

Miedos y resistencias al cambio cultural que provoca la tecnología

Artículo realizado por Juan Luis Martínez, Director de Capire.info

La transformación de una organización para incorporar tecnología y dar servicios a sus clientes a través de medios digitales tiene dos grandes momentos, los que registran sus propios problemas.

Primero fue el cambio tecnológico o la digitalización.

Fue el momento en que las cosas que siempre se hacían en papel y en presencial comenzaron a digitalizarse. Este proceso requirió la incorporación de tecnología. Y es esto lo que se denomina el salto tecnológico

Son varias etapas en las cuales las tecnologías se convierten en el centro de todo y difundirla es un verdadero choque. Es un trabajo lento que generalmente lleva a que cuando se creía haber terminado, la tecnología usada y los principios en que se basó ya son antiguos.

Por otra parte, la complejidad de la tecnología como elemento nuevo en la organización trae más dolores de cabeza que felicidades. Más de una vez he escuchado para cambios por ejemplo: la frase lapidaria “en este proceso caen al menos dos gerentes de tecnología”. Los plazos no cuadran y personas deben ser remplazadas. Sin contar el stress y el dinero perdido en decisiones que deben tirarse a la basura. Y no hay opción, hacer esto último es la mejor decisión.

Lo segundo es el salto cultural: imprescindible

Esto es lo que me ocupa ahora. Lo que sucede en el salto que las organizaciones deben dar una vez que la tecnología cambia o es por fin implementada: el salto cultural.

Es el salto que más le cuesta a las organizaciones. En el salto tecnológico se tomó la decisión de cambiar, o incorporar, la tecnología. Y se hizo. Para todo y para todos. La decisión fue de alta dirección, y adelante. Bien o mal en el camino seguido, pero con visión.

El salto cultural se refiere a como la organización se adapta e incorpora a nuevos conceptos, métodos de trabajo, a diferentes formas de relación interna, nuevas maneras de interacción con los usuarios o clientes y a diferentes espacios y formas de innovar y evolucionar.

Esto si cuesta más porque se considera que las personas hablando se entienden, cosas que creo, pero no hay que olvidar que no basta lo que se dice sino también lo que no se dice, y no sólo lo que se hace, sino también lo que se deja de hacer.

El miedo del ingeniero, y varios más, a los clientes.

Antiguamente para muchas empresas, los clientes eran personas a las que atender. Por eso las llamaban, por ejemplo, abonado o público. Eso dejó una distancia entre la organización y las personas como clientes, que perduró en la cultura.

Cuándo se dio el salto tecnológico, con total poder sobre lo que había poner en marcha, surgió más fuerte el concepto de usuario, pero como alguien que era receptor pasivo de los resultados del cambio que se estaba instalando. Alguien a quien había que educar, motivar y mantener informado. Si se les enseñaba, se decía, podrán usar esto. Y en ese caso se pensaba en las personas internas de la organización.

Sobre las personas que estaban fuera de la organización, los clientes, ni siquiera se pensaba. El razonamiento era este: todo serán beneficios para ellos. No podrían negarse a tanta maravilla. Quizás les costaría un poco pero, a fin de cuentas, ¡les convenía!

Quienes lideraron el salto tecnológico fueron ingenieros, los únicos que podían conocer la complejidad de maquinas y software. Cómo la premura por ir evolucionado era mucha, esas ideas fueron quedando.

El cambio de reglas que trajo internet

El quiebre real se produjo con el cambio de las reglas que impuso la masificación de internet. El cambio de siglo, modificó la forma de relación y de control que los clientes tenían con las organizaciones.

La potencia de este momento derivó en acelerar lo que se denomina salto cultural. La tecnología ya no estaba sólo dentro de la organización, lo que importaba era lo que había afuera y como se usaba. Ahora los clientes manejaban dispositivos y creaban sus propios programas, se comunicaban entre ellos y la oferta aumentó.

Ya no bastaba con definir en un bunker que era lo mejor. Se crean nuevos estándares, que pronto pueden ser remplazados por otros más nuevos. En ese momento todo aquello que se concebía como producto comienza a ser reconceptualizado como servicio.

Los clientes y la forma de los productos y servicios

Uno de los elementos que más cambio produjo fue la incorporación de clientes, usuarios o ciudadanos en el diseño de los productos/servicios. Personas reales y desconocidas hasta ahora. Quizás antes también se hacía, pero ya no era igual que antes. El preguntarles “¿que quiere usted?” no servía. Fue la época de los portales, donde, por ejemplo, los bancos tenían noticias, el tiempo, el horóscopo y mucho más. Por tanto, por ejemplo, ya no servía que los clientes opinaran sobre un formulario para hacerlo bien.

Fue entonces cuando se produjo el redescubrimiento de disciplinas que llevaban años trabajando sin ser vistas. La web volvía visibilizarlas. Primero el HCI, Human Computer Interaction, la relación hombre y máquina digital y como hacer que los interfaces tuvieran lógicas de uso, necesidades y por supuesto de negocio.

Luego se agregaron otros conceptos que se complementan con HCI, y que la web volvía imprescindibles: usabilidad, que incluye norma ISO, diseño de información, experiencia de usuario y varios más que relevan el valor de las personas en la creación de tecnologías útiles y obviamente fáciles de usar. La tecnología está al alcance de todos y la facilidad de uso y la conexión con la vida cotidiana se vuelven un elemento básico.

Las antiguas resistencias

Antes de comenzar este siglo me tocó conocer áreas de tecnología que querían seguir trabajando sin considerar clientes. O a veces si, pero una vez que hubiesen terminado lo que estaban haciendo. No duró mucho. Vieron y aprovecharon los ahorros en trabajo y en dinero. Aprendieron a conocer e incorporar el trabajo de Psicólogos y otras ciencias sociales. Se conoció el trabajo del PARC, Palo Alto Research Center Incorporated.

Una de las cosas más fascinantes fue verlos observando lo que los clientes hacían, los errores en que caían gente común y corriente, lo que les llevó a ir cambiando ciertas ideas preconcebidas y a generar estándares nuevos para acelerar ciertos desarrollos.

Ya comentaba tiempo atrás que muchas veces las áreas de sistemas se resisten a un trabajo de UX o con clientes, e incluso a diseñar antes de hacer, aferrados a tomas de requerimientos que les dan más dolores que buenos momentos . Pero esto es sólo al comienzo. Luego siguen siendo los mejores aliados. Para sumar a toda la organización y para convencer a algunas áreas comerciales o de marketing, que por otras razones, dudan de lo que los clientes hacen, y prefieren creer lo que sólo dicen.

Cómo avanza y lo que viene

Cada vez más las Universidades comienzan a relevar la importancia de conocer el contexto de uso, la vida y necesidades, tanto de los clientes como de los usuarios internos de una organización. Es un gran paso para conseguir una tecnología útil a las personas y al negocio.

Así , las nuevas generaciones vendrán con metodologías y visiones que unan personas y tecnología. Pero hoy, quienes nacieron en métodos ya antiguos, deben unir su experiencia a la tecnología para favorecer un cambio cultural de las organizaciones.

Hay dos maneras de cambio cultural que son rápidos. Una es el liderazgo con autoridad, que incorpora lo nuevo con visión y mostrando el camino de lo que viene. El otro es el desastre que te obliga a rehacer todo, incluido cambiar la gente. Afortunadamente me ha tocado en este siglo ver más de los primeros. De los otros, ya nadie se acuerda.

Fuente: Capire.info