



## GESTIÓN CORPORATIVA

## Una receta equilibrada para combatir el mal del miedo al cambio

### El 75% de los proyectos de digitalización fracasan por la resistencia de los empleados, una barrera que exige unir formación técnica y desarrollo emocional

ALBERTO VELÁZQUEZ

La implantación de la transformación digital en una empresa (más aún con la irrupción de la IA) supone oleadas de temor y recelo en las personas: el pertinaz miedo al cambio se refuerza en este caso por el recelo ante la llegada de procesos que puedan sustituir no sólo desempeños en el trabajo, sino el propio puesto de trabajo.

De hecho, hasta un 75% de los proyectos de transformación digital fracasan por la resistencia de los empleados. Así lo describe un estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas (Comillas Icade), realizado por la investigadora de Comillas Veronika Cieslak y por Carmen Valor, profesora de Economía en la misma institución, y publicado en la revista científica 'Cogent Business & Management'.

Como destaca Cieslak, «nuestro estudio identifica que la resistencia de los empleados a la transformación digital no se debe únicamente a la falta de habilidades técnicas, sino que también sur-

ge de amenazas percibidas tanto a recursos materiales (como la seguridad laboral) como a aspectos intangibles (incluyendo la autonomía, la identidad profesional y las relaciones sociales)».

#### Cultura de cambio

Más allá de la falta de habilidades técnicas, los empleados perciben, de acuerdo a lo indicado en el estudio, amenazas en áreas clave como: «Inseguridad laboral: temor a ser reemplazados por la automatización; brecha de habilidades y tecnoestrés: ansiedad por la exigencia de aprender nuevas herramientas constantemente y pérdida de auto-

mía e identidad profesional: sensación de menor control sobre el trabajo o reducción de su relevancia dentro de la empresa».

El estudio identifica, además, cuatro vías principales por las que circula esta resistencia («que se agrava cuando los empleados sienten que nunca alcanzarán el nivel de sus compañeros más capacitados, aumentando su inseguridad»: sobrecarga, disminución, desempoderamiento y aislamiento).

En todo caso, hay que ir por partes, como señala Joana Sánchez, CEO y fundadora de Incipy, especializada en implementar procesos de transformación digital, responsable del estudio 'Índice de Madurez Digital de las Empresas' y que esta semana organiza un encuentro sobre su décimo 'Estudio de Transformación Digital & IA en RR.HH'.

## TECNOLOGÍA + PSICOLOGÍA

«La formación y la tecnología pueden reducir la brecha de resistencia si se abordan de manera estratégica (señala Cieslak), poniendo en el centro la gestión de las emociones que surgen durante el proceso de cambio. Más allá del 'reskilling' y 'upskilling' técnico, es fundamental desarrollar habilidades emocionales ('soft skills'), como la resiliencia y la capacidad de gestionar el cambio desde una dimensión emocional». Estas pautas ayudan a

comprender y afrontar el miedo, la incertidumbre, la frustración, incluso la resistencia activa que puede generar este proceso, «creando un entorno de seguridad psicológica que permite aprender sin miedo al error o al desplazamiento, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y colaboración». Un entorno, destaca Joana Sánchez, en el que no hay que perder de vista la terna «Enseñar, escuchar y acompañar».

### 'QUITAMIEDOS'

#### Las herramientas intuitivas y colaborativas son esenciales en este tipo de procesos

el siglo XXI: utilizar la transformación digital para mejorar eficiencia... sin despedir al personal. Como señala César Tello, director general de Adigital: «La digitalización genera nuevas oportunidades laborales, pero también transforma la forma en la que trabajamos. Superar las barreras a su implantación es crucial para aprovechar plenamente el potencial de la digitalización y construir una sociedad más próspera, inclusiva y sostenible».

Desde Adigital inciden en que sólo el 4,4% de la población ocupada son especialistas TIC, según el último informe de la Comisión Europea 'Objetivo Década Digital 2030'. «Por ello (subraya Tello) hay que dotar a ciudadanos y empresas de las competencias digitales necesarias para reducir la brecha digital y fomentar la empleabilidad, sobre todo, en el caso de las pymes, el 99% de nuestro tejido empresarial». Esto implica invertir en programas de formación adaptados a las necesidades de cada sector «así como la colaboración entre instituciones educativas, empresas y administración pública para fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida profesional como estrategias clave para preparar a la sociedad para los retos y oportunidades de la era digital».

Mientras tanto, y como describe Cieslak, la tecnología debe diseñarse para empoderar en lugar de reemplazar: «Herramientas intuitivas y colaborativas, junto con espacios de comunicación donde los empleados puedan expresar preocupaciones y participar en la implementación tecnológica, son claves para una adopción exitosa».

Una combinación de formación técnica y desarrollo emocional (que fomente el aprendizaje sin miedo al error), forman parte de la fórmula magistral para surcar estas olas de innovación. «Es esencial (concluye la investigadora) adoptar un enfoque más holístico que combine la formación técnica con estrategias que fomenten la seguridad psicológica, la confianza y la participación activa de los empleados en la implementación tecnológica».