Objetivos Unidad 5

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- Profundizar sobre los aspectos adaptativos de la Transformación Digital y las capacidades asociadas al ejercicio del liderazgo.
- Comprender el cambio adaptativo asociado a la Transformación Digital y la importancia de la contención para abordar la tensión y el conflicto.
- Identificar elementos del diagnóstico de los aspectos adaptativos del desafio, previo a la adopción, incorporación o integración de tecnologías digitales a la organización.

La Transformación Digital como desafío adaptativo

En este artículo profundizaremos sobre la capacidad de ejercer el liderazgo requerido para abordar la cultura y los cambios adaptativos en el contexto de Transformación Digital, asociado a la mentalidad y comportamiento de las personas, equipos y organización. Recordemos que el cambio asociado a esta transformación va más allá de lo tecnológico o digital.

En las unidades 3 y 4 comenzamos a abordar el componente adaptativo de la Transformación Digital, donde destacamos la importancia de mirar no solamente la tecnología, sino también la relevancia de las personas y la cultura. Además, en la primera unidad, estudiamos cómo la Transformación Digital requiere que empresas y organizaciones logren desarrollar dos tipos de capacidades clave¹:

Capacidades digitales: permiten, desde la adopción efectiva de la tecnología y sus avances, repensar y mejorar los procesos de negocios, la experiencia con el cliente y eventualmente redefinir el modelo de negocios.

Capacidades de liderazgo: permiten diseñar y movilizar una transformación de la organización a nivel de personas, equipos y finalmente la cultura, para impulsar un nuevo modelo de negocios redefinido desde la tecnología.

Digital Mastery Map



En esta línea, revisamos parte del modelo de capacidades de liderazgo adaptativo del profesor de la Universidad de Harvard, Ronald Heifetz, el cual plantea que existen dos grandes tipos de problemas o desafío a los cuales se puede ver enfrentada una persona, un equipo u organización:

Tipo de Desafío	Definición del problema	Solución e Implementación
Técnico	Clara	Clara
Adaptativo	Requiere aprendizaje	Requiere aprendizaje

Fuente: Adaptado de "La práctica del liderazgo adaptativo" (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

Como vemos en la tabla, algunos de estos problemas pueden ser técnicos, donde tanto la definición del problema como su solución son claras. Como hemos dicho, estos problemas están relacionados, por ejemplo, con la adquisición o incorporación de soluciones digitales y conocimiento experto para un determinado problema: tecnología, herramientas, consultorías, entre otros.

Recordemos que por otro lado tenemos los desafíos adaptativos, donde tanto definir bien la problemática como su solución es difícil, ya que requiere de un trabajo de distintos involucrados. Y finalmente exigen nuevas formas de pensar y hacer las cosas para abordar el desafío².

Lo anterior tiene relación con cómo se generan nuevas formas de trabajar, se enfrentan los problemas y desarrollan nuevas capacidades y cultura. Ese aprendizaje requiere de cambiar paradigmas y comportamientos a nivel individual o colectivo, a fin de entender y posteriormente abordar el desafío³.

Ahora bien, consideremos que un desafío "macro" de Transformación Digital se puede descomponer a su vez en distintos desafíos más pequeños. Abordar este proceso es hacerse cargo de los distintos sub-desafíos o problemas, los cuales deben ser caracterizados.

En los proyectos tecnológicos es común encontrarse con desafios relacionados a la mentalidad y el comportamiento por parte de las distintas personas involucradas. Por ejemplo, la empresa Santander, quien buscó introducir una nueva solución digital para operar una nueva tarjeta de prepago, se vio enfrentada a complejidades asociadas con supuestas "trabas", las cuales emergieron de forma "inesperada"⁴.

Es importante preguntarse: ¿qué "trabas" se presentan en este caso? ¿Será la adopción de una herramienta digital (tarjeta de prepago) o serán los desafios respecto a otros actores de ese contexto? En ese sentido, en su artículo "Las brechas comunicacionales entre usuarios, consultores y programadores", el consultor Mario Saffirio señala que el desafio adaptativo relacionado con los distintos modelos mentales de las personas es clave dentro del desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas⁵.

En definitiva, la tecnología o lo técnico, si bien es importante, nunca es el problema de fondo, sino que son las personas, sus formas de pensar y las diferentes culturas entre empresas e instituciones. Es importante detenernos en esta componente adaptativa de la Transformación Digital, y tener la capacidad de reconocer cuáles son claves de desarrollar en nuestra organización.





La importancia del aprendizaje interno en la gestión del cambio

Las capacidades internas de la organización serán fundamentales a la hora de implementar un cambio adaptativo. En ese sentido, debemos comprender que la Transformación Digital requiere de un profundo entendimiento de las personas que componen la organización, reconociendo su capacidad de cambiar y adoptar los cambios técnicos y adaptativos.

Se habla mucho de "gestión del cambio", que sin duda es un área de estudio relevante en el contexto de los temas de este curso. En Transformación Digital, las iniciativas y proyectos consisten no solamente en adquirir tecnologías para un problema de negocio particular, como en cualquier relación proveedor-empresa, sino en reformular y redefinir el modelo de creación y entrega de valor. Esto significará movilizar recursos y personas en torno a un cambio adaptativo.

Hace sentido entonces considerar la gestión del cambio como un aspecto relevante de la Transformación Digital. Ron Ashkenas, consultor en Transformación Organizacional, en su artículo "Change Management Needs to Change" de la revista Harvard Business Review, por medio de un análisis de numerosas iniciativas de gestión del cambio ocurridas desde los años 70, concluyó que dichas iniciativas en empresas y organizaciones terminan sistemáticamente en una alta tasa de fracaso¹.

Según Ashkenas, un factor crítico para las altas tasas de fracaso ha sido la poca importancia que, en la práctica, se le da al desarrollo real de capacidades <u>internas</u> para lograr impulsar el cambio y sostenerlo. Asimismo, afirma que, si bien la extensa literatura sobre la gestión del cambio presenta fundamentos correctos y bien sustentados en lo conceptual, un comportamiento reiterado de las empresas es dejar parte importante del proceso de gestión del cambio a consultores y expertos en gestión de personas, en lugar de generar aprendizaje interno en distintos niveles de la organización².

Los desafíos que tienen aspectos adaptativos implican cambios a nivel de valores y cultura, lo que requiere el desarrollar una capacidad de navegar a través de procesos donde emergen resistencias, desequilibrios y tensiones, contexto que será complejo de abordar exitosamente, o bien plantear soluciones técnicas.

En ese sentido, no nos olvidemos que un error común es pensar que los desafíos de Transformación Digital, incluso los proyectos tecnológicos, son solamente abordables mediante la tecnología por sí sola.

Ashkenas nos sugiere tres focos relevantes para lograr mejorar la tasa de éxito de las iniciativas de gestión del cambio³:

- 1 Construir un lenguaje común, que es posible de trabajar a nivel de fundamentos y distinciones, como algunos de los que hemos visto en el curso.
- 2 Integrar la gestión del cambio como una función permanente y no aislada. Los "planes de gestión del cambio" se consideran como hitos que por sí solos, posteriores a la implementación, y son vistos como un cambio que supuestamente resolverá los desafíos asociados a la transformación organizacional. Integrar la gestión del cambio es clave como función permanente, lo que también puede generar tensión con aquellas prioridades de negocio supuestamente más "urgentes".
- 3 Que exista accountability o "rendición de cuentas" por parte de quienes son responsables e involucrados. Esto puede generar resistencia también en estas personas, quienes mencionarán que tienen otras prioridades, lo que se puede ver como trabajo "extra"..

Por otro lado, el profesor y colaborador de la Harvard Business Review, Jean-Loise Barsoux en su artículo "What Everyone Gets Wrong About Change Management", se refiere a la importancia de tener claro qué es lo que se quiere cambiar o transformar, junto con la definición de cómo se va a implementar el cambio⁴. Y para representarlo, Barsoux enumera distintos ejemplos de grandes empresas que fracasaron en su intento de transformación y cambio, solamente por haber elegido mal su desafío.

Por ello, el autor sugiere que la Transformación Digital es el medio, no el fin. Los procesos digitales pueden apoyar distintos arquetipos clásicos de desafíos de transformación del negocio, como tener mayor presencia global; desarrollar un real foco en el cliente; impulsar la innovación y agilidad interna y ser más sostenible⁵. Ahora bien, en cada uno de estos arquetipos existen también tres "trampas" sobre la elección del desafío⁶:

Negar que existe un desafío.

Dejarse seducir por un desafío.

Intentar abordar múltiples desafíos a la vez.

En las siguientes unidades buscaremos introducir la idea de orquestar no solamente el cambio, sino el conflicto que emerge entre las personas al definir y abordar los desafios de Transformación Digital, yendo más allá de la mirada tradicional de "gestión del cambio".

Las estrategia clásica, como descansar exclusivamente en talleres de capacitación y consultorías para que el cambio ocurra, es caer en la "trampa" de pensar que lo adaptativo puede ser tratado con soluciones técnicas que pueden ser "gestionadas". El cambio está en los paradigmas y mentalidad de las personas dentro de la organización, los cuales inciden en su comportamiento frente al desafío.





"Orquestar" el conflicto y generar un entorno de contención

Cuando emergen los desafios adaptativos, aparecen señales de resistencia. Será fundamental identificar el conflicto y crear instancias de identidad compartida entre las personas.

Tensión, desequilibrio y conflicto

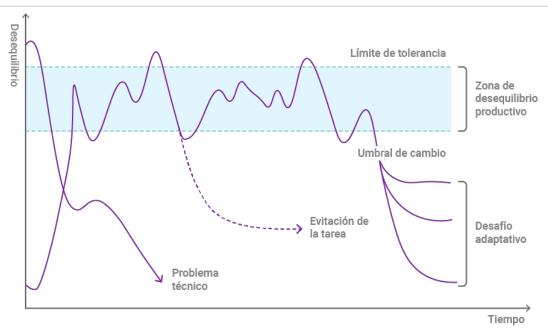
Antes de nuestro análisis, debemos tener presente que los cambios requieren modificar algún aspecto del estado actual de las cosas. Según señalan Heifetz y otros autores como Virginia Satyr en su modelo de gestión del cambio en equipos¹, el avanzar en alguna iniciativa de cambio o transformación trae algún tipo de desequilibrio, tensión o incluso disrupción, consecuencias necesarias para sacar a las personas del estado actual².

El desequilibrio o tensión es la expresión de un cierto nivel de incertidumbre por parte de personas o grupos. En ese sentido, tenemos un planteamiento fundamental en términos del cambio adaptativo: sin un determinado grado de desequilibrio o tensión, las personas no sentirán que sea necesario cambiar su situación³.



Una capacidad central del ejercicio del liderazgo es movilizar a las personas en torno a un cambio, logrando que el grupo soporte cierto nivel de tensión o "estrés" asociado a dicho cambio.

Al visualizar el aprendizaje y el cambio adaptativo de un equipo u organización en el tiempo, Heifetz plantea que dicho cambio ocurre cuando las personas logran abordar el desafío soportando niveles de tensión que se encuentran en un rango productivo. No habrá cambio efectivo si estos niveles superan el rango de tolerancia, llegando incluso a la frustración; asimismo, si no hay tensión suficiente, las personas no sentirán que el cambio les importe o afecte, o bien caerán en la ilusión de que el problema no es adaptativo, sino técnico, donde bastará con una solución clásica, la cual no implique mayor esfuerzo⁴.



Fuente: La práctica del Liderazgo Adaptativo (Cap. 2); Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky.

Harvard University Press (2009).

Recordemos que un desafío adaptativo no tiene solución conocida, e incluso su definición no es clara, por lo que al verse enfrentadas a esta incertidumbre, se elevarán los niveles de tensión en las personas, quienes buscarán restaurar y mantener la situación actual o incluso volver a la previa⁵. Según Heifetz, la zona de desequilibrio productivo es el nivel de tensión donde es posible generar aprendizaje dentro de un grupo a la hora de abordar un desafío que era inicialmente adaptativo para dicho grupo.

Un síntoma evidente del aumento de los niveles de tensión es cuando emerge un conflicto entre determinadas partes interesadas en un desafío. El conflicto nos indica que existen personas o grupos que tienen intereses y valores contrapuestos respecto al desafío. Finalmente, el verdadero aprendizaje implica abordar de manera efectiva dicho conflicto, lo que requiere desarrollar capacidades internas para soportar niveles de tensión, pues resolver el conflicto implica tener conversaciones difíciles entre los involucrados sobre aquello que es necesario cambiar para lograr avanzar⁶.

El entorno de contención

Será difícil mantener la tensión en un rango productivo, pues requiere que la energía y atención del grupo mantenga su foco en torno al desafío. Para lograr trabajar con un grupo, equipo u organización que lleve adelante la Transformación Digital, es importante generar condiciones que permitan a las personas involucradas en el cambio poder trabajar bajo ciertos niveles de tensión, sin que eviten la tarea de hacer ellas mismas el trabajo adaptativo, ni tampoco que supere su límite de tolerancia⁷.

Según Heifetz, un entorno de contención es un espacio construido a partir de la red de relaciones de confianza y cohesión entre las personas, lazo que permite mantenerlas unidas particularmente en el transcurso del trabajo adaptativo. La contención entre los y las integrantes de un grupo facilita la regulación de los niveles de tensión y desequilibrio dentro del grupo, evitando que rápidamente dichos niveles caigan hacia evitar el trabajo adaptativo, o bien superar los límites de tolerancia⁸.

De esta forma, la contención surge desde las personas que comparten una cultura y valores que les dan una identidad colectiva, permitiéndoles trabajar juntas en el cambio adaptativo, lo cual implica modificar mentalidad y comportamientos relevantes para el desafío. Así, el entorno de contención permite que las personas puedan soportar altos niveles de tensión al enfrentar desafíos adaptativos, conteniendo los conflictos que pueden emerger al tener valores e intereses contrapuestos⁹.

El concepto de espacio de contención y de una cultura compartida se relaciona también con el concepto de seguridad psicológica visto en la unidad 4, clave en culturas adaptativas, donde las personas sienten la confianza para expresarse, aunque esto conlleve opiniones contrapuestas.

Facebook se vio enfrentada a la disyuntiva del cambio adaptativo algunos años atrás, cuando tuvo que abordar la irrupción del mercado digital móvil, en momentos en que la empresa tenía todos sus esfuerzos enfocados en su aplicación web (o sea, la versión del navegador)¹⁰.

Leo Soto, consultor de la empresa Continuum, relata en su artículo "Las empresas digitales también se transforman", cómo Facebook se vio desafiada en cuanto a su capacidad de abordar un desafío adaptativo proveniente de cambios profundos en la industria tecnológica, aprendiendo a trabajar con niveles de tensión elevados y poniendo a prueba al equipo humano. El proceso implicó un proceso "doloroso", pero que generó niveles de aprendizaje importantes para lo que sería la empresa a posterior¹¹.

Diagnóstico "político" de los grupos de interés

¿Quiénes opondrán resistencia y quiénes serán aliados para implementar el cambio?

Una capacidad central del ejercicio de liderazgo es identificar los roles clave dentro del proceso de cambio adaptativo asociado a la Transformación Digital. Este primer paso será fundamental para un proceso exitoso en la adopción, incorporación e integración de tecnologías digitales, y que a la vez sea consciente de las necesidades humanas y culturales de la organización.

Recordemos que la Transformación Digital se traduce principalmente en proyectos tecnológicos que se llevarán a cabo dentro de la organización, independiente de la estrategia que se lleve a cabo. Sea esto a través de adoptar una nueva tecnología, desarrollar alguna alianza con un emprendimiento o una startup tecnológica, o bien crear internamente alguna nueva plataforma digital para potenciar el modelo de negocios.

Estos proyectos tecnológicos de alguna forma van a afectar a distintas personas que están involucradas en este cambio. Por ello, caracterizar adecuadamente los aspectos adaptativos de un desafío de Transformación Digital implica profundizar el conocimiento sobre el problema de fondo, el cual, en la mayoría de los casos, tendrá su raíz en temáticas de conflictos de valores, prioridades, paradigmas y creencias de las personas.



Cuando existen grupos de personas que se ven enfrentadas al cambio, muchas veces emergen resistencias a alguna modificación del estado actual, las cuales pueden implicar posibles pérdidas.

Si revisamos algunos acontecimientos ocurridos recientemente en Chile, en el contexto de iniciativas recientes relacionadas con Transformación Digital, podemos reconocer distintos síntomas de desafíos adaptativos presentes en los esfuerzos de incorporación de tecnología por parte de las empresas. En el caso particular de la empresa Walmart Chile, emergió un conflicto con sus trabajadores a partir de la incorporación de soluciones de automatización, que incluso llevó a una huelga general de sus trabajadores, afectando la operación de sus supermercados¹ . A continuación veremos algunas de las declaraciones de distintos actores relevantes del conflicto, señaladas a medios de comunicación:

"La automatización no es idea de Walmart, es la forma en que nuestros clientes han decido comprar. El mundo está pasando por una transformación digital y debemos ser parte de eso".

V/S

"No nos hemos opuesto a la transformación, pero la empresa lamentablemente no logró traer algo que sirviera como un puente para la transición. Por eso materializamos nuestra huelga".

Este conflicto, que profundizaremos en el caso de la presente unidad, debemos entenderlo como el ejemplo del cambio y de la solución adaptativa que se debía aplicar para las personas que integran la organización. En ese sentido, se logra identificar las necesidades contingentes de la transformación digital⁴, ya que Walmart logra vislumbrar que sus consumidores reconocen esa necesidad, pero no se percata del conflicto laboral como expresión de este cambio digital.

Mapeando los grupos de interés

Es clave, como vimos en la primera unidad, partir identificando en qué estado está mi empresa u organización y explorar qué espacios u oportunidades existen para la Transformación Digital. El primer paso, siempre, es hacer un buen diagnóstico de la situación actual de la organización, por ello estudiamos el mapa de capacidades digitales y de liderazgo, donde a través de la aplicación de un instrumento de evaluación, se puede realizar un mapeo inicial.

Ahora bien, también podemos hacer un diagnóstico a nivel adaptativo, para el cual se debe realizar un levantamiento y mapeo de los grupos de interés.

Hacer un buen diagnóstico facilitará el buen entendimiento de la organización en términos de intereses, lealtades e incluso a nivel del poder relativo de los distintos grupos, para así dimensionar en qué consiste el cambio deseado, hacia qué objetivo es necesario movilizar a los distintos grupos y quiénes deben liderar el cambio⁵.

En ese plano, Heifetz y otros autores plantean la importancia de siempre partir con un diagnóstico de los grupos de personas involucradas, pensando, entre comillas, de forma política, no en la connotación partidista, sino en términos de relaciones de interés, de poder relativo entre las personas, entre otros⁶. Por ejemplo, frente al diseño de un proyecto tecnológico en una empresa, hay gente que maneja los recursos, otras que negocian quiénes van a participar en el proyecto, entre otros roles.

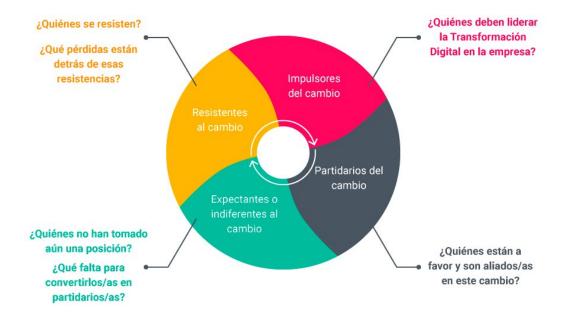
Este diagnóstico, según Heifetz, consiste en entender a la organización como una red de partes interesadas, dentro de las cuales es necesario identificar para los distintos grupos de interés, las siguientes preguntas:

Componentes del diagnóstico	Preguntas para recopilar información de cada grupo de interés	
Interés en el cambio adaptativo	¿Cómo va a afectar la resolución del desafío a cada grupo de interés?	
Resultado deseado	¿Qué resultado preferiría la gente de cada grupo de interés?	
Nivel de implicación	¿Cuánto le importa el problema y la organización a cada grupo de interés?	
Nivel de poder e influencia	¿Qué recursos controlan los distintos grupos de interés? ¿Quién está buscando recursos?	
Valores	¿Qué compromisos y creencias guían la conducta y toma de decisiones de cada grupo de interés?	
Lealtades	¿Qué relaciones de interés tienen las personas fuera de sus respectivos grupos de interés?	
Riesgo de pérdidas	¿Cuáles son las posibles pérdidas y los temores que las personas de ciertos grupos de interés ven en este cambio adaptativo?	
Alianzas ocultas	¿Qué intereses concretos comparten las personas con otros grupos de interés distintos al suyo, y que les permitan aumentar su nivel de influencia?	

Fuente: La práctica del Liderazgo Adaptativo (Cap. 6). Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. Harvard University Press (2009).

Así, podemos decir que lograr tener éxito en una iniciativa de cambio y transformación implica comprender cuáles son las distintas miradas e intereses que existen por parte de las distintas personas involucradas en el cambio.

La elaboración de un análisis de los componentes adaptativos descritos previamente, nos ayudará a identificar y mapear cuáles son los distintos grupos, y quiénes son las personas o equipos que las componen. Esto es también reforzado por Juan Carlos Eichholz en "Adaptive Capacity", ilustrando los distintos arquetipos de grupos de interés que emergen cuando una organización enfrenta un desafío adaptativo:



Fuente: Elaborado a partir de "Adaptive Capacity" (Juan Carlos Eichholz, 2015) y "La práctica del liderazgo adaptativo" (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

A partir de una iniciativa de introducción de tecnología en la empresa, tenemos a los impulsores del cambio⁷, quienes buscan liderar esta incorporación. Luego, a los resistentes al cambio, quienes expresan su malestar ante una eventual pérdida, generalmente referida a cambiar el status quo⁸.

Así también aparecen otros actores que, si bien no están directamente enfrentados en el conflicto, sí tienen una posición, como quienes son partidarios del cambio, y que apoyan la iniciativa, aunque es importante considerar que algunos de ellos pueden guardarse su opinión y apoyar en secreto, quizá por temor a los resistentes si es que estos tienen mucho poder relativo9.

Finalmente, también pueden emerger grupos de personas que están expectantes ante el cambio, indiferentes en un momento inicial, pero que en cualquier minuto pueden ser movilizados hacia tomar partido o bien sumarse hacia los partidarios u opositores 10.

Los grupos de interés se van generando porque sus miembros comparten una cultura, códigos e intereses comunes. Este mapa de grupos de interés nos ayuda a entender y proyectar cómo se van a comportar las personas, en la medida que vamos a tener una mirada panorámica y sistémica sobre los intereses, las conductas de la gente y los valores que las guían¹¹. Finalmente, este mapa permite tener sobre la mesa todas las expectativas de cada grupo y así saber de qué forma podemos movilizar de manera más efectiva en función del cambio que buscamos con esta Transformación Digital.





En definitiva, liderar un cambio, en el contexto de Transformación Digital, va a significar trabajar tanto con quienes están a favor como en contra de los cambios. Ignorar o enfrentarse de forma poco estratégica a quienes se oponen, solamente llevará a que la tensión se escape del nivel productivo de la organización. Las personas que se oponen o se resisten al cambio refleja cuáles son las pérdidas que la gente piensa o cree que pueden ocurrirles, afectando sus intereses. Por lo mismo, hacer partícipe del análisis a los distintos grupos de interés es una capacidad de liderazgo clave para dar el puntapié inicial al proceso de cambio y transformación.

Automatización en Walmart: Las consecuencias de dejar de lado lo adaptativo

En el siguiente caso, exploraremos el conflicto laboral que vivió Walmart Chile con sus trabajadores/as. La paralización plantea parte de las consecuencias que puede generar un proceso de transformación digital deficiente, al constituirse como fuente de conflicto que afecta directamente las remuneraciones y el campo laboral de miles de personas.

La Transformación Digital de Walmart Chile se ha planteado como un plan que considera una "inminente automatización" 1, que contempla no sólo locales con sistemas de cajas de autoservicio sino también una propuesta de multiplicidad de roles de los y las trabajadoras, para que se desenvuelvan en áreas de operación (sala y atención al público), administrativas y de caja 2, en definitiva, una modalidad que incorpora cambios tanto a nivel humano como técnico.

En cifras macroeconómicas, también ha significado inversión y capacitación. Walmart ha invertido 8 mil millones en los últimos cuatro años en cursos de educación y capacitación, es decir, 1.500 colaboradores capacitados con competencias y habilidades técnicas³.

Sin embargo, la empresa hasta junio de 2019 no había dado señales de negociación ni de exposición de soluciones contractuales y/o salariales respecto al proceso de transformación digital, causa directa de la movilización iniciada a fines de ese mes. Así lo expuso el presidente del Sindicato Interempresa Líder (SIL), Juan Moreno, al señalar que el principal objetivo de este proceso por parte de Walmart era la conversión de trabajadores en multifuncionales⁴.

Según lo expuesto en varios medios de comunicación chilenos, los dirigentes señalaron que este proceso implica la "automatización de labores diarias de los trabajadores y la multifunción que los empleados deberán asumir".

Hace algunos años la caja era un puesto de trabajo representado por varios trabajadores(as), en la actualidad son puestos laborales reemplazados por máquinas de autoservicio, a veces dispuestas en espacios delimitados, donde se pueden encontrar cuatro cajas de autoservicio y, en varias oportunidades, monitoreadas por una persona encargada o por una caja aislada. Ahora bien, la misma persona que se desenvuelve en la caja, también es quien debe reponer productos o realizar labores administrativas.

El conflicto laboral comenzó el mes de junio, entre negociaciones con las partes involucradas, incluyendo a representantes expertos, pero estas negociaciones no llegaron acuerdo, ya que concluyeron en la huelga del 10 de julio de 2019, la cual contempló la participación de los 17 mil trabajadores y la paralización de 200 locales de Walmart, cadena que se compone por los supermercados Central Mayorista, Superbodega Acuenta, Ekono, Hiperlider y Express de Lider⁵.

El petitorio de los funcionarios(as) de Walmart, exigía un 4% de reajuste⁶ por multifuncionalidad, montos por designación de transporte y ajuste de bonificación.

Según Moreno, la posición de la huelga tenía por objetivo negociar las condiciones básicas para atender una "ola de automatización". Las siguientes citas dan algo de contexto sobre la postura de ambas partes:

No nos hemos opuesto a la transformación, pero la empresa lamentablemente no logró traer algo que sirviera como un puente para la transición. Por eso materializamos nuestra huelga.

Juan Moreno, presidente del Sindicato Interempresas Líder (SIL).

La automatización no es idea de Walmart, es la forma en que nuestros clientes han decidido comprar. El mundo está pasando por una transformación digital y debemos ser parte de eso.

Mónica Tobar, vicepresidenta de Recursos Humanos de Walmart Chile.

Ahora bien, según el dirigente, la automatización propuesta por la empresa no abordaba bien el desafío humano, ni tampoco el contractual y salarial:

"No es que va a haber robots en las salas de ventas o un software. Lo que va a pasar es que, como esto es una cadena logística, con varios procesos, lo que se automatiza son los procesos de trabajo. Por ahí pasa el tema de la multifuncionalidad, pues en estos procesos, que son centralizados, te dicen cuánto hay que reponer y a qué hora o lo que haya que hacer. Entonces, bajo ese sistema se pierden horas de trabajo y cambia la estructura de las ventas. Y ahora, frente a eso, el sindicato tiene que participar".

Con la cita anterior, podemos ver que parte de las precauciones de los trabajadores movilizados, correspondían a atenciones del tipo adaptativo del cambio digital y también, a ciertos elementos referentes a la cultura.

Finalmente, tras cinco días de paralización, este conflicto terminó con un reajuste salarial de 3,5%, cifra que asciende a partir de la escala de antigüedad: 5,1%, 4,8% y 3%10.

La movilización de las y los trabajadores de Walmart Chile es un precedente para hablar sobre automatización y conversión laboral en el país, ya que Walmart reconoció un reajuste salarial con respecto a la multifuncionalidad, es decir, una base contractual para este tipo de requerimientos laborales¹¹. Además, la movilización generó una discusión pública en torno a los avances de los procesos de transformación digital en el país y su impacto en el campo laboral. Lo relevante es que se reconoce la avanzada de esta digitalización, pero también se expone una preocupación sobre las soluciones que puede ofrecer la empresa en relación con las nuevas necesidades que presenta este contexto.

El futuro es automatizado

Si revisamos parte de la literatura y reportajes realizados a partir de la premisa "automatización v/s campo laboral", existen estudios que han expuesto proyecciones de cuántos trabajos serían reemplazados por el uso de máquinas y sistemas de autoservicio.

El primero de ellos es el estudio de la Consultora McKinsey, el cual indica que en Chile 3,2 millones de empleos podrían ser reemplazados por sistemas automatizados en los próximos 20-40 años¹². En términos del estado futuro, estima que la industria del retail y el comercio se ahorraría 9 mil millones en sueldos, en caso de reemplazar el 51% de los trabajos potencialmente automatizados¹³.

Sin embargo, el reemplazo del trabajo, según el informe McKinsey, depende de los empleos que sean "más susceptibles de automatización" 14, y en esa categoría se trata de aquellos que involucran más trabajo físico, pero también procedimientos altamente estructurados y repetitivos.

Por otro lado, un estudio relevante a la hora de explorar el futuro del trabajo es el del economista, Shawn Sprague. El académico comparó el total de horas trabajadas en la economía estadounidense en 1998 y en 2013, concluyendo que en 15 años la cantidad de horas permaneció estancada, sin embargo, la economía estadounidense generó 3,5 billones de dólares¹⁵. Es decir, durante esos años, tuvo una productividad acelerada, la cantidad de horas no mermó en la producción y capitalización de las empresas con una misma jornada laboral.

Un aspecto fundamental de los desafíos de Transformación Digital es que tienen dos grandes componentes, uno técnico, relacionado con introducir tecnologías dentro de algún ámbito del negocio, y otro adaptativo, que trata sobre la mentalidad y comportamiento de las personas involucradas en el proceso de cambio asociado a esta implementación. Esta dimensión adaptativa de la Transformación Digital es, según Heifetz, aquella que se da a nivel de valores, mentalidad y comportamiento de todas personas involucradas en un desafío, por ejemplo, la incorporación de soluciones de automatización en el contexto de experiencia del cliente.

A partir de los conceptos vistos en el curso, vemos en este caso que los desafíos de Transformación Digital tienen una dimensión técnica en torno a implementar tecnologías, en este caso, máquinas para automatizar un determinado proceso de cara al cliente¹⁶. Sin embargo, hay otra dimensión reflejada en un conflicto laboral que emerge y posteriormente escala, reflejando un síntoma de que no fueron abordados todos los aspectos adaptativos del desafío de Transformación Digital durante la introducción de la automatización en la empresa.

En definitiva, la Transformación Digital va más allá de estos procesos digitales pensados para reducir costos o "estar a la vanguardia", es decir, debe considerarse de manera más amplia para explorar oportunidades de generación de valor sostenibles; esto no necesariamente es un proceso rápido, ya que conlleva cambios complejos, incluso a nivel de cultura de la empresa. Tal como expone el mismo presidente del sindicato¹⁷, los trabajadores no se oponen necesariamente a la Transformación Digital, sino que manifiestan su descontento ante la posible pérdida de su fuente laboral con el avance de la automatización, que es una tecnología particular que Walmart ha decidido impulsar.

Bibliografía Unidad 5

La Transformación Digital como desafío adaptativo

Heifetz, Grashow y Linsky. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo, Cap. 2.

La Tercera (2019). Santander acusa trabas inesperadas para operar nueva tarjeta de Prepago. Recuperado de https://www.latercera.com/pulso/noticia/santander-acusa-trabas-inesperadas-transbank-operar-nueva-tarjeta-prepago/764484/

Saffirio, M. (2015). Las brechas comunicacionales entre usuarios, consultores y programadores. Recuperado de https://medium.com/capire-info/las-brechas-comunicacionales-entre-usuarios-consultores-y-programadores-b9892ca

La importancia del aprendizaje interno en la gestión del cambio

Ashkenas, R. (2013). Change Management Needs to Change. Harvard Business Review. Disponible en https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha

Anand, N. y Barsoux, J.L. (2017). What Everyone Gets Wrong About Change Management. Harvard Business Review. Disponible en https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management

"Orquestar" el conflicto y generar un entorno de contención

Smith, S. The Satir Change Model. Disponible en https://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model/

Heifetz, Grashow y Linsky. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo, Cap. 2.

Heifetz, Grashow y Linsky. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo, Cap. 11.

Soto, L. (2016). Las empresas digitales también se transforman. Recuperado de https://blog.continuum.cl/las-empresas-digitales-tambi%C3%A9n-se-transforman-9214d0dbc014

Diagnostico "político" de los grupos de interés

Emol (2019). Los impactos de la automatización que ponen a la negociación colectiva de Walmart en la mira de otras empresas. Recuperado de https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/06/27/952732/Automatizacion-y-perdidas-de-empleos-Las-razones-que-ponen-a-la-negociacion-colectiva-en-Walmart-en-los-ojos-de-otras-empresas.html

Tele13 (2019). DF | Al menos cinco días durará huelga en Walmart: cierran 124 de 400 supermercados. Recuperado de https://www.t13.cl/noticia/negocios/df-al-menos-cinco-dias-durara-huelga-walmart-cierran-124-400-supermercados

El Mercurio Inversiones (2019). Bloomberg: rebelión de trabajadores de Walmart por automatización en Chile. Recuperado de https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/07/10/Rebelion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-en-Chile.aspx

El Comercio (2019). Walmart experimenta tecnología para automatizar sus tiendas Recuperado de https://elcomercio.pe/tecnología/estados-unidos-walmart-experimenta-tecnología-automatizar-tiendas-video-noticia-nndc-629821

Heifetz, Grashow y Lin-sky. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo, Cap. 6.

Eichholz, J. C. (2014). Adaptive Capacity: How Organizations Can Thrive in a Changing World. Lid Publishing.

Automatización en Walmart: Las consecuencias de dejar de lado lo adaptativo

El Dinamo (2019). Huelga en Walmart: Monckeberg pide al sindicato y a la empresa retomar las conversaciones. Recuperado de https://www.eldinamo.cl/nacional/2019/07/10/huelga-en-walmart-monckeberg-pide-al-sindicato-y-a-la-empresa-retomar-las-conversaciones/

Emol (2019). Los impactos de la automatización que ponen a la negociación colectiva de Walmart en la mira de otras empresas. Recuperado de https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/06/27/952732/Automatizacion-y-perdidas-de-empleos-Las-razones-que-ponen-a-la-negociacion-colectiva-en-Walmart-en-los-ojos-de-otras-empresas.html

Ortiz, D. (2019). Presidente de sindicato de Walmart: "quedamos satisfechos, pero no contentos". Recuperado de https://interferencia.cl/articulos/presidente-de-sindicato-de-walmart-quedamos-satisfechos-pero-no-contentos





Tele13 (2019). DF | Al menos cinco días durará huelga en Walmart: cierran 124 de 400 supermercados. Recuperado de https://www.t13.cl/noticia/negocios/df-al-menos-cinco-dias-durara-huelga-walmart-cierran-124-400-supermercados

El Mercurio Inversiones (2019). Bloomberg: rebelión de trabajadores de Walmart por automatización en Chile. Recuperado de https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/07/10/Rebelion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-Walmart-por-automatizacion-de-trabajadores-de-walmart-por-automatizacion-de-walmart-por-automatizacion-de-walmart-por-automatizacion-de-walmart-por-automatizacion-de-walmart-por-automatizacion-de-walmar en-Chile.aspx

Guzmán, J. A. (2019). Estudio prevé que el 50% de los trabajadores chilenos será reemplazado por máquinas. Ciper. Recuperado de https://ciperchile.cl/2017/02/13/estudio-preve-que-el-50-de-los-trabajadores-chilenos-sera-reemplazado-pormaquinas/

El Comercio (2019). Walmart experimenta tecnología para automatizar sus tiendas Recuperado de https://elcomercio.pe/tecnologia/estados-unidos-walmart-experimenta-tecnologia-automatizar-tiendas-video-noticia-nndc-629821





Resumen y Glosario Unidad 5

Resumen

Se debe entender que la tecnología o lo técnico, si bien es importante, nunca es el problema de fondo, sino que son las personas, sus formas de pensar, las diferentes culturas entre empresas e instituciones, entre otras. Recordemos que las capacidades digitales de la Transformación Digital se relacionan con los aspectos técnicos de los desafíos, mientras que las capacidades de liderazgo permiten abordar el componente adaptativo. Son estas últimas donde es importante detenernos y tener la capacidad de reconocer cuáles son claves de desarrollar.

Los desafíos que tienen aspectos adaptativos implican cambios a nivel de valores y cultura, lo que requiere el desarrollar una capacidad de navegar a través de procesos donde emergen resistencias, desequilibrios y tensiones, contexto que será complejo de abordar exitosamente, o bien plantear soluciones técnicas.

Ashkenas sugiere tres focos relevantes para lograr mejorar la tasa de éxito de las iniciativas de gestión del cambio: 1) Construir un lenguaje común, 2) Integrar la gestión del cambio como una función permanente y no aislada y 3) Que exista accountability o "rendición de cuentas" por parte de quienes son responsables e involucrados.

El concepto de espacio de contención y de una cultura compartida se relaciona también con el concepto de seguridad psicológica visto en la unidad 4, clave en culturas adaptativas, donde las personas sienten la confianza para expresarse, aunque esto conlleve opiniones contrapuestas.

Hacer un buen diagnóstico facilitará el buen entendimiento de la organización en términos de intereses, lealtades e incluso a nivel del poder relativo de los distintos grupos, para así dimensionar en qué consiste el cambio deseado, hacia qué objetivo es necesario movilizar a los distintos grupos y quiénes deben liderar el cambio.

Glosario

Liderazgo: Es el proceso o acción de movilizar a personas, equipos y organizaciones para abordar un desafío adaptativo, lo que implica generar aprendizaje para cambiar mentalidad y valores y finalmente modificar comportamientos que lleven a un progreso individual y colectivo.

Desequilibrio o Tensión: Es el síntoma de la resistencia ante un eventual cambio o modificación del estado actual. Es condición necesaria para que exista la movilización de un grupo humano hacia un nuevo estado deseado.

Zona de Desequilibrio Productivo (ZDP): Rango de desequilibrio o tensión donde es posible que se genere aprendizaje a nivel individual o colectivo al abordar un desafío. Por sobre el límite superior del rango, la gente se frustra, mientras que bajo el rango, hay evitacion del trabajo o bieno se aborda como problema técnico.





Entorno de contención: Es la red de relaciones de confianza entre personas, que genera condiciones que facilitan el trabajo adaptativo de un grupo o equipo dentro de una Zona de Desequilibrio Productivo.

Grupo de interés: Es cualquier grupo de personas que están involucradas, de alguna forma, en un determinado desafío. En el contexto de los desafíos adaptativos, cada grupo asume un interés específico, tomando roles como movilizadores, partidarios, opositores o escépticos/indiferentes respecto al desafío.

Diagnóstico político: Es el proceso de mirar desde una perspectiva amplia y holística las dinámicas de la situación presente de una organización, para reflexionar sobre las distintas perspectivas presentes en un desafío adaptativos. Una de las tareas esenciales del diagnóstico es hacer un mapa sistémico de los distintos grupos de interés que alguna vinculación tienen con el desafío.