

Encarar el proceso de la transformación digital, una misión para las empresas en la nueva era

Advierten que se trata de un cambio integral en las organizaciones, que involucra la totalidad de las personas que trabajan

Carlos Manzoni

30 de julio de 2017

La transformación digital ya no es una opción para las empresas, sino que es una obligación para sobrevivir en un mundo en el que la tecnología ha copado cada rincón y ha derramado su influencia por todas las capas de las compañías. Esa es la conclusión a la que llegaron Roberto Wagmaister, fundador y CEO de gA (Grupo Assa) y Raúl Katz, director del Centro de Transformación digital de gA, en el libro *Ecosistemas Digitales: Innovación y disrupción en América Latina*.

"Es un tema que está en boca de todos, pero muy pocos pueden definirlo. Para mí, la transformación digital es refundar una empresa, redefinirla desde la base hasta la cabeza. Y esto tiene varias dimensiones, que incluyen capacitación de empleados, mentalidad, aproximación a la compra de materias primas, etcétera", explica Katz.

Todo este proceso requiere mucha creatividad y obliga a pensar "fuera de la caja". Hay que cambiar la estructura de costos dramáticamente. Claro que es algo que da mucho miedo y que requiere de alguien que preste ayuda a las empresas para esta transformación.

¿Todas las empresas pueden encarar esta transformación digital? "Deben", responde Wagmaister. "La tecnología, cuando logra un nivel de maduración como el que logró en este momento, acelera de manera exponencial la posibilidad de que vos te transformes. Lo difícil es poder incorporar qué es lo que la tecnología permite hacer para mudar tus patrones de pensamiento. Es una situación de caos en pleno proceso de construcción", agrega.

El 90% de las compañías son firmas que ya existían antes de la revolución digital. Otra de las conclusiones a la que llegan Wagmaister y Katz en su libro es la siguiente: "Falta integrar todos los cambios que las tecnologías digitales anunciaron en la cadena de valor completa de la compañía y no solamente en el servicio al consumidor. La mayoría de la inversión cayó en el servicio al consumidor, pero falta todavía el servicio de la industria".

Desde gA se aborda la transformación digital de diferentes maneras. En primer lugar, el modelo operativo: cómo se hace para que una empresa que funcionaba bajo un entorno de tecnologías más tradicionales y con procesos de negocios también más tradicionales, comience a transformarse.

La otra alternativa es encarar una transformación "de pe a pa", es decir, de todo el conjunto de la empresa. Y ahí se plantean problemas bien serios de cómo se hace para cambiar el paradigma de producción de una compañía. "No es sencillo, tiene muchos riesgos, lleva mucho tiempo, y ahí nosotros planteamos un abordaje de cómo hacerlo, dónde introducir el gradualismo, dónde empezar a cambiar cosas mientras dejamos otras estables hasta que podemos llegar a cambiar todos los niveles de organización de la empresa", señala Wagmaister.

Para hacer frente a esta transformación es imprescindible abordar el tema de los recursos humanos. Cuando se cambia el modelo operativo de una empresa, esencialmente, es como que hay que cambiarle el chip a cada una de las personas sobre cómo va a trabajar. "Entonces, ahí planteamos algunas recomendaciones de cómo hacer esta gestión del cambio para poder llegar a que la gente se adapte", apunta Wagmaister.

En ese sentido, son varios los puntos a tocar: 1) que los empleados que han crecido dentro del entorno tradicional puedan adaptarse a las nuevas condiciones; 2) que se puedan atraer recursos humanos que hayan nacido digitalmente; es fundamental en el curso del nuevo modelo operativo, tener gente que pueda pensar en términos de estas nuevas dimensiones; 3) que se pueda retener a la gente, ya que hay que luchar con una cultura empresarial que existió en otro entorno, con gente que creció en otro entorno; es decir "bueno, quédense que esto va a llegar a cambiar en su momento".

Ahora, según comentan los especialistas, hay mucha resistencia en las compañías, tanto en el nivel más alto como en el de los empleados. Para que esto funcione, el nivel más alto se tiene que involucrar, y la gente debe dejar de pensar que si cambia se va a quedar sin trabajo. "En todo esto hay un riesgo y mucha gente no está dispuesta a tomar ese riesgo. Pero si no lo asumen, la empresa puede desaparecer. Entonces, hay que explicarle al personal que su trabajo no va a desaparecer, sino que va a cambiar. Y a la alta gerencia hay que hacerle entender que la posibilidad de ganar cuota de mercado es impresionante", indica Katz.

¿Está entendido esto hoy en la Argentina? "Yo creo que todas las empresas dicen que tienen estrategia digital, porque el que no la tiene tiende a la desaparición. Pero son pocas las compañías que han disrumpido su propio negocio para adentro, porque el nivel de resistencia que hay en la gente es alto, porque no está claro qué nuevos puestos de trabajo van a venir", responde Wagmaister.

Las claves del cambio

La transformación digital obliga a pensar fuera de la caja y a cambiar la estructura de costos

Todas las empresas deben encarar esta transformación, si no quieren desaparecer

Las compañías deben disrumpir su propio negocio para adentro, pero hay mucha resistencia