

3 REUNIÓN/ 18 DE OCTUBRE 2022

03

Transformación cultural



AI DIRECTORS

Grupo de directivos AI-Network





La Transformación Cultural en las empresas, desde el punto de vista de la resistencia al cambio en el ámbito del dato y la inteligencia artificial, fue el tema a debatir en el tercer AI Directors organizado por AI-Network.

En esta ocasión, se añadió una novedad previa a la fase de debate de los asistentes con el objetivo de introducir el tema desde una fase inicial y común a la realidad que afrontan las empresas.

José Luis Rodríguez Martínez, socio fundador de la consultora Tribvum, fue el encargado de abordar la transformación cultural. Una cuestión a partir de la reflexión de qué es cultura y si somos conscientes de la cultura que tenemos en la empresa.



"Cultura es la forma en que nosotros hacemos las cosas, algo que imprime una identidad."

Puntos clave en integración de la cultura en la filosofía de empresa:

- Entender objetivos de la organización y qué esperamos de ellos.
- Identificar valores que necesita la organización para poder alcanzar esos objetivos.
- Establecer procedimientos que permitan cumplir esos objetivos.
- Comunicar a nivel interno y externo los valores de la compañía. Quienes van transmitir esos valores son los propios empleados.
- Liderazgo como compromiso en la elección de los líderes. Quienes están al frente tienen que compartir el ADN de la empresa.

Un punto de partida necesario para tomar el pulso a la realidad de la transformación cultural en las empresas.

La mayoría de los **AI Director** coinciden en que es diferente el punto de transformación en el que se encuentran las grandes con respecto a las pequeñas empresas.

Fundamentalmente, el matiz viene de cómo está de interiorizada esa cultura dentro de cada empresa por parte de las personas que trabajan en ella.

Aquí los asistentes coinciden en que la forma de interiorizar y compartir la cultura de empresa, también depende del tamaño de la compañía.

Factores como el número de empleados, tipo de organización o años de historia de la empresa influyen en la transformación cultural en la medida en la que esa cultura ha sido “interiorizada” por sus miembros.

DÓNDE ESTAMOS

Además, en gran medida es en las empresas más pequeñas donde más se cuida la cultura de empresa de tal manera que **“si alguien no encaja hay que quitarlo”**.

Una situación que se da para seguir cuidando la cultura de empresa y el clima de trabajo.

Por otro lado, están las grandes compañías donde esa forma de abordar la transformación cultural pasa por un cambio generacional “deshaciéndose” de esa cultura que viene de tiempo atrás y que sean las nuevas generaciones quienes comiencen de cero.



QUÉ IMPLICA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

La siguiente cuestión son los cambios que implica la transformación cultural en la medida en que esto va a permitir que avance la compañía hacia la consecución de sus objetivos.

Aquí, se produce una doble vertiente donde, por un lado, se establece como clave la **figura del líder** a la hora de afrontar la transformación cultural.

Identifican los AI Directors que a la vez que los líderes están centrados en la consecución de objetivos tienen que librar otra batalla: la **fuga del talento**.

Esta es, como ya vimos, otra de las grandes preocupaciones de los directivos de IA y Data que influye de manera determinante en la consecución de los avances en materia de transformación cultural.

La naturaleza de los cambios

A la hora de abordar la transformación cultural en las empresas resulta interesante analizar cómo se actúa en las diferentes empresas. Dependiendo de cómo sea la cultura que los empleados han interiorizado esa transformación cultural puede ser más o menos ágil.

Una de las ideas expuestas es que "la cultura no es ni buena ni mala sino que tiene que ser acorde a la empresa", ya que "sabes a lo que juegas cuando entras en una empresa".



En paralelo

Surgen dos posturas opuestas que salieron a debate sobre si se puede cambiar a las personas desde dentro de la empresa, o si la transformación cultural pasa necesariamente por el cambio de unas personas por otras.

Esta reflexión nos hace concluir que, si bien la cultura no es buena o mala en sí, lo que hay que hacer es buscar cómo encajar esa cultura en cada uno de los miembros de la empresa.

De esta manera, encontraremos perfiles más o menos reticentes al cambio y que entiendan que este no implica caminar hacia algo que no es positivo, sino todo lo contrario.

RESISTENCIA AL CAMBIO

El tercer punto de la sesión versó sobre aquellos aspectos que producen mayor resistencia al cambio en el proceso de transformación cultural.

Siempre partiendo del punto de vista que afrontan los departamentos relacionados con el dato y la inteligencia artificial, los AI Directors encuentran como elemento común el hecho de que cualquier cambio implica cierta resistencia.

PERFILES

SIEMPRE HAY RESISTENCIA

Situación que se da en grupos o empresas donde por cuestiones de procedimientos establecidos e interiorizados, o bien por el perfil de los empleados. Suele darse en compañías con larga trayectoria con una cultura que está más asimilada por los miembros del equipo.

SEGÚN EL DEPARTAMENTO

Entendiendo la resistencia al cambio según para qué sea. En temas de innovación puede haber menos resistencia según a qué te lleve ese cambio, sin embargo si es en la parte de procesos puede existir cierto “miedo” y “frenar” a la empresa a la hora de impulsar cambios.

POSITIVOS

Otros AI Directors prefieren un punto de vista más positivo considerando que el cambio a pesar de ser inherente al ser humano puede aportar cambios positivos en la estructura de la empresa siempre que estos sean comunicados de manera transparente a toda la compañía.

ACCIONES PARA MEDIR EL ÉXITO DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Actualmente, hay compañías que aplican sistemas diarios para conocer el clima de la empresa.

Estas herramientas sirven para ir conociendo el estado del empleado día a día: si se encuentra en línea con la cultura de empresa, su percepción del departamento/equipo en el que se integra, etc.

"Médirl el éxito de la transformación cultural en la empresa es muy importante y no son suficientes las encuestas anuales de clima".

Se logra cambiar cuando avanza la compañía y por ello es necesario conocer la realidad del día a día.

En este punto, coinciden algunos Al Directors en que también deberían aplicarse sistemas de medición que vayan de abajo arriba, es decir, donde también se pueda valorar el desempeño de los líderes.

A su vez el establecimiento de objetivos y que estos puedan ser medibles es otra condición necesaria que permitirá guiar a la compañía en el proceso de transformación cultural.

CULTURA EN SPIN-OFF COMO MODELO DE CAMBIO

Otra idea que surgió a la hora de hablar de acciones para medir el éxito de la transformación cultural es la posibilidad de crear una cultura en Spin-off.

De esta manera, las empresas irían creando esa cultura a partir de quien la va asumiendo.

Un modelo interesante a la hora de abordar cuestiones de transformación cultural en las que no solo se tiene que tener en cuenta la **cultura de la empresa sino también la de las personas.**

PARTICIPANTES

Carmen López. Business Intelligence Director en Just Eat Takeaway.

Carlos Vizoso Raya. CTO & Digital Innovation Director en ESIC.

Francisco Machín. Chief Data & Analytics Officer en IE University.

Julia Díaz García. Head of Data Science en Repsol.

Marian de la Peña. CDO en Ignis Energía.

Marina Ruíz de Olano. Data Strategy Associate Director en España en Merck Sharp & Dohme.

Mario Ibeas. Gerente de Proyectos de Innovación en Sacyr.

Milena Guerra. Head of Customer Intelligence & Analytics en La Liga.

Noa Cruz. NLP & Machine Learning.

Palmira Aldeguer

Richard Benjamins. Chief & Data Strategist en Telefónica.

Unai Obieta. CDO en Adecco.

Yolanda Cerezo. Vicerrectora de Calidad y Transformación Organizacional en Universidad Francisco de Vitoria.



MODERADORES

Tomás Martínez Buero Presidente de AI-Network.

Mariano Muñoz Director y coordinador de AI Directors.

ORGANIZADORES

Macarena Estévez miembro de AI-Network.

Eduardo Suela miembro de AI-Network.

Adrián Bertol miembro de AI-Network y coordinador de AI Youth.

Valentina Ponasova Head of Learning Experience en Talent Garden.

Marina Díaz Innovation Specialist en Talent Garden Madrid.

María Gil Tornero PR & Comunicación en AI-Network.

PARTNERS

