



La transformación digital está centrada en las personas (Noviembre 2019)

Por Eduardo Suárez Battán

La globalización ha sido la palabra mágica durante muchos años. Incluso podríamos decir que ha sido la marca de agua de esta época. En su definición, la palabra invoca asociaciones positivas como acceso, inclusión, desarrollo, igualdad, crecimiento e integración. Pero ahora la tecnología se está convirtiendo en el eje central, y redefine a todos los negocios con gran rapidez.

No sólo los países, sino también las empresas, organizaciones sociales y familias están haciendo mejor uso de la tecnología con la esperanza de que les ayude a mantenerse competitivos en la carrera hacia el futuro. En el mundo de los negocios, las tecnologías digitales están cambiando fuertemente la manera de hacer el trabajo. Las organizaciones saben que, si quieren seguir compitiendo y creciendo, deben adoptar la tecnología digital en sus procesos de negocio. Pero la forma en que implementan esta transformación digital (llamada DX en inglés) hace la gran diferencia a la hora de lograr o no sus objetivos.

Varias consultoras en estrategia han estudiado cómo las empresas exitosas han cambiado sus modelos empresariales y operativos en el momento de adoptar la tecnología digital. Todas comparten tres características distintivas: crean productos y servicios que están integrados con tecnologías digitales, utilizan canales digitales para interactuar con sus públicos y clientes objetivos y han realizado importantes cambios culturales internos.

Mientras la transformación digital continúa desarrollándose en todos los sectores industriales y en los servicios, la dimensión de las personas en estas transformaciones ha emergido como la llave para abrir el valor y asegurar la sostenibilidad de los cambios. Independientemente de que muchas empresas van a tener que adquirir talento externo que puedan traer innovación y cambios para enfrentar estos nuevos entornos digitales, las organizaciones deben estar preparadas para cambiar y evolucionar rápidamente, particularmente para asegurarse de que todos los empleados tengan la oportunidad de participar en este nuevo mundo digital.

La digitalización requiere nuevas formas de trabajo. A medida que las organizaciones se vuelven más colaborativas, los recursos humanos necesitan un nuevo modelo de gestión que les permita adaptarse a las nuevas estructuras, responsabilidades y resultados del equipo. Los directivos y líderes de empresas deben alentar a cada miembro de la organización a asumir más responsabilidad, brindándoles el marco, las herramientas y los incentivos necesarios. Deben incentivar la prueba y tolerar el error, fomentar el aprendizaje continuo, trabajar en forma ágil, con menos niveles organizacionales y menos jefes, con estructuras flexibles y *governance* poco burocrático.

La contratación de nuevos expertos digitales requiere buscar diferentes habilidades y experiencias específicas, y estilos de trabajo internos y externos que tal vez no hayan sido considerados o requeridos en el pasado. Habrá nueva manera de contratar a la gente, por proyectos, sin relación de dependencia, que provocará cambios en la forma de evaluar la experiencia del trabajador independiente, de evaluar el potencial para desarrollar talentos internos, de formar equipos multidisciplinarios, de desarrollar redes de colaboración entre empresas y aliados externos, de crear nuevos sistemas de incentivos o redefinir los papeles de liderazgo. Se requiere mucho “*stock*” de competencias blandas y sociales de parte de los líderes y entre los colaboradores de la empresa.

Otro elemento clave a considerar es la experiencia del cliente. Las tecnologías digitales pueden mejorar las relaciones entre la empresa, sus clientes, sus productos y otros participantes de la industria. Esto requiere capturar y aprovechar la información generada a través de su ecosistema digital. La creación de redes se hace tan vital como digital y humana, y permite fomentar y desarrollar nuevos ecosistemas en la industria. La recopilación de datos junto a tecnologías como *data mining*, *big data*, y *data analytics* serán algo normal para gestionar los negocios además de la inteligencia artificial (AI).

La experiencia del cliente debe tenerse en cuenta durante toda la transformación digital e integrarse en el desarrollo tanto de los productos como de los servicios. Las compañías digitales deben aprovechar los datos de la experiencia del cliente, incorporando los conocimientos adquiridos sobre las necesidades cambiantes de los individuos para poder ofrecer los productos, servicios y, sobre todo, las experiencias que sus clientes demandan.

Una vez más, cualquier empresa puede transformarse mediante la tecnología digital, pero cada una a su manera. Sin embargo, si encaran el cambio sin potenciar a los empleados, la transformación digital no tendrá éxito. Potenciar a las personas es la clave para lograr una transformación digital profunda y duradera que proporcione crecimiento e inclusión sostenibles. Los líderes de la organización deben estar preparados y dispuestos a estar cerca y escuchar a sus empleados, clientes y colegas.

Aunque puede parecer un asunto sencillo, requiere de un compromiso amplio y duradero. Un compromiso que no sólo implica empatía, sino también capacidades de comunicación flexibles y, lo que es más importante, la visión para que esto suceda, ya que todas las organizaciones, sean digitales o analógicas, estarán impactadas por los competidores conocidos y por otros que no esperaban. Tanto los clientes como las empresas están compuestas por personas quienes, al final, serán los que determinen el éxito o el fracaso en esta revolución digital.

Eduardo Suárez Battán

Headhunter y founder

SUAREZ BATTAN & ASOCIADOS