mayor de transparencia e interacción que el que se encuentra en la organización tradicional.

Estos elementos definitorios varían en grado de un sector a otro y de una compañía a otra. El grado de asunción de riesgos apropiado en una empresa de tecnología no será el mismo que el grado apropiado en una empresa industrial, por ejemplo. E incluso dentro de una organización, el equipo de estrategia, por ejemplo, debería asumir el riesgo en un grado mucho mayor que el equipo de finanzas.

### Tres pasos para una cultura digital

¿Cómo cambian las empresas a su cultura digital deseada? Podemos hablar de tres acciones cruciales.

- **Articular el Cambio**

Cuando las empresas definen claramente los comportamientos que importan y sus empleados se adhieren a ellos, las organizaciones pueden adquirir una cultura sólida.

- **Activar el liderazgo y compromiso**

Los líderes deben identificar las características de su cultura digital y deben traducir cada característica cultural en ejemplos de comportamiento específicos. Se debe realizar una evaluación de la cultura actual, ya sea por encuesta, entrevista, grupo focal o alguna combinación de los mismos. Finalmente, los líderes deben identificar la brecha entre el comportamiento actual y el objetivo, e integrar los cambios requeridos.

Todas las culturas de alto rendimiento, especialmente las digitales, requieren un liderazgo fuerte y empleados comprometidos. Las palabras solas no son suficientes para estimular tales comportamientos. Los líderes, ya sea que estén en la C-suite o en la primera línea, deben adoptar y manifestar estos comportamientos.

- **Alinear a la organización con la nueva cultura**

Escalar una cultura digital es un desafío. Una cultura tradicional, basada en el poder jerárquico y los equipos o unidades que compiten por los recursos, es en muchos sentidos antitética a una cultura digital, con énfasis en la delegación, la colaboración y la velocidad. Pero a menos que las empresas cambien el contexto organizacional (los sistemas, procesos y prácticas subyacentes), es prácticamente imposible extender e incorporar los nuevos comportamientos en toda la

organización. Esto se convierte no solo en la parte más desafiante sino también en la que consume más tiempo. No es de extrañar que muchas transformaciones se detengan y finalmente se tambaleen.

Para incorporar con éxito una nueva cultura, las empresas deben anticipar lo que deben hacer más allá de ejecutar el piloto. Necesitan revisar su modelo operativo. También necesitan estimular nuevas prácticas en cada una de las áreas del contexto organizacional (liderazgo, diseño de la organización, [gestión del desempeño](#), prácticas de desarrollo de personas, recursos y herramientas, visión y valores e interacciones informales) y realizar cambios específicos. También se deben realizar cambios en las políticas y prácticas de selección y contratación de las empresas para buscar prospectos que exhiban los nuevos comportamientos.

Al igual que con cualquier cambio, los líderes que guían una transformación digital a menudo se preocupan por los cambios estructurales y de proceso y pasan por alto el lado de las personas, solo para preguntarse porque el esfuerzo fracasó. El cambio cultural es un determinante clave de una transformación exitosa. Para las transformaciones digitales, esa verdad se aplica al enésimo grado. Los comportamientos que encarnan una cultura digital representan un cambio importante, y particularmente desafían las estructuras de poder tradicionales, la autoridad para la toma de decisiones y los puntos de vista fundamentales de la competencia y la cooperación entre los empleados.

No pasará mucho tiempo hasta que dejemos de hablar de digitalización porque ya estará integrada en las compañías. Ahora es el momento de dar forma e incorporar una [cultura digital para asegurar una ventaja competitiva](#).

---

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ángels Mora](#)

**Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.**



No hay transformación digital sin una cultura digital

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).