

El desafío del liderazgo en la era de la

Transformación Digital



Si entendemos Transformación Digital como un cambio necesario en la estrategia de negocio para generar eficiencias operacionales, mejorar la oferta y satisfacer las expectativas de los clientes a partir de la incorporación de tecnologías digitales, debemos pensar en qué tipos de liderazgos se requieren para enfrentar estos procesos de cambio tan profundos y revolucionarios.

Estamos siendo testigos de una enorme cantidad de información, que nos dan luces respecto a los alcances y los impactos de esta transformación en el mundo organizacional y más específicamente en las personas. Nos encontramos inmersos en un proceso de cambio de paradigma dentro del cual vamos construyendo una visión en relación a un nuevo mundo que es producto del acelerado desarrollo de las tecnologías digitales, inteligencia artificial, omnicanalidad y toda la innovación de productos y servicios asociados a este avance.

Entendiendo este contexto de transición de paradigmas, es necesario cuestionarse y reflexionar sobre cuál es la brecha que las organizaciones tienen que comenzar a cerrar para poder prepararse para esta transformación. También, es necesario preguntarse cuáles son las capacidades y estilos de liderazgo que se requieren para direccionar este proceso con el menor impacto posible. El último estudio de PMG en conjunto con la Cámara de Comercio de Santiago “**Los desafíos de las empresas en la Transformación Digital**”, nos dice que el **53%** de las transformaciones digitales en Chile son lideradas por el Gerente General y el otro **47%** restante se encuentra disperso entre Gerentes de áreas de Administración, Operaciones, Marketing, Tecnologías de Información, Innovación u otros. Cuando se profundiza respecto al tamaño de las empresas, aparece que el rol de liderazgo se concentra en Gerentes Generales en empresas de gran tamaño, mientras que en las Pymes este liderazgo se distribuye en otras áreas e inclusive, se concentra en las nuevas áreas que se están incorporando cada vez más en las empresas, tales como Innovación y Transformación Digital.

En este marco, entendemos que además de los líderes, la cultura organizacional es un elemento crítico que puede impulsar o frenar los procesos de transformación digital en las organizaciones.

Conceptualmente, la cultura organizacional es un conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y que determinan una identidad organizacional específica. En este sentido, las empresas que se estructuran de forma horizontal, con dinámicas flexibles y formas de trabajo colaborativo tienen más posibilidades de adaptarse rápidamente al nuevo paradigma digital que aquellas que tienen estructuras más pesadas y burocráticas. Otro aspecto importante a considerar es que las empresas ágiles responden a lógicas de organización que se orientan a entregar mejores propuestas de valor a sus clientes y, que con ese propósito, van conformando un ecosistema colaborativo, donde cada uno de



sus miembros aporta su competencia y **“expertise”** en pos de generar mayor valor agregado a sus clientes. Podemos afirmar entonces, que la capacidad de adaptación, de ajuste y de agilidad en el proceso, aprendiendo y reajustando se constituye como un diferencial importante al momento de enfrentar procesos de transformación digital.

Teniendo claro lo anterior, es importante evaluar qué tipo de capacidades se requieren para liderar estos procesos, especialmente considerando que se trata de un momento en donde el conocimiento y las capacidades se encuentran en las nuevas generaciones (**“millennials”**, **“generación Z”**, entre otras).

Se hace imperativo entender a las nuevas generaciones que se están incorporado al mundo laboral con otros objetivos y lógicas de trabajo y que por lo tanto, requieren un nuevo modelo de liderazgo y gestión a la interna de las empresas. Es necesario profundizar en la cultura organizacional, en comportamientos y competencias que se requieren para alcanzar los resultados buscados en una transformación digital.

El entendimiento de cómo las nuevas metodologías ágiles como Lean, Kanban, Devops, Scrum, etc. permean en la cultura organizacional, así como también la gestión de entornos de aprendizaje permanente y co-creación de soluciones ad-hoc, son competencias clave para los nuevos liderazgos.



Para finalizar, no debemos dejar de lado las nuevas dinámicas de trabajo que abren espacios diferentes como el **home office** y el **co-working**. Incorporar el "**trabajo virtual**" y retener a los mejores talentos por medio de incentivos creativos e innovadores en un mercado altamente competitivo, son **competencias clave** para quienes tienen la misión de liderar organizaciones en procesos de transformación digital.



