

Iniciando el proceso de transformación

COMENZAMOS el año 2017 y tras el aluvión de noticias, informaciones e inquietudes despertadas con el advenimiento de la digitalización que hemos venido soportando todos estos meses atrás, da la impresión de que toca bajar el balón al suelo y empezar a tocar. Hemos tenido ocasión de escuchar diferentes versiones del mundo que viene entre el apocalipsis digital y el nirvana derivado de una nueva era de bienestar elevado a su máxima expresión.

Bueno, llegados a este punto quizás toque ir dando pasos siempre adelante y comenzar a trabajar, si no lo hemos hecho ya, en esa constante búsqueda de aplicación de tecnologías para competir que caracteriza al entorno empresarial en el que nos movemos. En este sentido, hay siempre un primer punto, un primer paso que es necesario casi para cualquiera de las aventuras del tipo que sea que nos propongamos abordar. Así, todo empieza con la creación de un sentido de urgencia acerca de la importancia del proceso de digitalización.

Y esta conciencia acerca de la importancia del proceso debe comenzar a crearse al más alto nivel. Para esto, lo primero que debemos tener es una dirección comprometida con la necesidad de dar pasos y no quedar atrás. Formar, ante la falta de una formación normalizada en muchos casos, mediante el recurso a las historias de éxito que son más que los ejemplos habituales. También las historias de fracaso que no hay que olvidar fácilmente. El sentido de urgencia también es importante, hablamos de temas en los que quedar atrás puede ser equivalente a quedar fuera del mercado, incluso a encontrarse sin mercado.

Otro aspecto importante a considerar es que las iniciativas aisladas

no conseguirán el cambio de actitud incluso aunque puedan venir directamente de la dirección general. Es necesario implicar al mayor número posible de áreas de la compañía en la necesidad del proceso y comenzar a trabajar con ellos en definir la visión. Esto puede resultar complicado y el viaje puede terminar en sitios bien distintos de los inicialmente previstos, pero esto también debe formar parte del proceso. Hay que implicar a toda la dirección en la definición de la visión digital que tiene que ser necesariamente amplia y por supuesto cargada de ambición.

Si hemos descargado el análisis de la situación actual y la primera definición de la visión en un grupo de trabajo, éste debe interactuar con el comité de dirección para perfilar el trabajo realizado y para determinar las iniciativas a acometer y la asignación de recursos a las mismas. Si todos participan de la necesidad y la urgencia, el inicio del camino será más productivo. Si hay

Hemos tenido ocasión de escuchar diferentes versiones del mundo que viene entre el apocalipsis digital y el nirvana derivado de una nueva era de bienestar elevado a su máxima potencia



Francisco Cantón. Director asociado



reticencias, siempre será más sencillo solventarlas en la medida en que el grupo las absorba y las convierta en capacidad de acción.

Con un plan, siempre resultará más sencillo ir dando los siguientes pasos. De esto se trata, si bien es cierto que, en este entorno, los planes deben tener unas características en cierto modo diferentes porque a la definición clara de una estación de destino le anteponemos la característica de proceso continuo y la incertidumbre. En este sentido, conviene poner en práctica iniciativas con rápidos retornos, incluso como pilotos ayuda, porque reduce riesgos y acerca las recompensas generando buenas sensaciones en el equipo.

Quieras o no, por pura lógica, muchas organizaciones ya están digitalizadas. Incluso las más pequeñas. Usando tecnología impensables hace pocos años. De lo que hablamos es de una vuelta de tuerca más, de usar intensamente estas tecnologías para competir. Hay que pasar a la acción desde la dirección, cambiar la actitud defensiva que hoy vemos en muchas organizaciones, no se trata de taponar las vías de agua que puedan aparecer porque así sólo tardaremos un poco más en hundirnos. ■