

Autoengaño digital

Los seres humanos tenemos una tremenda capacidad para autoengañarnos. Nos gusta creer que todo está bien y tendemos a no considerar aquello que nos desafía. Solemos relativizar o incluso a negar aquello que nos podría, de tenerlo en cuenta, obligar a cambiar y asumir pérdidas. Este mecanismo se aplica desde un problema coyuntural con nuestra pareja o hijo, hasta un desafío global como el cambio climático.

Las organizaciones hacemos algo parecido. Tendemos a ser condescendientes con nosotros mismos, sobre todo si hemos tenido éxito, apegándonos a una cierta manera de hacer las cosas. Esto nos lleva irrevocablemente a dormirnos en los laureles. Con ello no quiero decir que no nos demos cuenta de que nuestro entorno esta sufriendo cambios radicales frente a los que debemos transformarnos y adaptarnos, pero desgraciadamente muchas veces nos autoengañamos para no tomarlo suficientemente en cuenta.

Un ejemplo claro es la llamada Transformación Digital. No hay ningún gerente, ni miembro de un directorio que no tenga conciencia de lo que supone, de la necesidad de cambiar y de aprovechar las oportunidades que conlleva. Según un estudio de Dell el 90% de los ejecutivos tiene conciencia de las dificultades para cumplir con las expectativas digitales de sus clientes. Pero ¿existe convicción real de la necesidad profunda de generar un cambio? ¿Se está haciendo realmente en esfuerzo que requiere una transformación de esta magnitud?

El problema de la Transformación Digital no surge de la palabra digital, sino de la palabra transformación. Introducir tecnología digital es relativamente trivial si tienes recursos y puedes acceder a los expertos en la materia. El problema es hacerse cargo del cambio de modelo de negocio, de cultura y de talento que eso implica.

¿Y qué hacemos? Nos autoengañamos. Introducimos algunas tecnologías específicas que mejoran nuestra eficiencia y desarrollamos planes para automatizar algunos procesos específicos. No revisamos el modelo de negocios, ni la esencia de la organización, ni la cultura, ni el modelo de liderazgo y aun así lo llamamos Transformación Digital. Y con eso, todos, incluyendo a la alta dirección y al directorio, se quedan tranquilos, convencidos que están en la senda del cambio.

Hay empresas que han hecho un gran trabajo en esta materia. El banco ING que ya estaba completamente digitalizado desde sus inicios, hizo un tremendo esfuerzo para cambiar su cultura y volverse mucho más ágil. No se conformaron con la tecnología. Otro ejemplo es Lego, que estuvo a punto de quebrar y también se transformó digitalmente.

Pero la mayoría de las organizaciones siguen auto-engañándose. Sólo un 3% de las empresas chilenas son consideradas Líderes Digitales, mientras que dos

tercios son evaluadas como Principiantes Digitales o incluso como Analógicas. Este rezago implicará perder un tiempo precioso y con ello perder el tren digital. Y, como vimos con Sears o Toys`r us, a la velocidad que se está produciendo el cambio, una vez que pasó la oportunidad ya no llegará otra.

Para tener éxito es imprescindible comprometerse realmente con el cambio y echar toda la carne a la parrilla. El autoengaño y las medias tintas son la mejor receta para el fracaso y la obsolescencia.