

70% DE LAS INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL FRACASARÁN. LA CULPA ESTÁ EN LA GESTIÓN DEL TALENTO.

Lissett Bastidas

Si no trabajamos en la transformación organizacional a la par de la transformación digital, firmamos el testamento de nuestros proyectos más complejos y nuestras mayores apuestas de negocio.

De nada sirve escuchar tantas veces que “la verdadera clave en la transformación digital es la gente”, si la discusión termina ahí. Cuando partimos de un entendimiento común sobre lo que está detrás de esta verdad, podemos ir más allá del enunciado y capitalizar los beneficios detrás de una estrategia transformacional que no se queda en herramientas o nuevos métodos, sino que incluye a la organización y su cultura en el centro de la evolución. En otras palabras, **el factor gente es el habilitador #1** de la Transformación Digital y es a su vez, el elemento que está marcando la diferencia entre el fracaso o el éxito de estas iniciativas.

Un cambio de rol y forma de trabajar

Si hablar de transformación digital va más allá de modificar una organización con el uso de herramientas innovadoras y la adopción de tecnología de punta, hacer que sea exitosa implica preparar a la organización y su gente para gestionar nuevas formas de trabajar. Esto se dice fácil pero nuestra experiencia de más de 30 años trabajando con empresas líderes en toda Latinoamérica, nos ha mostrado que el reto no debe ser tomado a la ligera, ya que es la clave del éxito para proyectos empresariales que suelen ser costosos y largos.



La carrera contra el reloj ya empezó y al parecer nadie está exento. La Universidad de Washington estima que el **40% de las empresas de Fortune 500 ya no existirán en la próxima década.**

La transformación digital exige a los miembros de la organización cambiar de raíz su día a día. Exige nuevos esquemas de colaboración, procesos, uso de plataformas, modelos de toma de decisiones que fomenten la agilidad organizacional y, sobre todo, culturas más abiertas y dispuestas a tomar riesgos y a romper paradigmas. **Si necesitamos un cambio real e importante ¿cómo podemos esperar cosas diferentes si pensamos y actuamos igual o ligeramente diferente?**

En algunos casos, esta evolución también implica la sustitución o modificación de roles, gracias a tecnologías como **machine learning y RPAs** (Robot Process Automation). En otros, requiere del desarrollo de nuevas competencias en los equipos de trabajo para poder procesar, reaccionar y tomar decisiones partiendo del acceso a una mucho mayor cantidad de data disponible.

¿Qué tipo de organización y cultura propician la transformación digital?

A sabiendas que no hay una receta mágica y cada situación requiere un diagnóstico particular, nuestra firma ha identificado algunas características comunes entre empresas que exitosamente implementan proyectos de transformación digital:

- A nivel organizacional:**
- Estructuras y procesos que fomentan la cooperación y la agilidad
 - Modelos de gestión enfocados al beneficio del cliente final
 - Formalización de equipos de analítica interna
 - Esquemas flexibles de horario
 - Esquemas de compensación orientados al mercado
- A nivel cultural:**
- Cultura orientada al cliente y al dato “Customer Centric” y “Data Driven”
 - Reconocimiento del valor de los errores
 - Perspectiva encaminada a la colaboración
 - Capacitación a través de herramientas digitales que permitan el autoestudio
 - Modelos de aprendizaje basados en datos
 - Apertura a la innovación
 - Comunicación abierta
 - Confianza en procesos y sistemas de información

El CEO: rol protagónico en la transformación digital

Si la transformación digital es entendida como un proceso de cambio tecnológico, no ha de extrañar que buena parte de este tipo de iniciativas estén siendo lideradas por equipos de TI. Esta decisión termina siendo un doble error, que acaba dejando cortos a los líderes de TI, ya que (1) las implicaciones suelen ser multifuncionales y no siempre logran tener injerencia en el resto de las áreas, provocando luchas de poder que retrasan y desgastan a los equipos, y (2) buena parte de las decisiones serán más de negocio que tecnológicas. Por estas razones, **los CEOs son las figuras que deben liderar las iniciativas de Transformación Digital**. Al fin y al cabo, de ellos dependerá el futuro de la compañía y su supervivencia.



62% de los CEOS indican contar con programas o iniciativas de transformación digital en 2018. La restricción #1 que identifican para el crecimiento de sus negocios es la **dificultad de contar con talento calificado**.

El Rol del RH

Independientemente de quien lidere el proyecto de Transformación Digital, es evidente que el rol que juega la gestión de talento como pieza clave del éxito, eleva la función de Recursos Humanos a un nivel estratégico.

Para contribuir al éxito de la TD, el líder de Recursos Humanos:

- Reta la estructura de la organización
- Identifica, atrae, desarrolla y retiene al talento requerido para los nuevos roles necesarios
- Modela y promueve la cultura necesaria para la transformación
- Implementa los esquemas de desarrollo requeridos para la nueva versión de la organización
- Gestiona el cambio atendiendo resistencias identificadas (estructurales e individuales)
- Mide los avances y resultados, comunicando los elementos clave para generar y mantener buy in a lo largo de la implementación
- Apoya la flexibilización para conseguir que la organización se vuelva “ambidiestra”, es decir, asegurando que la organización sea capaz de operar Business As Usual (manteniendo los indicadores clave del negocio) en paralelo a que es capaz de generar e implementar soluciones más radicales y visionarias.



“Si la gestión de talento es crucial en cualquier proceso de transformación, hablando de Transformación Digital es el elemento clave”

Un punto de partida sólido

Al momento de liderar o apoyar iniciativas de Transformación Digital, es fácil perderse y tener dificultades para identificar por dónde empezar.

En Sintec Consulting contamos con la capacidad de brindarte visibilidad sobre el **Nivel de Madurez** Digital actual de la empresa, a través de un análisis que permite identificar los principales pain points y fortalezas de la organización, teniendo una perspectiva comparativa con referentes del sector.



A través de este servicio, asistimos a nuestros clientes a insertar la evolución organizacional dentro de los proyectos de transformación digital de manera efectiva, identificado puntos ciegos, elevando la productividad y reduciendo la profundidad de los impactos de cambio en la empresa.

“Hay que tener clara la foto para jugar el partido digital. Nos hemos quedado mucho tiempo en la palabra ‘transformación digital’ cuando esto va más allá, porque no hemos tenido claras todas las palancas que hay que mover”

Ángel Cano, exconsejero delegado del BBVA

¿Cuándo es el momento para actuar?

La transformación digital **ya está en la agenda y prioridades de alrededor del 80% de los directivos** de las empresas a nivel mundial. Si esta macro-tendencia no ha tocado a la puerta de tu empresa, ¡pronto lo hará!

De acuerdo con un reciente artículo publicado por Forbes Magazine, **70% de las iniciativas de transformación digital no lograrán sus metas**. Tomando en cuenta la inversión en transformación digital estimada por Morningstar para el 2019 (1.3 trillones USD) esto se traduce a 900 billones de dólares que no capturarán el potencial completo de su inversión. Los estudios disponibles y nuestra propia experiencia concluyen que la mayoría de los fracasos y deficiencias en los proyectos de transformación digital se relacionan con errores en la gestión de talento.

Los retos que enfrentan las organizaciones respecto a la Transformación Digital son múltiples y definitivamente hay mucho por hacer. Especialmente considerando que no estamos hablando de proyectos finitos (con principio y fin), sino más bien de una Transformación Digital continua.

Te invitamos a acercarte con nosotros para apoyarte como asesor de confianza en este importante reto. Elige ser parte de la estadística positiva de la transformación.

¿Quieres saber más? **¡Contáctanos!**

Acerca de los autores



Lissett Bastidas,
Directora de Transformación Organizacional
lissett.bastidas@sintec.com

Cuenta con más de 9 años de experiencia en consultoría. Lissett es experta en temas de gestión de cambio, gestión de talento y diseño organizacional, habiendo implementado más de 20 proyectos en distintas industrias incluyendo Bienes de Consumo, Retail, Banca y Productos Industriales.

Referencias:

- Fitzgerald, Michael, et. Al. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. (2013) <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Huntley, Helen. Overcome Digital Disruption with the Power of Five, (2018). <https://www.gartner.com/en/webinars/3890972/overcome-digital-disruption-with-the-power-of-five>
- Jacobs, Kagermann and Spath. The future of work in the Digital Transformation, (2018). https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_DISKUSSION_HR-Kreis_engl_01.pdf
- Schuh, Anderl, Gausemeier, et. Al. Industrie 4.0 Maturity Index, (2018) https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf
- Shirer, Michael. IDC Forecasts Worldwide Spending on Digital Transformation Technologies to Reach \$1.3 Trillion in 2018. (2017) <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43381817>
- Zobell, Steven. Why Digital Transformations Fail: Closing the \$900 Billion Hole in Enterprise Strategy. (2018) <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/#7eb76a777b8b>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com