

***CULTURA  
ORGANIZACIONAL Y  
TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL:  
¿CÓMO SE  
COMPLEMENTAN  
EXITOSAMENTE?***

MAYO | 2022

En este artículo de Mckinsey & Company (2022)<sup>1</sup>, los autores advierten que los profesionales a cargo de las transformaciones tecnológicas de la empresa merecen tanto o más atención que las soluciones tecnológicas que estos ofrecen. En este sentido, cuando una organización es capaz de gestionar tanto el talento en tecnología de sus trabajadores como la cultura de la organización, se produce un ciclo virtuoso que atrae el talento, genera innovación y crea impacto. Sin embargo, transformar la cultura en un contexto de transformación digital es más difícil incluso que instalar nuevas tecnologías en las empresas.

Para alcanzar el equilibrio entre cultura organizacional y talento digital, las empresas- en especial compañías industriales- deben adoptar un enfoque distinto que incluya dónde y cómo contratan, las trayectorias profesionales y las oportunidades de desarrollo que ofrecen, y las experiencias en el lugar de trabajo que crean.

### **Los desafíos de cambiar el talento digital y la cultura organizacional**

Las empresas a menudo se acercan a la contratación de talento de la misma manera que se han acercado a la contratación no tecnológica. Además, a menudo no identifican los tipos y el número de nuevas contrataciones tecnológicas que necesitarán a corto y largo plazo. Sin embargo, las empresas pueden tener dificultades para retener a las personas que contrataron, que a menudo buscan trayectorias profesionales e incentivos que son diferentes de sus colegas no tecnólogos. Por ejemplo, mientras que muchos trabajadores aspiran a ascender a través de los rangos de gestión, los tecnólogos pueden aspirar a pasar toda su carrera como profesionales que avanzan sus habilidades.

De este modo, los trabajadores encargados de la tecnología o la digitalidad de una cultura organizacional diferente, es decir, un entorno ágil, con equipos multifuncionales que se forman y se remodelan rápidamente para construir las mejores soluciones para los usuarios. De hecho, los tecnólogos esperan trabajar en ese entorno y pueden alejarse de una empresa que no puede (o no quiere) trabajar de esa manera.

### **Transformando el talento y la cultura**

Muchas empresas pueden suponer que el mejor talento tecnológico está fuera de su alcance y que su marca e incluso su ubicación podrían impedirles atraer al tipo de personas que necesitan. Pero los profesionales de la tecnología están menos sesgados contra las empresas industriales de lo que cabría esperar. La remuneración, el

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo "The importance of talent and culture in tech-enabled transformations" (2022), de Reed Doucette y John Parsons. Mckinsey & Company, 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/the-importance-of-talent-and-culture-in-tech-enabled-transformations>

ambiente de trabajo y el desarrollo profesional, todos factores bajo el control de una empresa industrial son los factores más importantes a la hora de decidir donde trabajar.

Pero para encontrar, contratar y retener a estos empleados, las empresas deben construir sus organizaciones tecnológicas en torno a los líderes adecuados, explorar nuevas formas de contratación, crear trayectorias profesionales que se ajusten al talento tecnológico y transformar sus culturas para facilitar el trabajo.

A continuación se presentan algunas prácticas que las empresas pueden considerar para mejorar la forma en que atraen, contratan y retienen el mejor talento tecnológico:

### **Contrataciones ancla**

Las contrataciones ancla, son líderes senior con una alta credibilidad y capacidad de atraer talento tecnológico. Ellos pueden utilizar su reputación y sus redes para ayudar a las organizaciones para capturar y retener el talento tecnológico. Las empresas que desean contratar a empleados ancla, deben ofrecer libertad empresarial y creativa para dar forma a las organizaciones que ayudan a construir.

Por ejemplo, una de las principales empresas industriales de América del Norte que buscaba embarcarse en una transformación tecnológica priorizó la incorporación de un director digital (CDO) que tenía credibilidad entre los tecnólogos. La compañía contrató a un CDO que anteriormente había liderado negocios en las principales compañías de tecnología y fue capaz de atraer a tres líderes gerentes de productos y diseñadores de organizaciones similares. La compañía utilizó estas nuevas contrataciones para señalar su compromiso con el desarrollo digital de clase mundial. La compañía dirigió sus esfuerzos de reclutamiento a personas de grandes empresas de tecnología y agencias de diseño bien consideradas. Usando este enfoque, la organización construyó su equipo de producto y diseño en menos de un año.

### **Adquirir compañías para desarrollar talento tecnológico**

Las grandes organizaciones podrían decidir adquirir una empresa más pequeña, generalmente una empresa startup, para acceder a su talento tecnológico. Este enfoque corre el riesgo de provocar choques culturales entre la empresa compradora más grande y la startup, pero se puede mitigar este riesgo haciendo que los equipos de rotación de la empresa compradora interactúen con la startup, exponiendo a los nuevos empleados a la cultura de la empresa, mientras que la organización más grande aprende de los nuevos talentos, incluyendo la absorción de una cultura más ágil.

### **Proceso de contratación más detallado**

La contratación de talento tecnológico puede ser un reto para las empresas industriales porque los candidatos fuertes pueden no tener currículos convencionales, utilizar sitios de carrera convencional, o incluso estar buscando un nuevo empleo. Por este motivo, las empresas deben reciclarse o contratar reclutadores que tengan la fluidez técnica necesaria para hablar con los candidatos para promover las oportunidades dentro de las empresas y evaluar el ajuste del candidato.

Las organizaciones también pueden asociarse con proveedores de servicios tecnológicos, incluidas las agencias, para llenar las brechas a corto plazo en sus filas. Comprometerse con una amplia gama de proveedores para las necesidades de talento tecnológico a corto plazo puede ayudar a las empresas a descubrir talento que puedan querer contratar como empleados a tiempo completo.

### **Reformulación de las trayectorias profesionales**

Cuando se contrata talento tecnológico, las empresas a menudo encuentran que las trayectorias profesionales tradicionales no son relevantes para los nuevos empleados. Por ejemplo, los tecnólogos a menudo están más motivados por el trabajo en problemas complejos o proyectos de prestigio que por las recompensas de convertirse en gerentes.

Para gestionar eficazmente a los tecnólogos de acuerdo con sus motivaciones, las empresas deben desarrollar criterios más claros para identificar los desempeños de los trabajadores, asegurar que los gerentes estén equipados para dar retroalimentación técnica y priorizar el desarrollo individual. Por ejemplo, los criterios de gestión del desempeño pueden enfatizar los principios de organizaciones tecnológicas exitosas: comprensión del cliente, intercambio de conocimientos, colaboración e innovación. Los incentivos deben ser un equilibrio de compensación y oportunidades para trabajar en problemas difíciles. Para facilitar el aprendizaje en el lugar de trabajo y la productividad, la retroalimentación debe entregarse lo más cerca posible del tiempo real. El desarrollo de las capacidades de los empleados tecnólogos y no tecnólogos es también una parte crítica de las transformaciones tecnológicas.

### **Construir una cultura que funcione para las organizaciones tecnológicas**

Para maximizar el impacto de las transformaciones tecnológicas, la cultura de una organización también necesita adaptarse. Una cultura saludable en cualquier organización comienza con varias prácticas básicas: claridad estratégica y de roles, además de perspectivas competitivas. Específicamente, toda la organización -no solo tecnólogos- deben tener una visión clara de las necesidades de sus usuarios, superar los silos organizacionales y abrazar el riesgo y la experimentación. Estas pueden parecer las mejores prácticas para cualquier organización, pero son cruciales para cumplir con el potencial de las transformaciones tecnológicas.

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ¿CÓMO SE COMPLEMENTAN EXITOSAMENTE?



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRESARIADO

En consonancia con el espíritu de aprendizaje continuo, las organizaciones también deben derrotar las mentalidades silo para que el conocimiento se comparta en toda la organización y la comunicación sea continua y franca.

Los ejecutivos que buscan liderar empresas industriales tecnológicamente fuertes también necesitan aceptar el riesgo y la experimentación, porque es probable que sus organizaciones nunca antes hayan completado una transformación digital. Los líderes pueden apoyar este entorno fomentando la armonía del equipo, el apoyo mutuo y el cuidado genuino del bienestar del otro. Los líderes también pueden empoderar a los empleados comunicándoles que confían y valoran su experiencia y consultando con ellos y delegando proyectos a los equipos de empleados. Finalmente, los líderes y las organizaciones pueden crear un lugar seguro para que los equipos experimenten identificando y mitigando los riesgos anticipados y respondiendo rápida y no punitivamente cuando sea posible a los problemas inesperados que surjan.

Como resultado de un entorno caracterizado por un enfoque en la resolución de problemas, flexibilidad y seguridad psicológica, los empleados podrían desarrollar nuevas ideas e iniciativas de mejora. Tal impulso intrínseco es una bendición para las organizaciones, y los líderes deben reconocer y recompensar la innovación dirigida por los empleados.