4 formas de vencer la inercia corporativa, principal peligro de la transformación digital

18 de octubre de 2023

Ninguna empresa puede permitirse una transformación digital a medias. Automatizar procesos y optimizar sistemas informáticos es un buen comienzo pero, para seguir siendo competitivo y aprovechar las nuevas oportunidades del vertiginoso mercado actual, se deben

©IESE Business School

adoptar cambios más profundos.

Eso implica replanteárselo todo, desde la estructura organizativa hasta la experiencia del cliente. Resistirse al cambio podría obstaculizar cualquier progreso y atrapar a las empresas en la "inercia corporativa", el mayor peligro para la transformación digital, según el profesor del IESE Evgeny Káganer. Su nuevo estudio, elaborado junto con Robert Wayne Gregory y Suprateek Sarker y publicado en *Journal of the Association for Information Systems*, examina las mejores prácticas para promover la transformación digital en las organizaciones.

Con prácticas adecuadas, las empresas pueden desbloquear y vencer su resistencia al cambio. Así lo demuestra la historia de la exitosa transformación digital llevada a cabo por uno de los principales bancos asiáticos. Tras seguir el proceso de cerca durante siete años, los autores han detectado cuatro estrategias que pueden ayudar a los directivos a afrontar la inercia corporativa y guiar a sus empresas hacia una transformación digital eficaz.

Aprende del éxito

La transformación digital de AsiaBank –nombre ficticio usado para el caso–, permitió al banco en cuestión no solo satisfacer las demandas de sus clientes, sino también abrir nuevos mercados.

Las grandes empresas tradicionales, con estructuras o jerarquías rígidas y rutinas arraigadas, suelen presentar mayores dificultades para introducir cambios a gran escala. Sin embargo, AsiaBank fue capaz de reducir al mínimo su resistencia al cambio e implantar nuevas prácticas digitales, tecnológicas y de propuestas de valor a nivel organizacional, desde el lanzamiento de un "banco del futuro" digital hasta la creación de comunidades de innovación.

Estrategias para vencer la inercia en la transformación digital

Toma nota de las cuatro estrategias clave que permitieron a un gigante bancario superar con éxito su transformación digital. Sus soluciones pueden ayudarte a alcanzar el mismo reto.

1. Familiariza a tu organización con lo digital

Problema: Uno de los principales obstáculos para la transformación digital es la resistencia del ser humano a aprender nuevas cosas. No en vano, el aprendizaje implica un esfuerzo

©IESE Business School

personal y una gestión de la incertidumbre. Por eso, todo cambio en el entorno laboral se percibe más como una amenaza que como una oportunidad.

Solución: Crea una cultura de confianza. AsiaBank ayudó a sus empleados a abrazar el cambio recordándoles lo mucho que ya estaban familiarizados con otras transformaciones digitales en su día a día. La entidad bancaria los invitó a aprovechar sus experiencias tecnológicas en el ámbito doméstico para identificar oportunidades de aplicación en el trabajo, y los animó a usar su nuevo producto de pago digital. El objetivo fundamental era que los empleados cayeran en la cuenta de que la tecnología, lejos de ser algo desconocido, ya formaba parte de sus vidas.

El banco también promovió una mentalidad de aprendizaje basada en la experimentación de los empleados con las nuevas tecnologías. En este sentido, renunció a la mayoría de los indicadores claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) cuando se aplicaba la tecnología digital a productos y servicios.

2. Piensa de afuera a adentro

Problema: En ocasiones, las empresas con productos y competencias líderes en el mercado se quedan ancladas en los logros pasados, lo que les impide innovar.

Solución: Ponte en el lugar del cliente. Los directivos y empleados de AsiaBank empezaron a abordar cualquier problema empresarial desde el punto de vista del cliente, ya fuera externo o interno. Solo podían proponer soluciones que describieran los obstáculos a resolver con palabras del cliente y debían poner a prueba todas las propuestas planteadas. Esto les ayudó a superar la inercia a la que arrastran las creencias compartidas, las cuales se alimentan de los éxitos. También sirvió a los empleados para desvincularse de “lo que había funcionado en el pasado” y centrarse en encontrar la mejor manera de resolver las necesidades del cliente a partir de los datos en vez de experiencias previas.

3. Derriba los silos

Problema: La política y el funcionamiento de un departamento o una organización pueden jugar en contra de la ambición colectiva por la transformación.

Solución: Impulsa el trabajo conjunto entre departamentos. AsiaBank creó numerosas formas de colaboración entre directivos y empleados más allá de sus límites habituales en la organización. Por un lado, se crearon equipos temporales formados por empleados de

©IESE Business School

distintas unidades de negocio para resolver particularidades de clientes a pequeña escala. Por otro, se estableció un equipo permanente, como el del banco digital, integrado por profesionales internos y externos de diversos ámbitos, para formar una nueva unidad desde la que emprender iniciativas digitales en nuevos mercados.

En ambos casos, los empleados gozaron de una mayor autonomía para experimentar y dejar a un lado normas y procesos establecidos. Esta autonomía y capacidad de experimentación fuera de los silos redujo significativamente la influencia de los intereses de cada sección, lo que mitigó la inercia política de la organización.

4. Adopta una tecnología modular

Problema: Tras invertir en tecnología, ya sea económicamente o por propio compromiso, –o ambos–, la empresa puede quedar atrapada en el uso de tecnología heredada, lo que limita el cambio y la innovación.

Solución: Flexibiliza los sistemas tecnológicos. AsiaBank transformó sus plataformas tecnológicas implementando una arquitectura modular con sistemas centrales estandarizados y componentes periféricos que podían conectarse o desconectarse fácilmente a través de interfaces comunes. Eso facilitó la introducción de cambios incrementales de bajo coste sin comprometer la fiabilidad de la plataforma.

Además, los directivos fomentaron una cultura basada en el dato. Todos los datos de los clientes, desde sus operaciones hasta sus interacciones, se recogían, analizaban y extraían para tomar decisiones. Eso contribuyó a rebajar la inercia organizativa, ya que reveló las limitaciones y ventajas tanto de los métodos establecidos como de las nuevas prácticas.

AsiaBank desplegó estas cuatro estrategias por toda la alta dirección de forma sincronizada con el fin de maximizar su efecto acumulativo y reducir la inercia corporativa que tanto obstaculiza la transformación.

La lección más importante para las empresas, concluye Káganer, es que sigan un enfoque holístico a través de tres vías: “Los procesos de transformación digital deben incluir acciones dirigidas a hacer que la plataforma tecnológica de la empresa sea flexible y modular, así como que la estructura organizativa permita la autonomía de los empleados y la colaboración horizontal, además de un esfuerzo por alinear la cultura corporativa y las prácticas de trabajo con los comportamientos del consumidor digital actual”. En definitiva, la transformación digital no es solo digital, también implica un cambio de estructura, cultura corporativa y

©IESE Business School

tecnología.

Sobre la investigación

Los autores analizaron la transformación digital de un gran banco asiático a partir de entrevistas, datos de observación sobre el terreno y documentos corporativos durante siete años. Luego, extrapolaron los hallazgos en una teoría en torno a los procesos que promueven transiciones organizacionales hacia lo digital con éxito.

Evgeny Káganer

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Es experto en negocios digitales, transformación digital e innovación en el aprendizaje.

©IESE Business School