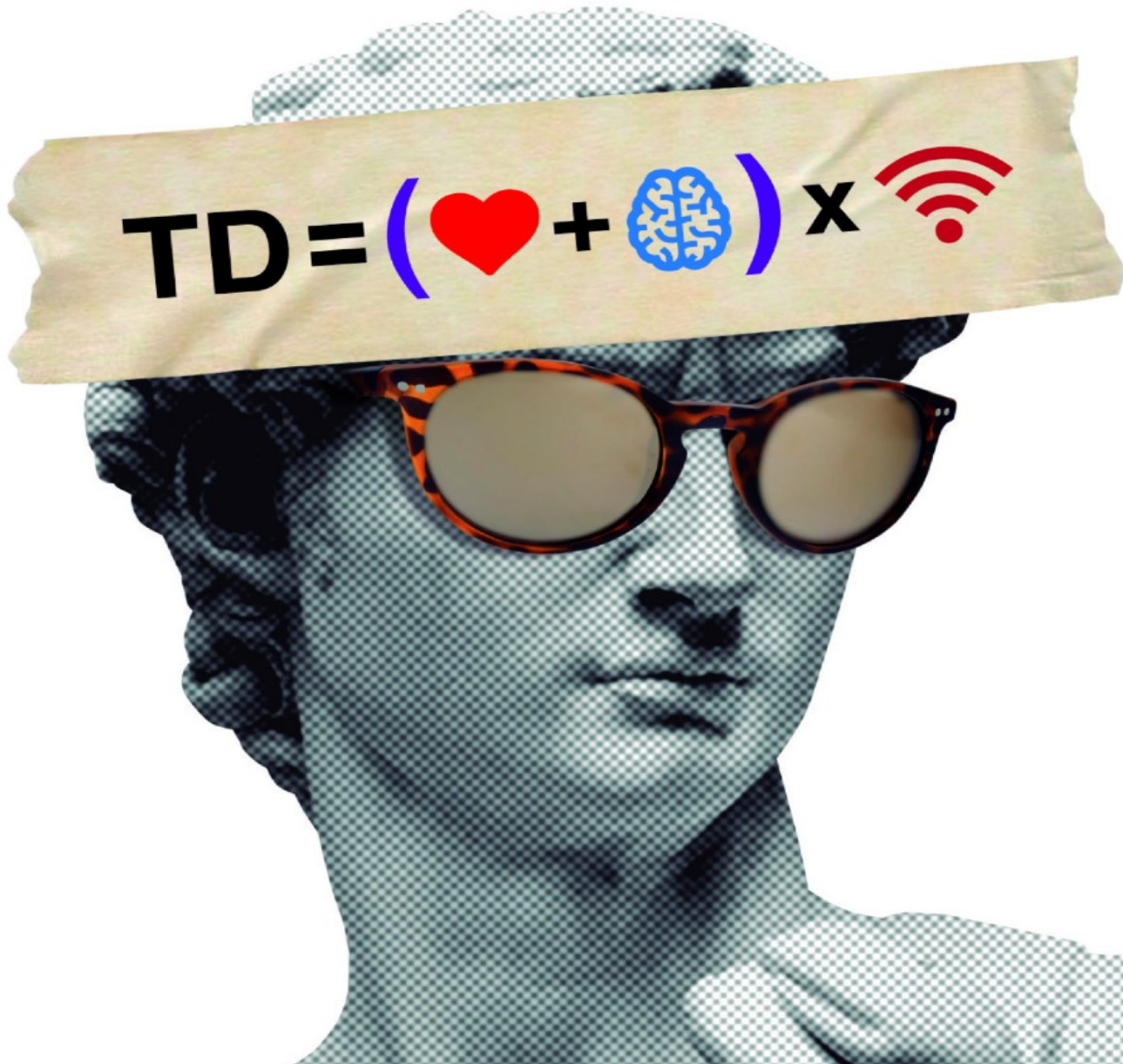


Juan Rivera e Ismael Bermúdez

EL FACTOR HUMANO CLAVE EN LA TRANSFORMACION DIGITAL


$$TD = (\text{❤️} + \text{🧠}) \times \text{📶}$$

El cambio organizacional que el mundo nos demanda

El Factor Humano,
clave en la
Transformación Digital

Juan Rivera e Ismael Bermúdez

Copyright © Juan Rivera e Ismael Bermúdez

Número de Propiedad Intelectual: 290837

Gracias a Eliza, mi compañera, amiga y esposa, que aguantó todas mis locuras para llevar adelante este proyecto. Gracias por ser parte de este camino llamado vida. Juan Rivera

Toda dedicatoria peca de injusta por las personas que quedan fuera... Aún a riesgo de ello, quiero agradecer a Ximena, mi compañera de vida, pilar fundamental por su fe en mí, y a Juan Manuel, por sus palabras claves en momentos de duda. Ismael Bermúdez

"Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasará, otras hacen que suceda".

Michael Jordan

Contenidos del Libro

Introducción

- ¿Qué nos está ocurriendo?

Nueva Época, Nuevos Desafíos

- Estructuras Pesadas
- Nueva Era
- Transformación Digital: Una oportunidad única
- Las personas son las protagonistas
- El mundo pide nuevas formas
- ¿Qué es la Transformación Digital?
- ¿Qué no es la Transformación Digital?

El Rol del CEO

- Guiar la reinención de las organizaciones desde su ADN
- Eje vertebrador de la Transformación Digital
- Visión: ¿hacia dónde vamos?
- Co-liderazgo
- Colaboración - Cooperación
- Tecnología

Modelo de Transformación Digital

- Oportunidad de Reinención
- ¿Cómo llegamos a esta fórmula y qué significa?

Reinventando la Organización desde cero

1. Cultura Organizacional

- Más allá de la misión, la visión y los valores corporativos
- Convergencia: rol clave de la Cultura Organizacional
- ¿Cómo se construye?
- ADN, base de la Cultura Organizacional
- ADN, herramienta de comunicación
- Expansión de la Cultura por toda la Organización

2. Re-diseño Organizacional

- Re-diseño de los Objetivos
- Re-diseño de la Estrategia
- Re-diseño de los Procesos
- Aspectos clave en el Rediseño Organizacional

3. Herramientas Tecnológicas

- ¿Cómo abordar la transformación tecnológica?
- ¿Qué son las Tecnologías Exponenciales?
- Elementos claves en la transformación tecnológica

Test de Transformación Digital

Prólogo

Conocí a Juan el año pasado gracias a una amiga común. Necesitaba una persona que le ayudara a escribir un libro en el que recogiera su experiencia y su punto de vista sobre "las buenas prácticas" de las empresas.

Según pasaron las semanas, nos dimos cuenta de que coincidíamos en muchos puntos de vista, salvo por una gran diferencia. Él viene del mundo corporativo multinacional y yo del mundo del emprendimiento y la innovación.

Aparentemente, son mundos casi opuestos, hasta el punto que, a menudo, un empresario no se considera emprendedor y viceversa... (Aunque en el fondo, ambos deseen lo que el otro tiene). Pero ese no es el tema de este libro.

Nos dimos cuenta que nuestros puntos de vista eran convergentes y nuestras herramientas complementarias.

Ambos estamos convencidos de que la mayoría de las prácticas más comunes en las organizaciones están obsoletas. Juan porque le tocó sufrirlas en sus propias carnes; yo, porque me ha tocado comprender cómo funciona el Nuevo Paradigma que estamos viviendo y qué nos demanda como personas, trabajadores y responsables de una organización.

Por años, todo se trataba de negocios, números y rentabilidad. Nada era personal y las apariencias tenían tanto o más peso que la realidad. (Durante el libro encontrarás algunas anécdotas muy clarificadoras en este sentido).

Digo se trataba, porque al menos hoy cada día más empresas empiezan a entender que esos números y esa rentabilidad que sostiene a los negocios depende de un factor, las personas que están en su organización.

Porque hay quien dirá que siempre fue así. Tal vez..., pero con una gran diferencia. Antes, con órdenes directas y claras, buenos sueldos y buenos incentivos eran suficiente. Ya, no.

¿Y por qué? Porque ya no hay fórmulas fijas; porque los cambios que antes necesitaban una o varias generaciones, hoy ocurren en un par de décadas; porque la mano de obra en serie ya no tiene cabida en el sistema; porque salir en la televisión, la radio o los diarios no es sinónimo de éxito o calidad; porque las personas tienen tanta información a la hora de decidir, que no confían en lo que les cuentan las empresas...; y así podría seguir enumerando unas cuantas páginas más.

¿Y cómo respondemos a este gran desafío? Pues con tecnología, que nos permite hacer cosas que antes eran ciencia ficción. La respuesta es lógica, pero ya sabemos que con los seres humanos todo lo que es lógico o razonable no siempre funciona.

Este libro trata sobre Transformación Digital, sí, pero no sobre tecnología. O no solo sobre tecnología. Porque a veces los apellidos son engañosos y este es uno de esos casos. Es una verdad a medias. O al menos es lo que Juan y yo pensamos.

Sin la tecnología no podríamos lograr multitud de cosas como la omnicanalidad, el análisis del comportamiento de usuario en tiempo real, la globalidad, etc. Pero esta premisa, depende de algo previo para funcionar: que las personas estén alineadas y empoderadas para que aprovechen todas esas posibilidades.

¿Y cuál es la realidad? Según Forbes e IBM el 84% de las empresas que inician un proceso de Transformación Digital, fracasan. Según Gallup, McKinsey y Harvard Business Review más del 70%. Y la misma McKinsey cita como la causa que más incide la resistencia de la cultura organizacional.

¿Qué vas a encontrar en este libro?

La mirada de dos personas que coinciden en el diagnóstico y que colaboran para ofrecer un posible camino en este tiempo de tanta incertidumbre.

Como el título indica, hay más espacio dedicado al factor humano y la cultura organizacional, que a las herramientas tecnológicas. Y no porque sean menos importantes, sino porque la mayoría empieza por ahí, pero estamos convencidos que no es la mejor opción.

Por eso, si estás pensando que este libro se dirige más bien a alguien de Recursos Humanos, quiere decir que tu lógica es similar a la de algunas compañías que ponen al Director/a de TI como líder del proceso de Transformación Digital, pensando que es un tema tecnológico.

El problema con esa lógica es que el Director/a de TI buscará más tecnología, porque esa es la forma. Y si le preguntáramos a Recursos Humanos, dirá que las personas no están preparadas y que necesitan más capacitación. Y si fuéramos a Administración y Finanzas te dirá que es necesario asignar un presupuesto...

Y cuántas veces ocurre en las empresas que cada área va por su lado, a pesar de que están en la misma organización. Y según a quién escuches, el problema es de otro.

La Transformación Digital es una oportunidad de Re-diseñar o mejor aún Re-inventar la Organización desde cero. Porque estamos viviendo un cambio de época que exige nuevas formas. Y por eso no podemos seguir pensando y actuando de la misma manera que lo hemos hecho hasta ahora.

Este libro, por tanto, es una invitación al CEO y a aquellas personas que deseen liderar la Transformación (sin apellidos) de su organización.

Es una invitación a mirar el proceso de Transformación Digital de forma integral y entendiendo que estamos entrando en

una nueva era, que conlleva un cambio tan radical como los que se vivieron al pasar de la sociedad recolectora-cazadora a la agrícola y de la agrícola a la industrial.

Introducción

¿Qué nos está ocurriendo?

Recuerdo una ocasión en la que fui premiado como el mejor ejecutivo de ese año gracias a mi trabajo liderando varios países de la región para la empresa multinacional en la que trabajaba.

Uno de los reconocimientos que recibí, fue una carta que el presidente de la compañía envió a mi casa, dirigida a mi familia, reconociendo y agradeciendo el apoyo que me habían brindado durante ese tiempo.

Lo que no sabían en mi empresa, y tampoco les importaba probablemente, es que esa carta la leí yo solo, ya que me había separado tres meses antes, debido a que mi trabajo consumió todo mi tiempo.

Este hecho me impactó profundamente y me sirvió para entender en propias carnes que hace mucho tiempo que cruzamos los límites. Me sirvió para darme cuenta que los procesos de transformación actuales que demandan las personas (los milenial, por ejemplo), la sociedad y la economía mundial no son solo un cambio para adaptarse a los nuevos tiempos.

Ese hecho fue un jarro de agua fría muy doloroso y que agradezco profundamente, pues me sirvió para entender que la Transformación Digital de la que tanto hablamos, en realidad es

una llamada de atención y una oportunidad para que no olvidemos que hacemos negocio entre seres humanos, con todas las consecuencias que esto conlleva.

La Transformación Digital es una llamada de atención para que no olvidemos que hacemos negocios entre seres humanos.

Aquí viene la parte dura que a muchos no les gustara leer, es mi experiencia y si alguien tiene otra lo felicito y lo animo a que la comparta. Pero vamos a la génesis de Transformación Digital donde partió...

El término fue utilizado por primera vez en el 2011 en la Feria de Hannover. En octubre de 2012, el "Working Group" o grupo de trabajo de la Industria 4.0 presentó un conjunto de recomendaciones para la implementación de la Industria 4.0 dirigido al gobierno federal Alemán.

Los miembros de este grupo son conocidos como los padres fundadores y la fuerza detrás de la Industria 4.0.

Luego comenzamos a escuchar el concepto por parte de todas las empresas de TI mundiales, como si fuera una moda. Pero todo esto viene muy empujado por lograr la venta de más tecnología, por conseguir crecimientos inmediatos y cumplir con los accionistas.

Estos índices de crecimiento suelen estar lejos de un planteamiento consciente de acompañar a las organizaciones en una evolución más natural y sostenida en el tiempo.

Y fruto de ello, nos volvemos a llenar de proyectos TI cortoplacistas y que al final se convierten en una carga para el departamento de TI de las organizaciones.

Cuando el Working Group definió este concepto en Alemania (una cultura totalmente diferente a la nuestra en Latinoamérica), lo hizo acompañada de una propuesta conocida como Horizonte 2020.

Se trata del mayor programa de investigación e innovación de la Unión Europea para el período 2014-2020, cuyo principal objetivo es asegurar la competitividad global de Europa.

Horizonte 2020 tiene un presupuesto asignado de 80 mil millones de euros para un período de 6 años.

CAPÍTULO UNO

Nueva época, nuevos desafíos

Estructuras pesadas, muy jerarquizadas y altos niveles de desgaste

En mis más de 20 años de experiencia en tres de las principales empresas que marcan tendencia en el mundo de la tecnología, he podido conocer desde las grandes computadoras que ocupaban cuartos enteros hasta las que hoy caben en la palma de la mano.

Aun recuerdo cuando para instalar un computador debíamos ser varios ingenieros que tenían funciones específicas, ahora hasta mis hijos pequeños saben instalar cualquier aplicación.

En todos estos años, me ha tocado lidiar con varios países al mismo tiempo, dirigiendo equipos de trabajo distribuidos por Latinoamérica y Europa, y sin los avances actuales y el cambio cultural de la industria esto habría sido muy difícil.

Sin embargo, aún vemos empresas que tienen pesadas estructuras de oficinas, con personal que está todo el día en estas oficinas y donde el cliente a menudo queda en segundo plano por las innumerables reuniones internas que muchas veces son perjudiciales para una atención eficiente y rápida.

Y para contrarrestar estas situaciones, se ejercen presiones para alcanzar objetivos que no responden a la

realidad, ya que se comparan con otras organizaciones menos rígidas y mejores adaptadas al mundo actual.

Por lo que si aún crees en los modelos tradicionales y jerárquicos de las organizaciones, es probable que tu organización pertenezca al grupo del 40% de las empresas actuales que desaparecerán de aquí al 2020.

#

Nueva Era

Nadie duda que vivimos una Nueva Era marcada por dos factores: internet y la tecnología. Avances que nos han permitido crear comunidades más grandes y que van más allá de las fronteras físicas entre países.

Nunca como hoy se ha compartido tanta información, hasta el punto de que los clientes pueden llegar a saber tanto o más que las propias organizaciones a las que compran sus productos o servicios.

Por ello, debemos involucrarnos en esta revolución desde el principio. El cambio del mercado está sucediendo día a día, frente a nuestros ojos y si como CEO de la organización o persona con alguna posición relevante no estás fomentando y proponiendo el cambio, deberías empezar a preocuparte.

Esta realidad requiere de nuevas estrategias y de nuevas herramientas. Hablamos de Inteligencia Artificial, de Internet de las Cosas, de Big Data o de Ciberseguridad. En definitiva, de Transformación Digital y de Revolución Industrial 4.0.

Pero no podemos olvidarnos, que todo son herramientas y que detrás de todas ellas, sigue habiendo personas.

Un ejemplo claro es la cantidad de herramientas que utilizamos para comunicarnos: Celular, correo electrónico, WhatsApp, Facebook, Skype, Spark... Tantos medios que nos cuesta procesarlos todas de una manera rápida y eficiente. Y al final, necesitamos crear nuevas aplicaciones que nos ayuden a concentrar el flujo de información.

Estoy seguro que padeces tal saturación de mensajes que no sabes cómo filtrarlos y a menudo, quedan sin ser vistos o incluso calificados como no deseados.

¿Qué lugar ocupa, entonces, la persona en este nuevo escenario? ¿Cuál es el rol que se espera de cada uno de nosotros? ¿Cómo logramos no perder de vista nuevamente a las personas? ¿Dependeremos cada día más de la tecnología? O, ¿podemos equilibrar el uso entre tecnología y factor humano?

¿Cómo se resuelve todo esto? ¿Es sostenible? O, ¿vamos directos de nuevo a cruzar límites que impactan negativamente en la vida de las personas que nos ayudan a conseguir los objetivos de nuestras organizaciones?