

••• INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Un cambio de tanta envergadura en la organización no debería pasar por alto a las personas que la componen y su forma de trabajar. Se necesita un modelo mucho más colaborativo y participativo que incluya la inteligencia emocional y esté marcado por la obsesión de hacer felices a nuestros clientes. Algunos de los errores que suelen producirse en el transcurso de la transformación digital pueden corregirse con soluciones concretas y atendiendo a ejemplos de aciertos notables.

ALEJANDRO DE ZUNZUNEGUI

Autor de Transformación digital para directivos (LID Editorial).

ERRORES Y ACIERTOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



“Agregar alas a las orugas no crea mariposas, crea orugas incómodas y disfuncionales. Las mariposas se crean a través de la transformación” (STEPHANIE MARSHALL)

Si tuviera que señalar uno de entre los muchos errores cometidos por cualquier tipo de organización a la hora de diseñar y comenzar un proceso de transformación digital, por ser de los más extendidos (y ser grave), sin duda sería el de pensar que la misma comienza y acaba en el área de tecnología y sistemas.

Muchos de los que hemos tenido la oportunidad de estar al frente de procesos de este tipo hemos aprendido que esto va de personas, no de sistemas, y la vital importancia por lo tanto de incorporar el área de recursos humanos como elemento fundamental para el apoyo (pues tampoco a esta área le corresponde tomar el liderazgo en este asunto) del correc-

to funcionamiento de cualquier proceso de transformación digital que quiera tener éxito, muy por encima de la tecnología, cuyo papel debería ceñirse a soportar de manera adecuada el cambio necesario.

En Transformación Digital para Directivos defiendo la que para mí es una de las máximas en este área: llevar a buen puerto la nave de la transformación poco tiene que ver, la verdad, con los sistemas operativos de la organización; algo, sí, con la tecnología a la que cada vez más fácilmente tiene mejor acceso, y mucho con las personas que componen la misma, con su forma de trabajar. Tiene, como digo, algo que ver con la tecnología, como no puede ser de otra manera, pero depende radicalmente de la creatividad humana. Esa que puede ser definida como el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía en el ser humano.

Esa inteligencia capaz de resumir una información válida, definir las dificultades e identificar el elemento no válido, buscar soluciones, y hacer suposiciones o propuestas que generen valor a los demás. Y esa inteligencia es la emocional, no la artificial. Canalizada por una nueva forma de hacer las cosas.

Esto va, por eso, de personas pensando, actuando, escuchando y proponiendo soluciones a personas. En un modelo muchísimo más colaborativo y participativo que el que las organizaciones tipo han venido manteniendo hasta ahora. Personas que se dan cuenta de que, para poder responder con garantías ante las nuevas exigencias que impone el ecosistema digital, tienen que trabajar de manera diferente para poder aprovechar también las oportunidades que brinda dicho ecosistema y organizarse de manera distinta en la compañía.

Personas primero, metodologías después y, sólo entonces, tecnología. La transformación digital no supone por sí misma el desarrollo de capacidad tecnológica, que también, sino un profundo cambio organizacional capitaneado por los verdaderos protagonistas del mismo, como son las personas de todas las áreas de la organización, sea cual sea su función y responsabilidad. Un cambio marcado por la obsesión de hacer felices a nuestros clientes, usuarios y relacionados, por las ganas de que nos vean como responsables de parte de su felicidad, la pasión por las cosas bien hechas y la puntualidad en la entrega.

LO QUE LA MEJOR MAQUINA NO PUEDE DAR]

Obsesión. Ganas. Pasión. Nada de lo que la mejor máquina del mundo nos pueda dar. No hay tecnología capaz de aplicar estas tres palabras a sus procedimientos. Y son la esencia, son la clave, y la llave de la transformación. Actitud, conocimiento, método. Y tecnología.

Personas primero, por lo tanto. Siempre. Usuarios y empleados. Clientes finales e internos. Proveedores y otros relacionados. Y para ayudar a que esa obsesión, esas ganas y esa pasión de las que hemos hablado consigan sus objetivos, tenemos a nuestra disposición metodologías que centran su esfuerzo en ayudarnos a crear de la mejor y más rápida manera posible soluciones geniales para la vida de quien como cliente o usuario lo necesita y lo paga.

Así, con equipos cuya devoción es crear soluciones que los clientes amen y capaces de manejar las adecuadas herramientas para



ello, será como alcanzará la tecnología todo su sentido y su mayor dimensión, pues facilitará y acelerará el funcionamiento de las soluciones creadas. Pero nunca será la tecnología en sí misma la solución ni el norte de un proceso de transformación digital, por muy absurdo que pueda parecer. Por eso me atrevo a afirmar que quien en nombre de dicha transformación lo que busca es reemplazar personas por máquinas se equivoca, y lo hace de cabo a rabo.

No soy ajeno a la realidad, y son muchas las organizaciones que pivotan su proceso de transformación digital en el desarrollo o adquisición de soluciones digitales, aplicaciones móviles, nuevos sistemas de gestión de datos o en la incorporación de tecnologías emergentes a sus antiguos y obsoletos sistemas de gestión, implementando todo lo anterior en su modelo de negocio sin revisar siquiera sus procesos, sin visitar sus KPI o sin pensar siquiera en cambiar su manera de trabajar, su modelo organizacional, su visión y cultura. Esto es agregar alas a la oruga. Esto no funciona. No va a volar

Sin hablar de quienes van más allá, atribuyendo de manera muy radical una inmensa dosis de paternidad a la inteligencia artificial (como panacea de todo lo que existirá) a la hora de traer a la organización un proceso de transformación digital e incorporando modelos de esa (mal llamada a veces) inteligencia artificial sin tener muy claro el cómo, porqué o para qué deben ser utilizados. No soy ni mucho menos un negacionista en este punto, sí bien creo que tendemos a perder la noción de lo que realmente importa en muchas ocasiones, y que casi nadie habla de la tremenda importancia que juega la inteligencia emocional en el proceso. En mi opinión esto es un error grave, porque lo que realmente importa es que haya personas que sean capaces de hacer felices a otras personas aprovechando las oportunidades que nos brinda el ecosistema digital y por

supuesto también el exponencial crecimiento de las tecnologías emergentes. No es este en mi opinión el único punto que no se ha enfocado bien, como veremos. Paso a continuación a destacar otros errores desgraciadamente presentes en el proceso. Y a proponer soluciones a cada uno de ellos. También compartiré los que para mí son grandes aciertos, en el intento de aportar algo de valor a quien como tú estás leyendo este artículo.

Muchísimas organizaciones mantienen una excesiva burocracia jerárquica en sus procesos, aplicando muchas capas de control y reporting sobre los equipos que desarrollan cualquier proyecto. Para poder tener éxito en el proceso de transformación necesitamos trabajar de una nueva manera afectando a todas las áreas de la organización. Esto no va de que unos chavales trabajen manera diferente para que los mismos jefes de siempre sigan decidiendo, muchas veces tarde y mal, sobre el destino de las propuestas de valor elaboradas. ¿La solución? Cambiar tu manera de trabajar, hacerlo en ágil, y prescindir de quienes no apoyen el proceso. Lanzar un mensaje muy claro desde el CEO de que este es un tren al que hay que subirse, y que es obligatorio alimentar la caldera de la transformación desde cada uno de nuestros puntos de responsabilidad. No hay opción.

UN NUEVO MODELO DE GOBIERNO]

Muchas compañías tienen problemas de coordinación entre diferentes áreas. Lo que provoca que, aunque la organización emprenda su proceso de Transformación Digital, se cree una especie de gobierno paralelo que acaba por destruir cualquier intento de transformación de la compañía. ¿La solución? Generar un nuevo modelo de gobierno, ágil, en el que la coordinación de las diferentes áreas corresponde a los responsables de cada equipo y no descansa en elementos externos a dichos equipos. Asumir desde un principio el necesario cambio en la manera de trabajar actual de la organización sin temor a afrontar en un corto plazo de tiempo la reordenación de esta, sin perder tiempo. Simplificar todo un proceso de transformación digital en la digitalización de lo que hoy funciona en analógico, sin más, es un tremendo error. Se ha entendido en muchas ocasiones que todo empieza y acaba en la digitalización total de lo que hoy en día constituye la actividad principal de la compañía. La digitalización es importante, pero lo que hay que digitalizar es el modelo de relación con los usuarios en el punto y hasta el punto que dicha digitalización suponga una mayor, mejor y más rápida entrega de valor a dichos usua-

Hay que lanzar un mensaje muy claro desde el CEO de que este es un tren al que hay que subirse y generar un nuevo modelo de gobierno, ágil, en el que la coordinación de las diferentes áreas corresponde a sus responsables y no en elementos externos ●

rios. La digitalización paso a paso de todos los procesos, bajo el lema “lo que antes se hacía en analógico ahora se hace en digital” es algo que no tiene por qué tener sentido. No todo lo analógico mejora al digitalizarse; es más, si no adaptamos los procesos a las necesidades y virtudes del ecosistema digital no aprovecharemos realmente la capacidad de transformación y de mejora continua que éste nos brinda.

Comenzar un proceso de transformación digital supone un enorme trabajo a mucha gente no preparada para el mismo, lo que exige un obligatorio empuje desde el área de recursos humanos, que debe diseñar un programa para atraer talento ágil e innovador a la organización, desarrollar programas de formación continua en la materia para todos los empleados de la compañía e implementar un nuevo modelo de gestión de talento en el que las personas aporten habilidades y capacidades, no estando sujetas a puestos fijos de trabajo con roles y tareas monóticamente definidas e inamovibles. Esto es mucho menos habitual de lo que sería deseable la verdad, y se invierte muy poco en formar a la gente.

Un error mayúsculo es el de no atajar de raíz la aparición de problemas serios de convivencia en el momento en el que se aprueba acometer la necesaria transformación organizacional y cultural a partir del ecosistema digital. El área de tecnología y sistemas se cree en el derecho absoluto de comandar, liderar y dictar los pasos a dar, lo que suele encontrar una feroz oposición en las áreas de negocio. Son momentos de lucha interna, silenciosa y nada elegante por lo general, que provocan una pérdida real de eficiencia en calidad, tiempos, coste y energía y que no llevan a la organización más que al desistimiento. La solución pasa por implementar desde el primer momento equipos transversales de desarrollo digital, integrando los equipos de IT desde el instante inicial en el desarrollo de los proyectos seleccionados para comenzar la batalla a partir de esos equipos. Y ceder la coordinación de los mismos a un área de Transformación Digital coordinada por un Head Coach, responsable último de llevar a buen puerto el proceso.

Muchas compañías que afrontan un proceso de transformación digital caen en el error de la superficialidad, de “darle una manita rápida de pintura a la pared” en lugar de colocar el soporte primero, proteger el resto de la estancia, aplicar la imprimación o el fijador, la capa base, preparar las pinturas y herramientas de aplicación, recortar las esquinas, aplicar la primera capa, dar una segunda mano enton-



ces, repasar, y dejar secar. En este sentido, hay organizaciones que adoptan muy rápidamente métodos de trabajo aparentemente ágiles, pero no incorporan ni nuevas metodologías de trabajo ni nuevas herramientas que permitan activar dichas metodologías. Y tampoco forman a la gente ni cambian criterios de evaluación. Estamos agregando alas a la oruga. No volará. Sus usuarios sufrirán mucho.

Gran parte de los casos en los que las cosas no han salido bien han pretendido transitar la transformación sin tocar los sistemas de gestión de la información transaccionales que funcionan bien pero que fueron diseñados para gestionar la compañía alrededor de KPI sobrepasados, sistemas ya carentes de capacidad para gestionar el necesario nuevo modelo de relación con los clientes y usuarios finales. La solución pasa por acometer cambios, más o menos profundos, en la arquitectura y el funcionamiento de dichos sistemas, buscando una mejora de la relación con nuestros usuarios a partir precisamente de una transformación real de nuestros sistemas de gestión. Será necesario, del mismo modo abrir, agilizar, ordenar y estructurar esos sistemas de gestión. También funcionará desarrollar e implementar middlewares y plataformas periféricas que permitan su interrelación con otros sistemas de gestión relacional de manera sencilla, y orquestar la gestión de los datos con soluciones low code que superan los problemas que surgen de las integraciones, y algunas ya en el mercado son francamente buenas. Así, mejorando esos sistemas que nos trajeron hasta donde estamos, conseguiremos ser capaces de hacer que los sistemas de gestión, además de funcionar fenomenalmente bien para la organización, empiecen a hacerlo de la misma manera para nuestros clientes y usuarios.

LA AYUDA EXTERNA]

Y no quiero pasar por alto un problema muy común que se le plantea a una organización normalmente muy vertical y con un pensamiento muy jerárquico en cuanto a la definición de responsabilidades, funciones y áreas, cuando quiere gestionar un proceso como el de la transformación digital en el que los proyectos requieren de la máxima transversalidad. Y pretende hacerlo "con los mismos que nos han traído hasta aquí". Le será difícil, si no imposible, hacerlo sin ayuda externa, y ahí viene el error habitual, desdeñar dicha ayuda cuando más la necesitamos. Es esta colaboración con terceros especialistas en el inicio del proceso algo sin embargo difícil de estructurar de manera apropiada en organizaciones grandes, acostumbradas (en ocasiones, obligadas) a trabajar siempre con grandes y sólidas compañías de consultoría, pues no son precisamente éstas las más indicadas para insuflar en cualquier cliente un verdadero espíritu de transformación, y normalmente no saben hacerlo (ellas mismas lo necesitarían). Con alguna honrosa excepción en efecto. Tornando el discurso hacia un enfoque positivo tenemos también quienes han tenido grandes aciertos a la hora de lanzarse a por la obligatoria transformación digital de sus organizaciones.

El mayor acierto es el de quien ha establecido desde el primer momento nuevos indicadores clave de rendimiento estratégicos para la organización, KPI comunes a todas las áreas, provocando la necesaria cohesión de todos los elementos de la organización. Han rediseñado esos indicadores de tal manera que todos están enfocados a la satisfacción del cliente o usuario final. A mayor satisfacción, mayor ingreso. Si nos preocupa que un cliente se vaya, trabajaremos todos para que se quede (por contento), y por lo tanto podremos quedarnos con más valor de lo que hacemos ahora. ¿Queremos más ventas? Trabajemos la satisfacción del usuario final de forma inteligente, y él será nuestro mejor prescriptor, nuestro mayor promotor, con lo que además conseguiremos reducir el coste de adquisición de cada nuevo cliente. ¿Queremos mayores ingresos por unidad de venta? Trabajemos el valor realmente aportado al cliente por nuestras propuestas, porque a mayor valor entregado, mayor valor recuperado o captado, con lo que eso se traducirá en nuestra capacidad de incrementar de precio de venta de los productos o servicios con la anuencia de nuestros consumidores, que seguirán percibiendo en su relación con nosotros una enorme satisfacción porque lo que reciben vale, simplemente, mucho más

de lo que cuesta. ¿Queremos además reducir los gastos, los costes de producción o los de comercialización? Trabajaremos en mejorar de forma continua la experiencia de nuestros clientes, aprovechando para ello las oportunidades que nos brinda el ecosistema digital. Nos estaremos transformando a partir de las oportunidades que nos brinda el ecosistema.

Quienes lo están haciendo bien saben que es vital que los responsables de negocio se lancen al cambio, y que los responsables del cambio se peguen a negocio. Cada uno desde su lado, generando así el necesario equilibrio. A partir de esta situación, funciona muy bien la generación de transversalidad mediante la formación de equipos multifuncionales formados por personas de diferentes áreas de la organización, siendo imprescindible dar a esas personas tiempo para realizar las tareas que se les encargue, liberándoles de otras.

Aciertan quienes desarrollan desde el principio iniciativas que dejan patente la decisión de la organización de asumir la centralidad en el cliente como máxima en su funcionamiento. Radicalmente. Iniciativas que les permitan llevar la voz del cliente a toda la organización y dejen patente que su prioridad será asegurar la entrega continua de valor a ese cliente o usuario en ciclos cortos. Y también aciertan quienes han entendido que tienen que presupuestar de manera diferente, que ya no valen los presupuestos anuales, que los periodos son mucho más cortos, que tienen que incluir en sus previsiones el coste de las validaciones con sus usuarios tanto en la fase de desarrollo de producto o servicio, como en la de mejora continua para cada iniciativa que vayan a desarrollar. Ya sabemos que lo que no está en el presupuesto no existe, ni pasa. Y, por lo tanto, incluir la validación continua nos permitirá permanecer pegados a nuestros usuarios, y tener su continua retroalimentación. Eso nos permitirá potenciar la experiencia de cliente, es decir, asegurar la permanente aportación de la visión de nuestros usuarios dentro de cualquier proyecto dirigido a formar parte del proceso de transformación de la compañía. ¿Como lo ve nuestro destinatario? ¿Cómo lo haría él? Nada más fácil que preguntarle abiertamente.

Aciertan, y mucho, quienes han implementado la gestión de clientes por micromomentos. Cumplen los deseos de sus clientes y usuarios de la manera que ellos quieren, en el momento puntual en el que lo quieren. Para esto el ecosistema digital es hiper útil. Por lo tanto, mi recomendación es sustituir el ya habitual customer journey map, o mapa del viaje del cliente, por un mapa

de micromomentos en el que se identifique cada uno de los puntos de interacción de nuestros usuarios con nuestra propuesta de valor, se investigue qué necesidad concreta tiene en cada uno de esos puntos y se mida en cada uno de ellos la valoración que el cliente nos otorga por esa solución que le damos a cada una de sus micronecesidades. Agiliza de manera increíble la gestión de la satisfacción del cliente.

LA COMUNICACIÓN INTERNA]

Gana mucho quien sabe manejar bien la comunicación interna, a partir de una activa comunicación de la visión y del porqué de las cosas, para que se vea que las cosas van en serio y para que todo lo que permite visualizar el cambio salga a la luz. Y quien explica bien la manera de enfocar su proceso de transformación digital al resto de la compañía e implica a toda la organización remarcando el hecho de que hoy en día el tiempo de respuesta ante las demandas de sus usuarios es crucial. Entrega temprana de valor. Clave.

Este apoyo en una eficiente comunicación interna suele implicar no comunicar una vez más un requetedefinitivo intento de súper mega cambio de manera de trabajar, sino adoptar una estrategia de revolución silenciosa, permitiendo que la entrega continua de valor sea la tarjeta de presentación de la transformación digital, con lo que debe de haber un plan estructurado que aborde la comunicación de los avances de los proyectos bandera en el que se implique también a colaboradores externos.

Será aconsejable también acompañar el proceso de transformación digital de contenidos para storytelling de personas y perfiles claves en la empresa que esponsorizan proyectos de su área y la historia de cambio en la organización. Ponerle caras al cambio además de la ya consabida del CEO. Un enfoque que ha funcionado en diferentes tipos de organización -caso de Burberry en los inicios de la última década o ING desde que en 2014 Ralph Hamers lanzara "Think Forward, Act Now" - ha sido concebir el propio programa de transformación como un producto o marca en sí mismo. Y campañas, esto es, diseñar una campaña de comunicación interna como si del lanzamiento de una nueva marca se tratara. Con mensajes nítidos y claros, estructurados con la adecuada cadencia y lanzados a través de los canales adecuados con los formatos idóneos. Pensando en que es un programa que necesita adecuarse a la medida los mensajes que recibirá cada audiencia, desde los recién llegados becarios hasta los accionistas de la organización.

Cumplen con lo necesario quienes flexibilizan sus procesos para adaptarlos al cambio constante de requisitos, quienes pueden responder con celeridad al cambio (constante) de necesidades del usuario, y quienes asumen que no queda otra que cambiar no ya sólo la manera en la que se trabaja sino también el modelo de organización y de gobierno de la misma, buscando una mayor capacidad transformadora, una mayor y más rápida capacidad de impacto en la experiencia del usuario, y dando total autonomía a los equipos para tomar las decisiones que convengan para poder conseguirlo. Así transformamos. Y sin duda lo clavan quienes aciertan a acompañar desde el primer momento el proceso con un sistema de recompensas y premios a los equipos en función de los resultados de sus proyectos de transformación digital y en base a la evolución de los nuevos KPI establecidos. Porque los proyectos se construyen alrededor de personas que tienen

Las cosas no han salido bien al intentar la transformación sin tocar los sistemas de gestión de la información transaccionales que funcionan bien pero fueron diseñados para gestionar la compañía alrededor de KPI sobrepasados •

que estar motivadas y que además van a servir de escaparate para el resto de la organización. Será fundamental crear un entorno más confiable que les permita trabajar equivocándose sin consecuencias y en este asunto de nuevo será RRHH quien deba liderar. Fuera miedos.

Errores fáciles de evitar, aciertos fáciles de seguir. Asumamos que debemos cambiar nuestra manera de hacer las cosas para poder no ya sobrevivir sino triunfar y crecer adaptando la organización a las nuevas necesidades del usuario en el ecosistema digital.

Reorganicemos nuestros métodos de trabajo, estructuras y estrategias, digitalicemos nuestros procesos e implantemos de manera dinámica la tecnología necesaria con el único objetivo de optimizar la experiencia de dicho usuario mientras vemos como preparamos nuestro modelo de negocio para el futuro y a la vez incrementamos los beneficios obtenidos. Al fin y al cabo, esto es y de esto van los procesos de transformación digital.]