

Transformación digital: ese gran desconocido

Muchas veces y sobre todo en temas relacionados con las nuevas tecnologías se acuñan términos que, en lugar de clarificar el propio concepto, acaban generando más confusión. Quizás el problema radique en que el éxito de algunos de esos conceptos, propicie que bajo su paraguas se acaben cobijando todo tipo de iniciativas, y muchas veces por intereses del propio mercado.

Uno de estos términos, que se suele utilizar de forma cada vez más común, es la llamada 'Transformación Digital'. Ha sido tal su éxito, que de forma constante se encuentran artículos, webinars, conferencias, y todo tipo de eventos relacionados con la transformación digital. Incluso muchas empresas relacionadas con el mundo de las tecnologías, desde consultoras hasta empresas de software, han rebautizado sus propuestas de productos y servicios con dicho término.

Hay que precisar que en la Transformación Digital, la realidad debería ser de un 80% de Transformación y un 20% de Digital. En esta distribución porcentual el concepto digital, tiene que ver más con el entorno y la realidad actual, donde todo es digital y sobre todo nuestros clientes. De ahí que ese apellido acompañe a otros muchos conceptos como, marketing, economía, sociedad, cultura, comunicación, cliente, comercio, plataformas, contenido, etc.

Centrándose en la parte que debería tener más peso, la transformación. Aquí cabría preguntarse, por qué es necesario transformarse, y sino sería suficiente con adaptarse, reorganizarse o simplemente ir haciendo ajustes en la organización cómo se ha hecho tantas veces según el mercado lo iba demandando.

¿Cómo influye la transformación digital en las empresas?

Una vez más la transformación es consecuencia del entorno en la que tienen que competir las empresas, y que viene definido por las siglas VUCA, que es el acrónimo en inglés de, volatilidad (volatility), incertidumbre (uncertainty), complejidad (complexity) y ambigüedad (ambiguity).

Actualmente, se experimenta un momento donde las relaciones causa-efecto, que han acompañado la toma de decisiones, no están claras, y donde es muy probable que la próxima amenaza para nuestra empresa provenga de otras industrias y otros sectores económicos. A todo esto hay que añadir un factor extra que es la velocidad, la rapidez con que se producen los cambios, hace que nuestro tiempo de reacción no sea suficiente.

Transformarse ya no es una opción es una necesidad, y no sirven pequeños retoques, se debe llevar a cabo un cambio disruptivo que permita posicionarse frente a la competencia, pero sobre todo que proporcione la agilidad para poder convivir en este estado continuo de cambio que nos ha tocado vivir como compañía.

Según el Barómetro de Madurez Digital en España 2018, realizado de manera conjunta por Divisadero y el IE Business School, el grado de madurez en España alcanza un valor de 55 sobre 100, lo que representa una mejora sensible respecto a informes anteriores. Aún así España en

materia de digitalización, necesita mejorar en el uso del dato como palanca de diferenciación y en la incorporación de tecnologías clave, intensivas en el uso del dato (Cloud, IoT y Big Data).

¿Cómo afectará al empleo en los próximos años?

Ya se ha comentado la necesidad de transformación de las empresas, incluso se puede añadir que algunos informes anticipan que 4 de cada 10 empresas desaparecerán en los próximos años debido a no haber reaccionado a tiempo a la transformación digital. En términos de empleo la OCDE advierte que “en 2030 el 80% de la tipología de puestos de trabajo va a desaparecer”.

Ante estos augurios, y aunque las empresas se transformen: que pasará con el empleo. Pues en esta materia el cambio digital, deja una puerta abierta a la esperanza porque aunque muchos empleos verdaderamente van a desaparecer, de igual manera aparecerán muchos otros relacionados con lo digital.

A día de hoy las áreas de gestión de talento están centradas en la búsqueda de personal con grandes capacidades digitales. Las propias empresas empiezan a valorar con mayor fuerza las llamadas ‘soft skills’ frente a las ‘hard skills’. Y es que no se debe olvidar que la transformación digital en realidad va de personas, y por lo tanto se requieren cualidades como la empatía, creatividad, gestión del tiempo, automotivación, toma de decisiones, resolución de conflictos, capacidad de escucha, confianza, interacción personal y comunicación, delegación, etc.

¿Qué beneficios aporta la transformación digital?

Entonces la transformación digital se debe considerar como una oportunidad o como una amenaza. Partiendo del sentido de urgencia, y de que cualquier cambio y más si es disruptivo implica riesgos, el éxito de la transformación vendrá determinado por cómo nuestra compañía afronte esos riesgos y sea capaz de convertirlos en verdaderas oportunidades.

La realidad es que los beneficios de la transformación no se obtienen cuando nos hayamos transformado, es más, ni siquiera existe la certeza que esa transformación realmente tenga fin. Es decir el beneficio estará en las iniciativas que vayan siendo exitosas y aportando valor, dentro del plan de transformación.

La transformación es un viaje que es necesario emprender, y cuyo destino final quizás no se pueda ni imaginar. Por lo tanto se trata de disfrutar del viaje. Se debe buscar unos buenos compañeros para ese viaje, que aporten nuevos puntos de vista, y la experiencia de haber emprendido otros viajes similares.

¿Cómo transformarse?

Llega el momento de la receta, de establecer que grandes pasos es necesario dar para llevar a cabo una Transformación Digital en nuestra empresa.

El primer punto sería entender que la Transformación Digital no va de tecnología, sino de personas. La tecnología será un catalizador de esa transformación, es decir puede ser el medio para transformarse pero nunca el fin. Muchas empresas, adquieren tecnología considerando que es condición suficiente para enfrentarse a los nuevos retos.

Por otra parte es necesario que la Transformación Digital, se impulse por el CEO de la compañía, pero no bastará con la aprobación o participación en alguna sesión inicial, la transformación debe estar en su agenda en su día a día.

Llegados a este punto será necesario revisar todo aquello que define nuestra empresa, siendo clave los siguientes elementos: estrategia, clientes, personas, procesos, productos y servicios, tecnología y datos.

El siguiente paso sería definir la hoja de ruta para la Transformación Digital de nuestra empresa, algo así como el framework que definirá el qué vamos a acometer y cómo lo vamos a acometer. La velocidad de ejecución de esa hoja de ruta, dependerá de nuestra capacidad de adaptación a los cambios que será necesario introducir en nuestra organización.

Hay que tener en cuenta que algunos datos reflejan que el 70% de las Transformaciones Digitales fracasan. Y es que esto de transformarse no es fácil y seguramente necesites ayuda de empresas especializadas para acometerla.

Tal y como establece John Kotter en sus ocho pasos para liderar el cambio, y más concretamente en los tres últimos, el éxito del cambio y en nuestro caso de la transformación viene no solo de implementar una serie de *quick wins* con éxito sino de ser capaces de mantener esa inercia de cambio.

Porque quizás los primeros *quick wins* tangibles, generen confianza respecto a la transformación y muestren el camino correcto, pero existe el riesgo que acaben relajando el sentido de urgencia, y los niveles de dirección de la empresa acaben perdiendo el interés, porque crean que ya han iniciado el camino, y que los niveles inferiores solamente deben seguir con lo planificado. Y esa relajación hace que muchas empresas acaben volviendo de forma natural a sus viejos hábitos.

Por eso como dice el propio Kotter, tras los primeros éxitos es el momento de afianzar el cambio, de aprovechar el impulso para si cabe ser más ambiciosos y acelerar el cambio. Al final se trata de que el cambio forme parte de la nueva realidad y cultura de la empresa.