

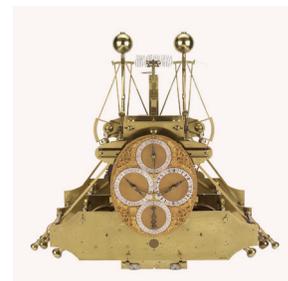


ESCRITO POR ROBERTO M. KONIGS S.
roberto.konigs@facultagroup.com

Hasta finales del siglo XVIII, no existía manera de determinar con precisión la longitud y por ende la posición exacta (resultado de la latitud y longitud) de un barco en la mar. En la medida que más y más buques cruzaban los mares para descubrir, conquistar y explotar nuevos territorios, transportando oro, plata y otras materias primas de gran valor, la riqueza de las grandes naciones marítimas literalmente flotaba en los océanos. Al no poder establecer con precisión su ubicación, una enorme cantidad de estos buques se extraviaban, encallando o llegando a destinos distintos a los planeados, generando así enormes pérdidas económicas. Esto se conoció como el problema de la longitud.



La búsqueda de la solución a este problema asumió proporciones legendarias. Los gobiernos de las naciones que dominaban los mares como España, Países Bajos, e Inglaterra ofrecían cuantiosos premios a quien pudiera encontrar una solución. El relojero inglés John Harrison, un genio mecánico que abrió el camino a la ciencia del cronómetro de precisión portátil, consagró su vida a la resolución del problema de la longitud. Sin educación formal y con el aprendizaje básico de cualquier relojero de la época, Harrison produjo, entre 1725 y 1759, una serie de cronómetros casi libres de fricción, el H1, H2, H3 y H4. Fue este último reloj, el H4, el que finalmente, en 1773, llevó a ganar a un Harrison viejo y exhausto, el premio de la Longitud más cuantioso de los que se ofrecían: el premio asociado al Decreto de Longitud del gobierno británico. Con su H4, Harrison transformó la navegación marítima, llevó a la Gran Bretaña a dominar los mares por más de 100 años y cambió la historia de la humanidad.



La tecnología transforma la manera en la que entendemos nuestro mundo y como nos relacionamos y desempeñamos en él. Esto ha sido una constante a lo largo de nuestra historia y hoy más que nunca, esta fuerza transformacional de la tecnología se vuelve determinante.

La máquina de vapor, la electricidad, la producción en serie, el automóvil, las computadoras, todos estos desarrollos tecnológicos han propiciado olas de cambio disruptivo en la humanidad. En pleno siglo XXI, el Internet De Las Cosas, Big Data, la Inteligencia Artificial, Robótica y la Impresión 3D se han conjuntado y están impulsando una nueva ola de cambios vertiginosos cuyo impacto todavía no alcanzamos a dimensionar.

En el corazón de esta enorme ola disruptiva se encuentran las empresas y su transformación digital, como una respuesta a la necesidad de reinventarse, incrementar su eficiencia y centrarse más en las experiencias que generan en sus clientes con el fin de ganar su lealtad, aprovechando las oportunidades que todas estas tecnologías digitales ofrecen.

Independientemente de cómo la definamos, la transformación digital representa para cada empresa un cambio profundo. Si las empresas quieren tener éxito en su transformación digital deben de tener en cuenta lo siguiente:

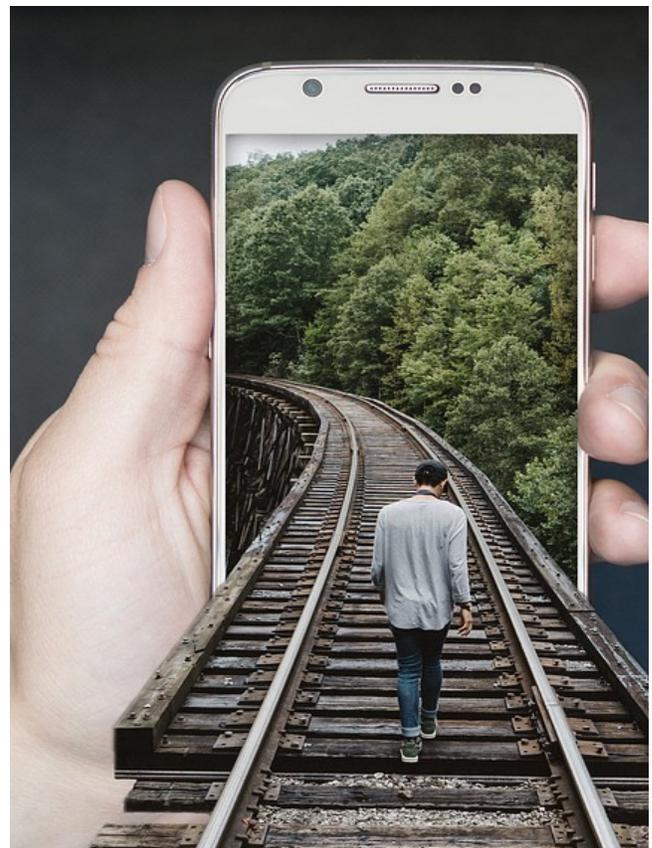
La Transformación Digital es un proceso

La Transformación Digital, entendida como un Cambio profundo en las organizaciones es un proceso largo y complejo. Es un proceso que busca llevarnos de la manera en la que trabajamos y operamos hoy (Estado Actual), a una nueva manera de trabajar y operar (Estado Futuro). Este proceso requiere de tiempo y de un esfuerzo intencional si queremos llegar exitosamente al Estado Futuro.



Transformación Digital Exitosa.

¿Qué significa llegar exitosamente al Estado Futuro? La razón por la que las empresas deciden emprender sus procesos de Transformación Digital es simplemente porque en el Estado Futuro existen beneficios, producto del despliegue de nuevos recursos digitales, que no están presentes en el Estado Actual. Una mayor eficiencia operativa que se traduzca en menos gastos, un nuevo modelo de relacionamiento con clientes que se traduzca en clientes más leales y mayores ventas, una nueva herramienta que nos ayude a colaborar mejor a distancia y que impacte la productividad de los equipos y de la empresa, todos estos son ejemplos de beneficios que buscamos en un Estado Futuro y por los que decidimos “abandonar” el Estado Actual. Llegar exitosamente a ese Estado Futuro implica que la empresa alcance el 100% de los beneficios que busca y que además éstos se alcancen a tiempo y sin exceder el presupuesto asignado. Solo si estas tres condiciones se cumplen podremos cantar victoria. Un proceso de cambio que nos lleva a obtener el 30, 50 o 60 % de los beneficios buscados, o que entrega beneficios muy tarde o con una inversión que excede el presupuesto, es claramente un proceso no exitoso. Prosci (1) nos muestra en su estudio de mejores prácticas en gestión del cambio que por lo general, solo un 30% de los procesos de cambio resultan exitosos.



La Transformación Digital requiere de Soluciones adecuadas y Adopción

Para que nuestros procesos de Transformación Digital resulten exitosos, requerimos de dos componentes. El primero consiste en el diseño, desarrollo y entrega de las “Soluciones” que sustentarán el Estado Futuro, esto es, las nuevas formas de operar y trabajar (producto de la incorporación de herramientas digitales avanzadas). Un conjunto de soluciones adecuadas que respondan plenamente a nuestras necesidades y expectativas. Este es el primer componente del éxito.

Existe un segundo componente que es igual de importante para llegar exitosamente a nuestro destino. Éste, al que llamamos Adopción, consiste en ayudar a que los individuos que van a utilizar las nuevas Soluciones Digitales, entiendan, acepten, adopten y usen dichas soluciones de manera adecuada. Una solución impecable con muy pocos usuarios o usuarios que no cuentan con una adecuada solución son fórmulas de fracaso.

La transformación Digital requiere de cambios en cada uno de los empleados

Un cambio organizacional exitoso requiere que cada uno de los empleados afectados por el cambio modifique su manera de trabajar. Solo cuando ellos empiezan a trabajar consistentemente de la nueva manera requerida, el cambio organizacional se materializa. El cambio organizacional exitoso requiere de cambios individuales exitosos. La unidad de cambio se vuelve el individuo.

El cambio individual es siempre retador. Es duro romper con lo que hasta hoy hemos venido haciendo y nos ha funcionado, abandonar la zona familiar en la que hemos habitado, para aventurarnos a un futuro que en el mejor de los casos es poco claro e incierto. Salir de nuestra zona de confort, abandonar conductas y hábitos familiares y experimentar nuevas maneras de conducirnos son desafíos significativos para todo ser humano. Basta con observar todos los intentos por cambiar hábitos alimenticios, de sedentarismo, de consumo de alcohol y tabaco que se quedan en intentos fallidos.



ADKAR®, un modelo de cambio individual

Jeff Hiatt en su libro ADKAR®(2) nos presenta un maravilloso modelo de cambio individual diseñado para que las personas entandamos de manera sencilla y práctica como cambiamos y podamos vivir cambios personales más exitosos. ADKAR® nos presenta los cinco pasos secuenciales que todo cambio exitoso individual requiere: Awareness (Entiendo por qué el cambio es necesario...), Desire (Decido participar e involucrarme...), Knowledge (Sé cómo...), Ability (Soy capaz de...) y Reinforcement (Lo continuaré haciendo...). ADKAR® es una herramienta con múltiples aplicaciones. Además de ser una guía de éxito para procesos personales de cambio es, entre otras cosas, un marco de referencia para que las organizaciones diseñen actividades que faciliten los cambios individuales de sus empleados. ADKAR® es una herramienta imprescindible en los procesos de Transformación Digital, dado que es la persona la que se encuentra en el centro de los mismos. El éxito de la transformación Digital depende de que las personas impactadas por ella transiten exitosamente por sus propios cambios individuales.



La organización como un entorno que sustenta los cambios individuales

Cambiar a nivel individual requiere valor. De alguna forma, cada cambio que vivimos en nuestras vidas se convierte en un pequeño (o gran) acto de heroísmo. Los empleados se tienen que sentir seguros y acompañados para atreverse a cambiar más fácilmente. Las empresas que entienden esto y construyen entornos adecuados para el cambio logran Transformaciones Digitales más exitosas.

Estos entornos se construyen creando por un lado un entendimiento compartido de lo que es cambio y un lenguaje común para hablar de él. Por otro lado, necesitamos desarrollar en nuestros empleados las competencias requeridas, de acuerdo con su nivel y puesto, para que actúen como agentes de cambio efectivos. Durante un proceso de Transformación Digital, cada colaborador dentro la organización, desde líderes ejecutivos, hasta empleados de primera línea, tienen un papel específico que desempeñar. Entendimiento compartido, lenguaje común y competencias de manejo de cambio habilitadas se convierten en los ingredientes esenciales para la construcción de un entorno propicio para el cambio.



Un futuro prometedor

¿Queremos Transformaciones Digitales exitosas? Tomemos el cambio en serio.

¿Qué será de nuestras empresas y de la economía de nuestros países cuando las iniciativas de Transformación generen consistentemente el 100% de los beneficios que se espera de ellas?

¿Qué pasará cuando logremos que nuestros proyectos de Transformación Digital (nuevos ERP's, CRM's, HRMS's, plataformas de colaboración, inteligencia artificial, data management, internet de las cosas, etc.) sean consistentemente exitosos?

¿Qué pasará cuando más y más empresas decidan invertir para hacer del cambio en una ventaja competitiva, integrando el manejo exitoso del cambio a sus culturas empresariales y desarrollando colaboradores que se desempeñen como eficaces agentes de cambio? Transformar nuestra realidad, la de nuestras empresas y la de nuestros países es factible si decidimos tomar el cambio en serio.

REFERENCIAS:

¹ PROSCI INC., BEST PRACTICES IN CHANGE MANAGEMENT- 2018 EDITION, PROSCI INC.

² JEFFREY M. HIATT ADKAR A MODEL FOR CHANGE IN BUSINESS, GOVERNMENT AND OUR COMMUNITY, PROSCI LEARNING CENTER PUBLICATIONS, 2006

www.facultagroup.com

 MÉXICO
Insurgentes Sur 402-586, Col. Del Valle, Ciudad de México, México.

CHILE
Marchant Pereira 901-150, Providencia, Santiago de Chile.

ESPAÑA
Avenida de Brasil 6 ,1ra Planta, C.P. 28020, Madrid, España.

 contacto@facultagroup.com

