

EL GRAN DESAFÍO DE LA TRANSFORMACIÓN

Hernán Orellana.¹

Resumen: La digitalización y el cambio de hábitos de las personas llegaron para quedarse. La gran oportunidad que presenta lo digital, más servicio y mejor negocio, es capturada por las empresas que nacen digitales. ¿Por qué a las empresas tradicionales les cuesta repensar y ganar en sus industrias en la era digital? El problema no tiene que ver con la tecnología. Es más bien un cambio en la forma de liderar, la cultura de trabajo y los nuevos paradigmas bajo los cuales se compete en la economía digital.

La digitalización de la sociedad ha estado fuertemente impulsada por múltiples tecnologías disruptivas que generan nuevas oportunidades y amenazan a los negocios establecidos. Acelerados por la pandemia y por la propia velocidad de estos cambios tecnológicos, los escenarios de negocios de futuro se presentan como escenarios VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Las culturas organizacionales tradicionales, acostumbradas a procesos predecibles y velocidades de procesos “modo manual” se ven confundidas, amenazadas, incapaces de situarse ni preparadas para capturar las oportunidades de futuro. Aquí es donde reside el problema de fondo del proceso transformador. Es necesario cambiar la cultura organizacional.

Una de las características principales de la nueva cultura debe ser la agilidad. La agilidad es una forma de trabajo para que la organización gestione la incertidumbre. Se define un período corto de trabajo en el cual

se avanza en una dirección probable de resolución de un problema, se verifica con el cliente que el avance sea el correcto, que genere valor, y luego se repite el proceso hasta lograr el objetivo deseado. Si en el período de trabajo no se cumple con lo esperado por el cliente, se retrocede y se repite el ciclo. Se gana experiencia en base al error. En este esquema de trabajo, se experimenta para aprender y el error es parte del aprendizaje.

Ciertamente hay otros elementos que le dan agilidad a la organización, como son la toma de decisiones rápidas, para lo cual hay que construir organizaciones más planas, con menos niveles jerárquicos. En el caso anterior, el ideal es que los equipos ágiles sean autogestionados.

En el nuevo paradigma, en las organizaciones orientadas a la generación de conocimientos, los roles y funciones de sus colaboradores tienen que ser evaluados y recompensados por el valor que le generan a la organización y no necesariamente por la cantidad de personas que le reportan o que dependen administrativamente de alguien. Por ejemplo, en una organización en la cual un modelo predictivo de datos es una fuente importante de generación de valor, el científico de datos que lo desarrolla y lo mantiene, probablemente genera un valor de contribución mucho mayor que un gerente al cual le reportan varias personas. Estos “desencuentros” con los modelos organizacionales tradicionales de evaluación y compensación de colaboradores terminan

¹ Ingeniero Civil Electrónico, Director de Banco BCI y Asesor en Innovación y Transformación Digital.

afectando los procesos transformacionales, en los cuales la capacidad de atraer y retener a los talentos digitales es fundamental.

Si el problema de fondo es el cambio cultural de la organización, el principal desafío de las organizaciones tradicionales para lograr una transformación exitosa es el liderazgo. La cultura organizacional no es más que la repetición a través del tiempo de las conductas del líder que hicieron exitosa a la organización. Un líder que predica con el ejemplo en un proceso transformador es creíble y por lo tanto imitable. Los procesos de cambio requieren dejar un escenario actual cómodo y conocido para transitar a un lugar nuevo que parece mejor pero que requiere de un trabajo adaptativo, un esfuerzo, y tiene ciertos riesgos, asociados a competencias, habilidades y contexto. De allí de la necesidad de liderar con el ejemplo.

El liderazgo de una organización parte desde la autoridad máxima. El directorio de la empresa es quién debe asumir el liderazgo del proceso transformador. De allí la necesidad de que los directores tengan formación y experiencia práctica en transformación digital. No es posible encargar una tarea a la administración sin saber qué se le encarga ni cómo se controla su ejecución. Además, el directorio debe promover un ambiente propicio para el aprendizaje, asumir que la administración va a cometer errores en el proceso, que son parte de la experiencia necesaria para competir mejor. El directorio también debe promover el análisis estratégico. ¿Cómo pensamos que los clientes usarán nuestros productos o servicios en 10 años más? ¿Cuál es nuestro rol en los nuevos escenarios de economía digital? ¿Cuáles son nuestros activos estratégicos en estos escenarios? Junto con lo anterior, el directorio debe dirigir la empresa hacia la excelencia en Experiencia de Clientes y Eficiencia Operacional, dos indicadores claves de una transformación digital exitosa.

Ciertamente, también hay tareas que podrían radicarse en comités de directorio o directamente en la administración, como son el instalar ciertos procesos de seguimiento y control, a través de comités de Transformación Digital, Cultura y Personas y/o Gestión del Cambio. Este tipo de actividades ayuda a generar ciertos ritos en torno a la nueva cultura organizacional. También se recomienda establecer ciertas formas de medir y controlar los avances en el proceso transformador a través de OKR (Objetivos y Resultados Clave), Planes y Acciones, asegurando así el uso eficiente de los recursos.

Los desafíos de la transformación digital son mucho más profundos que el uso de tecnologías para hacer teletrabajo o para el comercio electrónico. Tienen que ver con la forma en la cual trabajamos, con el liderazgo visionario que debe ser capaz de visualizar el rol de la empresa en la economía del futuro y dirigir a la organización hacia esos escenarios. Cualquier otra alternativa significa perder el rumbo hacia la irrelevancia futura o lo que quede disponible en el plato de los ganadores.