



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

AUTORA: ELVIA ZACHER





CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. UN NUEVO ESCENARIO EXIGE NUEVAS SOLUCIONES	4
2. UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	6
3. TECNOLOGÍA A MEDIDA	10
3.1. ¿Cómo definimos qué tecnología adoptar?.....	12
3.2. Tecnologías exponenciales	14
4. AGILE, EL MEJOR ALIADO PARA REORGANIZARSE ANTE LA TRANSFORMACIÓN	16
4.1. Las ventajas de agile.....	19
5. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	20
5.1. La clave de todo: la relación con cliente	23
BIBLIOGRAFÍA	24



INTRODUCCIÓN

El nuevo escenario que está provocándose hace ya varios años de constantes cambios ha dado origen a nuevas herramientas y metodologías que permiten explorar ámbitos y disciplinas, en pos de la mejora continua, fomentando la asertividad y flexibilidad de respuesta que requiere esta nueva realidad cambiante.

Una de las metodologías que se destaca es Agile, cuya característica distintiva es fomentar el trabajo en equipos multidisciplinarios integrando la visión y el feedback del cliente de forma natural, dentro de los procesos de negocio.

A lo largo de este material, se desarrollarán las particularidades de esta corriente transformación digital, junto con sus características, tecnologías, prácticas y metodologías, a fin de poder ampliar la visión del lector y ponerlo al corriente de uno de los elementos más influyentes de la realidad social actual.





01

UN NUEVO ESCENARIO EXIGE NUEVAS SOLUCIONES

Hasta ahora hemos recorrido los cambios de mayor impacto y relevancia en los mercados y las conductas de consumo, así como también la evolución socio demográfica que vienen aconteciendo para poder dar una perspectiva generalizada de la radical alteración de la situación y las reglas que se venían dando hasta ahora.

La intención no es paralizar y provocar una sensación de estar de pie en el borde del abismo, sino más bien todo lo contrario. Queremos que se vea la diferencia entre lo que sucedía y el cambio, el nuevo escenario que está provocándose hace ya varios años, para entender que las herramientas y soluciones que se aplicaban hasta ahora seguramente ya no serán útiles para gestionar los nuevos desafíos a los que el mercado nos está retando. Más aún, constantemente surgirán nuevas herramientas y metodologías que nos permitirán explorar ámbitos y disciplinas que nunca habíamos visto, y quizás su utilidad se extienda en el tiempo o no. Por esto es que el objetivo de este material es **eliminar las barreras mentales**, predisponerse a la novedad y a explorar caminos que antes no habíamos considerado para nutrir nuestra mente y prepararnos para desarrollarnos en múltiples direcciones, agilizándonos y consiguiendo ser más flexibles y asertivos en nuestras respuestas a aquellas situaciones cambiantes que ya no cesarán.



RECUERDA

Mientras el modelo de éxito de las grandes empresas se centraba en el producto o servicio, intentando alcanzar la máxima eficiencia en la utilización de recursos hoy el foco está en el cliente.



De nada sirve conseguir los costos más bajos ni vender al precio más bajo si el producto o servicio que intentamos comercializar no es percibido como valorable por el cliente.

Ninguna empresa es exitosa lanzando nueva tecnología per se hasta que no hay una masa crítica de clientes que perciba su utilidad.

Quizás es una frase trillada últimamente, pero el cliente es el rey, ha ganado suma importancia y trascendencia para determinar el éxito de un modelo de negocios. Hace un par de décadas el foco no estaba centralizado en que el cliente perciba calidad o evitarle inconvenientes, sino en vender más. Con el tiempo las grandes empresas entendieron que la satisfacción del cliente tenía un protagonismo creciente en la reiteración de la compra, **fue entonces cuando el concepto de fidelización ganó importancia.**

Hoy en día, ya se asume que la satisfacción del cliente es imprescindible, se entiende que el cliente es un demandante complejo y, por ende se **deben buscar continuamente la mejora continua** en el proceso de suministrar soluciones a sus necesidades o aspiraciones y evitar su insatisfacción porque si no, su voz se verá reflejada en el mundo on line y no sólo nuestra imagen se verá impactada sino que probablemente condiciona negativamente a otros consumidores potenciales que desistirán de elegirnos.





02

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se enfrentan al desafío de conseguir múltiples objetivos satisfaciendo las necesidades de clientes, inversores y un gran grupo de *stakeholders*, en un contexto muy cambiante y volátil, **todo coordinado** para que a la vez se consiguieran resultados financieros que les permitan seguir en carrera.

Hasta ahora, las empresas desarrollan estructuras centradas en los procesos productivos, y mantenían divisiones “*soporte*” para gestionar actividades subyacentes necesarias, pero con menor grado de importancia. Durante décadas los grandes nombres que forjaron las escuelas de administración de empresas se dedicaron al diseño de distintas configuraciones de la organización para optimizar la división del trabajo y la asignación de recursos con el objetivo de aceitar la cadena de “*montaje*” y mejorar la productividad. Pero como venimos diciendo, **esto no es condición suficiente para ganar competitividad hoy en día.**

Durante años detectamos problemas de sincronización y convivencia entre las distintas áreas organizacionales, el área de marketing y diseño de producto no responde a lo que la fuerza de ventas necesita para cumplir con creces sus objetivos, el área de tecnología no puede brindar las soluciones que se necesitan para lanzar ofertas de valor en tiempo y forma al mercado, administración no cuenta con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los tiempos de procesos administra-



IMPORTANTE

Este tipo de situaciones es más común y global de lo que se piensa, y el motivo principal de este mal funcionamiento se debe a la división en departamentos de la organización.



tivos ni de control. Y lo que es aún más peligroso, de cara al exterior de la organización, los responsables de la atención al cliente no brindan respuestas asertivas que satisfagan las inquietudes de los usuarios que se comunican con estos medios, generalmente porque tampoco han podido encontrar información convincente en los canales on line, los proveedores no se encuentran satisfechos con la relación ni con los procedimientos de pago.

Si bien la división del trabajo se popularizó como una forma de impulsar la especialización y el control cruzado para ser más eficientes y lograr mejorar la productividad, esto era útil en la era de las economías de escala. La idea era lograr que los recursos humanos se focalicen en la parte de la organización para la que estaban más preparados, así podrían dar lo mejor de sí y seguir especializándose en ello mientras que intentaban cumplir con objetivos propios vinculados a sus funciones. Cada área funcional tiene el *accountability* de una parte de la organización, su día a día transcurre orientado a resolver aquellas cuestiones que impiden alcanzar las metas fijadas durante las etapas de planificación estratégica y presupuesto, por lo que queda muy poco tiempo sino nulo para informarse de lo que sucede en el resto de la organización, o contribuir a generar valor en una línea diferente a lo que aporta su área.



Si Juan fuese un analista de crédito estaría abocado a aquellos procesos o tareas que lo ayuden a gestionar las solicitudes de líneas de crédito y las políticas que influyen en su otorgamiento, pero no tendría muchas facilidades en participar con la fuerza de ventas en la revisión del diseño de proceso que estructura el ingreso de solicitudes por clientes nuevos que busca disminuir los tiempos de espera o la disminución de requisitos de documentación. Si bien este ejemplo es un tanto extremo, las áreas funcionales viven este tipo de conflictos a diario.

Por lo general cada área tiene objetivos propios e independientes, usualmente puede pasar que haya una contradicción de intereses entre departamentos que se traducen en las luchas que enumeramos antes: *comerciales contra marketing, compras contra finanzas, servicio al cliente versus desarrollo de producto, tecnología versus el resto de la compañía*, y esto da como resultado un mal clima laboral, un alto nivel de competitividad que canibaliza las relaciones entre los recursos humanos de una organización. La sensación es aún peor cuando los únicos indicadores que movilizan a la dirección son el índice de ventas o de ingresos mensuales, al margen de



Esta falta de sincronía se paga muy caro, pues conduce a la insatisfacción del cliente, con la correspondiente pérdida de valor de marca y la generación de una mala reputación muy difícil de recuperar (para no decir irreparable en un mercado como el de hoy donde mucha competencia se disputa a nuestros clientes).



los planes estratégicos muchas organizaciones generan un doble discurso cuando intentan promover y motivar iniciativas, pero a la hora de definir las recompensas variables en función al desempeño, se prioriza el índice de ventas y la facturación.

La intención inicial no era mala, procesos altamente especializados que serían coordinados a nivel gerencial para integrar un resultado que sume el valor de cada una de las partes. El problema es que en este tipo de flujos se pierde energía, se fomenta una visión parcial de “escenas” y la mayoría de las personas se pierde la “película” entera, por lo que cada uno utiliza su propia imaginación para entender cuál es el argumento principal y, como es natural, no puede ser objetivo, prioriza su actividad al máximo (no importa a cuál sea su tarea). Así es como hay tantas interpretaciones como áreas y personas en una compañía. Manifiestos como la visión, la misión, los objetivos e incluso los valores se convierten en piezas de museo en vez de guías estratégicas que sirvan de lineamientos para solucionar cualquier situación de incertidumbre o desconcierto.

Si pensamos en las fricciones con proveedores, esta tensión se traduce en una baja predisposición y una disminución considerable de estructurar alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas, lo cual hace a una gran pérdida de oportunidades de mercado.



Pensemos si Amazon, aún con su tamaño, hubiera podido llevar adelante su proyecto de Amazon Prime, que incluye la comercialización y distribución de productos de alimentación frescos y naturales tan rápido, sino hubiera desarrollado acuerdos de negocio con supermercados, o proveedores de importancia en este sector.

La cuestión es que **hay que asumir desde la organización** que la única forma de aproximarse al tipo de soluciones que exige el mercado y el consumidor, en un escenario tan cambiante y volátil, en tiempo y forma aceptables será a través del **logro de sinergias** y no sólo de coordinación y alineación de recursos. Entendamos que la sinergia será producida cuando las partes logren producir un resultado superior a la simple suma de las partes, porque de otro modo será una “cadena de montaje” obsoleta para el reto que afrontamos. En esta línea, y buscando una reconfigurar el modelo de gestión, necesitamos un modelo de trabajo que:



- **Permita la integración de equipos** de trabajo con diversidad, que sean una conjunción de talento.
- **Evite los límites**, los sistemas cerrados, la rutina, la estructuración excesiva, el desarrollo de propuestas disruptivas.
- **Fomente la creatividad** de cada uno de los integrantes, así como la participación abierta en cualquier iniciativa.
- **Promueva la cultura de la mejora continua**, no deje nada por sentado, ni se resigne, un ambiente que fomente los cuestionamientos y las críticas constructivas, asumiendo que siempre es posible mejorar más.
- **Contemple el desarrollo personal** como una oportunidad de crear más valor colectivo.
- **Asuma el carácter orgánico y dinámico** de la organización y todos los recursos que la integran.
- **Incentive la mirada hacia afuera** y cuestione el nivel en el que nos ajustamos a las demandas del mercado.

Esta transformación de perspectivas es la tarea más difícil de lograr porque implica una renovación cultural y la evolución de la identidad de la empresa. Por esto es aún difícil para los modelos corporativos tradicionales gestionar el cambio, porque hay que luchar con resistencias internas, fuerzas que niegan la revolución que está aconteciendo, así como los beneficios de llevarla a cabo, personas que se consideran por encima de este movimiento “nuevo” y que por ende no necesitan involucrarse en ellos.



Hay que respetar todos los miedos que surgen ante una rotura de los paradigmas tradicionales, remedios que no sirven para solucionar estas nuevas “enfermedades” (históricamente lo procesos de crecimiento y maduración en principio se vivían como dolores o amenazas) y trabajar en su superación desde la concientización, el involucramiento y la confianza.



03

TECNOLOGÍA A MEDIDA

Aún en la actualidad es común ver como empresas de un mismo sector se disputaban el rol de ser las precursoras en trabajar o instalar una tecnología, sucede en Telecomunicaciones con la llegada del 4G, el reconocimiento facial o de huella dactilar, la integración con los asistentes virtuales o el Full HD 4K en los productores de nuevos televisores, por ejemplo. Existe el mito popular, a partir del dicho popular, que *“quien pega primero pega mejor”*; y la teoría de los océanos azules ha colaborado en la instalación de este falso concepto en el mundo de los negocios.

Tal como hablamos ser el primero señala que se deberán asumir la amplia dimensión de costos asociados al período de aprendizaje hasta que se pueda operar óptimamente con la nueva tecnología y se pueda sacar todo el beneficio de ella.

Parece mentira, pero ocurre que en materia tecnológica muchos profesionales hablan de ella como si hubieran coincidido con su vecino en la compra de un nuevo coche y se pongan a competir a ver quién tiene el modelo con más caballos de fuerza, más velocidad y accesorios.

En la era previa al auge de lo digital se instaló un modelo de gestión de los recursos tecnológicos en el que el Director de Sistemas, por esto de la división funcional, se llevaba una buena porción de los recursos del presupuesto de inversiones del año y tenía la definición centralizada de en qué se invertiría, qué hardware y software se adquiere y cuáles serían los ejes del despliegue estratégico de tecnología. Bajo este modelo de gestión el área de tecnología ganó la peor reputación, de forma generalizada todos los recursos ajenos a este departamento piensan que se maneja lento, no es productiva ni funcional a lo que la organización necesita, por lo que no



IMPORTANTE

Muchos creen que ser los pioneros en utilizar tecnología de punta trae resultados financieros positivos, cuando en realidad dispara los costos.



es competitiva en calidad ni en resultados, siendo la principal responsable de no alcanzar nunca el time to market. Esta fama que se han ganado, aun cuando no son los responsables, está justificada. Durante muchos años los equipos de especialistas tecnológicos se mantuvieron ajenos al negocio y al mercado argumentando que ellos no saben de eso, y se aislaron en un ambiente íntegramente formado por perfiles similares, tecnólogos. Así es cómo se dedicaron grandes sumas de dinero a comprar software que no se utiliza de forma óptima, y no se adquirieron soluciones económicas que podrían haber eliminado grandes problemas operativos o de control, se ingresan requerimientos de desarrollos de aplicaciones que ya se tienen, pero no se utilizan, o se prioriza el trabajo en proyectos de duración muy extensa sin valor competitivo.

Para poder hacer una adopción correcta de nuevas herramientas tecnológicas se requiere:

- **Talento tecnológico:** contar con personas formadas que dominen específicamente cada tecnología que se aplique no es sencillo, más bien todo lo contrario. La oferta de mano de obra en el sector es escasa, por lo que contratar recursos profesionales requiere una inversión considerable y un ambiente laboral acorde a sus exigencias, ya que hay una demanda voraz por ellos lo que desencadena una gran rotación.
- **Configuración de las herramientas para lograr máxima integración con la estructura completa de la actividad:** en el mundo organizacional es muy difícil encontrar soluciones de plug & play, por lo que adquirir una solución es sólo el primer paso y el más sencillo de una transformación tecnológica. Una vez tomada la decisión de compra hay que trabajar en el conocimiento exhaustivo de la herramienta para maximizar su aprovechamiento, adecuando todos los parámetros necesarios a las características propias del modelo de negocio y de las aplicaciones, procesos o funciones vigentes. Uno de los focos principales, para disminuir los efectos negativos de las implementaciones, es facilitar la integración y la adopción generalizada con el menor nivel de inconvenientes y ruidos posibles, para evitar las desilusiones, y las resistencias internas.
- **Comunicación y difusión del conocimiento:** Los procesos de selección e implementación de nuevas herramientas deben ser los más participativos posibles con toda la organización, ya que esto favorece el surgimiento de nuevas opciones y facilita la transición. La incertidumbre favorece la resistencia, y nosotros queremos lograr procesos de cambio ágiles, fluidos, donde todos sepan que es lo que va ocurrir y que no corren riesgos. Además, que todos sepan cuál es la



Hay que entender que la tecnología es un recurso estratégico para cualquier organización, no importa a qué se dedique ni en qué lugar se encuentre, indispensable para poder pensar en la proyección a futuro. Como cualquier recurso innovador, normalmente es limitado, por lo que la eficiencia en su gestión es clave y de suma importancia a toda la empresa, no sólo al área de tecnología y/o finanzas. Aun cuando podamos comprar la última versión del software y hardware disponible para nuestra actividad, esto no nos asegura el éxito.



política de gestión de los recursos tecnológicos ayuda a mejorar el aprovechamiento de los mismos, con esto no queremos decir que todas las personas se conviertan en perfiles técnicos profesionales, pero sí que puedan acceder a un inventario de recursos que identifique propiedades y funcionalidad, para que puedan aparecer nuevos y mejores usos donde aplicarlos. Esto va de la mano a desarrollar una cultura con una filosofía orientada hacia la evolución tecnológica.

3.1. ¿CÓMO DEFINIMOS QUÉ TECNOLOGÍA ADOPTAR?

Existe una tendencia generalizada, cuando hablamos de máquinas o cuestiones similares a querer comprar lo mejor del mercado, normalmente esto va ligado a que este tipo de decisiones implicaba un gasto considerable y, una vez que se hace, se busca que la misma nos dure el mayor tiempo posible.

Esta idea es propia del modelo tradicional, pero también se ha quedado pasada de moda. La tecnología en el mundo empresarial tradicional se consideraba una inversión importante, había muy pocos proveedores de soluciones “enlatadas” estandarizadas que se comercializaban a todos los sectores a altos precios, aunque ofrecían un escaso nivel de personalización y grandes dificultades de integración a la operatoria del negocio. Adicionalmente requerían de cuantiosos pagos recurrentes en formato de licencias individuales, que limitaban su uso junto con la escasa disponibilidad de recursos formados que operaran y /o trasladar sus conocimientos a más personas. Casi todas las adquisiciones venían acompañadas de la necesidad de instalar equipamiento de grandes dimensiones en data center para cumplir con medidas de seguridad, y cuyo mantenimiento requería un gran despliegue de recursos variados que incrementaron la estructura de costos.

En la actualidad la situación es muy diferente, con la explosión del universo *Startup* la cantidad de proveedores de soluciones de software y hardware es tan grande y variada que es difícil de cuantificar, y sobre todo es altamente personalizable lo cual facilita la integración con otras aplicaciones y dispositivos al punto de estar cerca del modelo aspiracional del *plug and play*. La migración a la nube ha favorecido la reducción de costos de despliegue, de modo que cada proveedor puede establecer economías de escalas para ofrecer soluciones a precios más competitivos con nivel de seguridad a medida de la sensibilidad de los datos que se manejan. Se ha



Instalar tecnología deja de ser una cuestión de capacidad y pasa a ser una decisión basada en la voluntad y la predisposición al cambio.



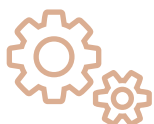
instalado una filosofía centrada en los modelos de colaboración que permite establecer esquemas de cobros a la medida del modelo de negocio que quiera utilizarla, así como se comparten desarrollos, funcionalidades y demás contribuciones entre las comunidades de usuarios.

El cambio radical de la disponibilidad, el precio y la accesibilidad en los recursos tecnológicos hace que cualquiera pueda acceder a ella para su vida personal, su ámbito laboral, o donde desee.

Definir una inversión tecnológica no es una decisión para toda la vida, pero debe comprender una cierta proyección, entendiendo hacia dónde va la demanda del mercado y, por ende, el futuro del negocio.

Una vez superado el análisis y la definición de cuestiones clave propuestas en el párrafo anterior, **debemos identificar qué actividades y/o procesos son estratégicamente claves** para llevar a cabo nuestra oferta de valor, y cuáles forman parte de nuestra estructura soporte, igualmente importante pero que no es percibida con valor por nuestros clientes. Hecha esta clasificación, el **próximo paso será buscar alternativas de automatización** de estas últimas, para lograr un mayor nivel de eficiencia, mejorar la operatividad y hacer un aprovechamiento mayor de los recursos humanos de la organización en las tareas estratégicas que ayudan a hacer un verdadero delivery de valor al cliente.

En esta línea, este trabajo de análisis será útil cuando pueda hacerse con autocrítica y sobre todo con empatía, poniéndonos en el lugar del cliente podemos darnos cuenta donde radica nuestro valor competitivo y cuáles son los motivos por los que impulsamos nuestras ventas. Podremos respaldar esta fase saliendo a buscar la verdadera opinión del cliente con *focus group* y entrevistas que nos ayuden a acercarnos al terreno donde reside nuestro usuario y eliminar los vicios de prejuicios y condicionantes que adoptamos dentro de la organización.



EJEMPLO

Todo esto quiere evitar que compremos Ferraris cuando en realidad necesitamos coches utilitarios con capacidad de carga y no tanta velocidad de procesamiento.



CONCLUSIÓN

Por eso, lo principal es analizar e identificar cuál es nuestra oferta de valor, qué es aquello que ofrecemos por lo que el cliente nos vuelve a elegir y nos considera primera opción. En función a ello, entendamos y profundicemos en quién es nuestro cliente y sus circunstancias, para intentar proyectar cuáles serán los próximos cambios que lo afectarán, qué necesidades o inconvenientes podremos resolver para brindarle una respuesta más completa.



Otra cuestión muy importante a tener en cuenta al momento de decidir la **adopción de un nuevo desarrollo tecnológico** es los tiempos que implica este cambio, en un contexto marcado por el cambio de rumbo constante, la aceleración de los ciclos de vida y la volatilidad.

Es muy importante que las empresas tradicionales asuman no pueden competir con la infraestructura tecnológica de las GAFA (*Google, Apple, Facebook, Amazon*), porque estas son nativas digitales y se han posicionado con el diferencial tecnológico como bandera. Sin embargo, si se puede competir en la comprensión del mercado y en la utilización al máximo de aquellos recursos diferenciales que a las nativas digitales les cuesta conseguir, y que, para sorpresa de muchos, se relacionan más con valores y aspectos humanos, más que con equipos de avanzada.

3.2. TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

El surgimiento de la nube y los desarrollos que ayudaron a que se potencie la capacidad de procesamiento y la accesibilidad a los datos de forma ubicua, desde cualquier lugar y momento, abre la posibilidad de desarrollo a nuevas tecnologías muy poderosas como:

- **Big Data:** Implica aplicar la capacidad tecnológica para aprovechar la información que se genera día a día, a través de la gran variedad y cantidad de datos que se revelan en los distintos ambientes y operatoria con el objetivo de anticiparse y hallar nuevas oportunidades para el negocio actual y la proyección a futura. Es de importancia vital para cualquier organización, no importa su sector, aprender a manejar datos y procesarlos para obtener información que podamos aprovechar en la diferenciación de nuestros servicios y en la elaboración de propuestas de valor más personalizadas.
- **Inteligencia Artificial y Machine Learning:** Mecanismos de automatización que surgen de aplicar la capacidad de procesamiento y análisis de enormes cantidades de datos con inteligencia artificial, identificando patrones estadísticos para poder suprimir la realización de tareas rutinarias por parte de los seres humanos, para aprovechar más su talento y disminuir las desviaciones que pueden ocurrir por aquellas tareas repetitivas
- **Internet of Things:** Facilita la obtención y producción de información importante para el modelo de negocios a través de la capacidad de dispositivos con conectividad a internet que posibilitan la generación, el seguimiento y el envío de datos (en el último tiempo el foco está puesto en móviles y wearables)



Cualquier proyecto que tenga una duración superior al año debe evaluarse con sumo cuidado, teniendo en cuenta su aporte a la estrategia de largo plazo y el costo de oportunidad que se enfrenta al asignar los recursos a ello en vez de otra iniciativa que requiera el mercado próximamente o a un atributo diferencial, por ejemplo.



- **Criptomonedas:** Intentan posicionarse masivamente como unidades de intercambio a la vez que amenazan la influencia y el poder de los instrumentos tradicionales y por eso despiertan un gran interés de regulación para frenar su desarrollo como sucede en China, Corea del Sur y la campaña de difamación de Bancos centrales. Su precio se rige por la ley de oferta y demanda del mercado y son muy atractivas para los especuladores, los cambios tan abruptos en su precio hacen que dificulte su asentamiento. Al tener un alto componente tecnológico, están muy expuestas a ataques informáticos que provocan pérdidas de valor abruptas, por lo que aumentar el volumen de su “masa monetaria” puede ocasionar grandes pérdidas catastróficas para inversores e incluso provocar corridas. Tienen un consumo de energía muy superior al dinero tradicional, lo cual limita el volumen de transacciones y dificulta su penetración en el mercado.





04

AGILE, EL MEJOR ALIADO PARA REORGANIZARSE ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Agile nace en la industria del software respondiendo a la creciente necesidad de responder a las demandas del cliente que quiere calidad y cambia de prioridades rápidamente; con la intención de superar la ya difamada “cadena de montaje”, donde los equipos de desarrollo integrados por muchas personas programando se gestionan con escasa comunicación entre ellos, en largas fases de producción de los que se desencadenan entregables de mala calidad o simplemente inadecuados a la necesidad inicial.



CONCEPTO

Es una metodología que gana protagonismo en la actualidad por reunir prácticas, herramientas y competencias que permiten trabajar en equipos multidisciplinarios integrando la visión y el feedback del cliente de forma natural, dentro de los procesos de negocio. Como verás, esto es de gran valor para trabajar en un modelo de gestión como el que hablamos anteriormente, ágil, orientado al mercado, flexible que integre la diversidad para promover la creatividad y la innovación.

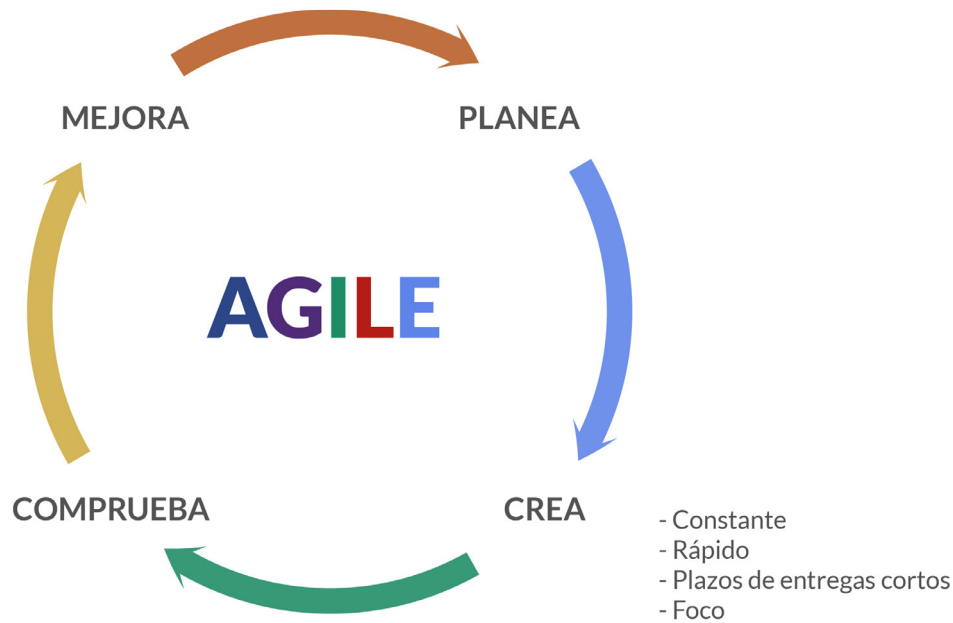


Figura 1: Modelo Agile
(Elaboración propia)

La filosofía de esta metodología se cimienta en 4 pilares:

- **Identificar fases y tareas:** Utilizando principalmente herramientas visuales que ayuden a visualizar mejor los flujos de trabajo para evitar paradas intempestivas y problemas mayores
- **Limitar el trabajo:** Evitando que las personas tengan muchos asuntos pendientes y se agobien, porque se resta atención y capacidad de trabajar al coartar o condicionar la libertad
- **Planificación a corto plazo:** Los períodos cortos disminuyen la cantidad de tareas y facilitan el enfoque, la calidad y el cumplimiento de los tiempos
- **Mejora continua:** Todo es susceptible de hacerse mejor, la escucha activa ayuda a construir procesos más fluidos y un desarrollo más sostenible.

En su carácter innovador podemos destacar que su forma de trabajo ayuda a acercarse más a las demandas del mercado, brindando más posibilidades de introducir cambios y rectificaciones de perfeccionamiento. La esquematización del trabajo en fases cortas, da visibilidad plena de la carga de actividades y las razones de las mejoras que se impulsan.



Agile deja en claro que la satisfacción del cliente es el foco, y todo lo que se hace se condiciona a cubrir su necesidad en tiempo y forma con el mayor valor posible.



Otra cuestión a destacar que viene implícita a la visibilidad, **es la capacidad de medir todo**, y por tanto la posibilidad de mejorarlo. Esto es contrario a las largas fases de trabajo de grupos de TI desarrollando, que casi nunca pueden cumplir las fechas de entrega e insumen más recursos de los presupuestados, y finalmente no se logra cumplir con los objetivos del requerimiento (cualquier parecido con la realidad organizacional, mera coincidencia).

También nos ayuda a superar el paradigma de los especialistas de TI aislados, en un cuarto distante al resto de la organización como si sufrieran una enfermedad extremadamente contagiosa, y mutamos a una organización que ofrece otro campo de juego, “*without doors*” ni oficinas, abierto que promueve la participación, el intercambio, el compartir y la construcción en equipo. Este tipo de ambientes laborales ayuda a la motivación, promueve la autonomía y el desarrollo de vínculos de confianza, lo cual hace a los equipos más exitosos y unidos promoviendo la solidaridad.

El desarrollo profesional y la competitividad sana también se hace posible bajo una metodología agile, ya no bajo un modelo canibalista de peleas dentro y entre áreas, **sino que se vuelve un aspecto más objetivo y medible** en función a la calidad del trabajo y cuanto se ajusta a las expectativas. La conformación de equipos con absoluta diversidad y su autogestión suprime el exceso de jerarquías que crea dependencia entre colaboradores y condiciona el crecimiento profesional. A su vez se impulsa una mirada de película completa, situacional interna y de contexto, ya que es la única forma de lograr desarrollar soluciones de excelencia técnica y buen diseño que se adecúen a las tendencias de lo que el mercado reclama.

La operativa Agile implica:

- El proyecto se divide en pequeñas partes o fases
- Se establecen equipos multidisciplinarios, que puedan trabajar codo a codo
- Cada parte tiene que ser completada y entregarse en plazos de tiempo cortos también llamados “*sprints*”.
- Diariamente en los “*dailys*” o reuniones de status se revisan tareas completadas, impedimentos que no dejan avanzar y tareas a completar
- Lo que hace el grupo de trabajo tiene más visibilidad de lo que hace cada uno, lo cual da mayor compromiso y sentimiento de equipo, y promueve la colaboración
- Las modificaciones se hacen por sprint, de forma que son cambios más pequeños que se pueden hacer rápidamente
- Resultado: entregas rápidas y frecuentes, con un producto adecuado a lo que el mercado está demandando en ese momento



Las reuniones periódicas de seguimiento cara a cara, más personales que de área, ayudan a mejorar la comunicación, aceptando la coordinación de procesos para alcanzar la eficacia, claro es un trabajo mayor de seguimiento periódico, pero se compensa con la obtención de resultados reales en fechas ciertas.



4.1. LAS VENTAJAS DE AGILE

- Se mejora el índice de productividad: se acortan los tiempos entre el diseño y el lanzamiento de productos con valor para los clientes, por lo tanto, se hace un uso más eficiente de los recursos.
- Hay una rápida y oportuna identificación de debilidades y cuellos de botella en los flujos de trabajo.
- Ayuda a optimizar la priorización de tareas en curso, mejorando el plan de trabajo.
- Suprime reuniones y foros innecesarios.
- Se trabaja de forma más transparente y fácil de visualizar, se sabe lo que hace cada miembro del equipo.
- Equilibrio la carga de trabajo en simultáneo, se estima mejor la capacidad de trabajo de los miembros del equipo.
- El Rol de Manager centrado en tomar decisiones, dejan de decir lo que hay que hacer.



Agile nos proporciona una forma de simplificar los grandes retos para adecuarnos a lo que tenemos y podemos desarrollar, para reducir la complejidad, evitar la incertidumbre y la ansiedad que llevan al inmovilismo. Nos hace ver con ojo clínico nuestra situación actual y el punto al que deseamos llegar, tomando conciencia del camino para precisar las expectativas, a la vez que nos permite tener una flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, desarrollar capacidad de adaptación.



05

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hemos pasado de modelos de gestión de negocios enfocados en generar rentabilidad y beneficios al accionista o inversor para priorizar la generación de negocios con amplio impacto positivo en todos aquellos grupos de personas que puedan tener interés en él, incluyendo *accionistas, consumidores, proveedores, la comunidad*.

Hay que gestionar la transición en los modelos de negocios tradicionales, amortiguar los cambios comunicando e involucrando a todo el talento que tenemos dentro de la organización para que entiendan que deberemos aprender nuevas normas y dinámicas si queremos conservar el sitio que tanto tiempo nos costó conseguir. Esto es un trabajo de equipos que sienten compromiso con el proyecto porque comparten los mismos valores, una filosofía de vida.

En un principio se intentó impulsar la transformación digital centrando el *accountability* de este objetivo en una persona que participaba de los foros directivos pero cuya estructura, si la tenía, se gestiona como un área funcional diferenciada, con objetivos propios, tal cual se tratará de una cadena de montaje que cambiaría la cadena de montaje principal de la organización. Esto no tardó en demostrar su im-



CONCEPTO

El líder digital no puede dejar de contar con un fuerte compromiso de acción y el apoyo constante incluso en sus comunicaciones cotidianas de la conducción principal de la empresa, el director general o un rol similar que funcione como sponsor y dotando de fuerza e impulso al desafío que le compete.



posibilidad de lograr los cambios radicales imprescindibles de adaptación al nuevo contexto, **por lo que apareció un nuevo rol: el Líder Digital.**

El Líder digital debe tener su estructura propia de líderes con **capacidad de identificar y comprender la oportunidad para el crecimiento** del negocio y su valor mediante un uso eficaz, eficiente y aceptable de las Tecnologías Digitales. Dentro de sus responsabilidades se encuentran:

- Busca tecnologías que faciliten la oportunidad de reinventar los negocios.
- Buscar tecnologías que faciliten la oportunidad de expandir o producir una disrupción en el mercado.
- Comprender a clientes, proveedores, competidores y reguladores.
- Tener una visión nueva y evolutiva, y una actitud para nada rutinaria.
- No necesita un conocimiento muy profundo de tecnología sino habilidad para ver el potencial.
- Comprender que el éxito no está en la tecnología, sino en facilitar la transformación del negocio.
- Organiza, compromete y focaliza a la organización en el cambio.
- Activa todos los recursos y procesos para el cambio.

La revolución que impone la transformación digital deja en evidencia un modelo de gobernanza corporativa obsoleto. El desafío de la innovación debe afrontarse con una reorganización estructural apoyada en proyectos de trabajo integrados por perfiles multidisciplinarios. **El nuevo modelo de gestión debe ser abarcativo**, integrar a todas las funciones y recursos de la organización, y debe implicar un nuevo modelo de medición de resultados, más abarcativo y representativo de los objetivos de todos los stakeholders con indicadores representativas del trabajo y el beneficio conjunto.

Si bien la figura del Líder Digital tiene trascendencia como agente promotor del cambio, la identidad corporativa y la cultura organizacional juegan un rol fundamental ante esta situación de incertidumbre, si se ha trabajado correctamente en la difusión y asimilación de valores la organización podrá afrontar cualquier situación, siempre que tengan como referencia los principios. Cuando las organizaciones han posicionado instrumentos de referencia como principios y valores asimilan los desafíos y la impredecibilidad sin miedo, con el compromiso de querer llegar a una situación mejor por el bien de todos. Este atractivo y el encanto de una or-



Las tecnologías cambian y se actualizan todo el tiempo, la clave está en contar con un equipo flexible con facilidad de adaptación que nos permita adoptarlas, integrarlas a la compañía rápidamente, con el menor costo posible, hasta que llegue una renovación y tengan que desaprender y hacer el *switch* hacia lo nuevo de la forma más fluida posible para disminuir los costos de oportunidad y la exposición al riesgo.



ganización desde adentro se traduce hacia fuera en el valor de una marca, en su capacidad de seducir a sus clientes, a los inversores, a nuevo talento, en resumen, a toda la sociedad.

Las exigencias del mercado actual han cambiado radicalmente respecto a las que demandaba hace 20 años, es por esto que no es cuestión de adaptarse sino de transformarse para responder a un cliente cada vez más empoderado y exigente, con alto impacto social. El talento que se requiere hoy no es el mecánico que puede sustituirse por la robótica o la inteligencia artificial, sino la flexibilidad y agilidad de aprendizaje constante enriquecido por la inteligencia emocional.

Saber gestionar los Recursos Humanos para que desarrollen un proceso de transformación efectivo orientado al cliente es un valor estratégico en las organizaciones de hoy que quieren tener un futuro, por eso es importante la apuesta por el desarrollo de talento interno.

Tal como hablamos de la escasez de recursos tecnológicos escasos, las personas que se comprometan con objetivos y prediquen con los valores de una organización también están disminuyendo. Bien sabemos que las nuevas generaciones no desarrollan rápidamente el compromiso ni la fidelidad sino encuentran lo que realmente les permite desarrollarse en plenitud, por eso y por la responsabilidad del rol activo e impulsor de las empresas en las comunidades que se insertan, deben evolucionar, crecer y actualizarse siendo sumamente inclusivos con las personas. Valorar a las personas, colaborar en su desarrollo personal y profesional, acompañándolos desde la capacitación y la actualización es una obligación moral de las compañías, porque ellas hacen al verdadero activo que genera el valor que les da y las mantiene con vida.

De cara a esto la gestión de recursos humanos y el talento organizacional deberá ejecutar en tres líneas de actuación:

- **Seleccionar:** Encontrar los perfiles que se adecúen a los valores organizacionales con talento útil para el sector y el mercado de los servicios financieros.
- **Actualizar:** Gestión del conocimiento y las competencias para hacer evolucionar a los distintos perfiles multidisciplinarios de la organización.
- **Convertir:** Transformar a los recursos humanos que vienen del anterior modelo de gestión para adaptarlo a las nuevas demandas.

Esta es la forma de evitar el deterioro de imagen que han sufrido sectores como la banca que antes hemos detallado, considerando a las personas como variable de ajuste.



5.1. LA CLAVE DE TODO: LA RELACIÓN CON CLIENTE

Aun cuando hablamos de transformación tecnológica y la generación de una oferta con valor para el cliente, que se adecúe a su situación personal, sus necesidades y deseos, **estas dos variables por sí mismas no constituyen un modelo de negocio exitoso.**

En todo el material podemos detectar varias condiciones o atributos necesarios para mantener un nivel de competitividad, pero insuficientes de forma aislada. Esto claramente se fundamenta en la evolución del mercado y en la hiperexigencia de nuestro cliente, que no valora atributos aislados sino una oferta completa, integrada y coordinada que le agrade con una marca detrás que lo respalde y le implique valores con los que “*comulgue*” y fomenten su confianza.

La mayor flaqueza que muestran las empresas nativas digitales son aquellas vinculadas a aspectos subjetivos relacionados con valores humanos, por sobre todo la desconfianza. Facebook la sufre por el manejo que hace de los datos de las personas compartiéndolos con terceros sin aviso, Google con la rentabilización que hace de la información de cada una de las personas que usa sus servicios en su motor publicitario, y empresas tradicionales también han visto caer su reputación debido al mal manejo de información o por no establecer mecanismos de control y seguridad acordes a los procesos que gestionan.

Sumarse a la ola de la transformación tecnológica no es algo voluntario, lo exige el mercado, además que nos permite alcanzar niveles de productividad nunca antes superados. Gestionar la transición de forma que se ofrezca calidad y respuesta siempre a nuestro cliente, sin exponerlo a riesgos ni a experiencias desagradables es la forma de ser más competitivo en el presente, y construir potencial de crecimiento a futuro a través de la generación de valor para nuestra marca.



El desarrollo de la marca y su posicionamiento es el proceso de creación de valor más sostenible, todo lo demás puede cambiar, pero un vínculo perdurable sólo se construye con un camino recorrido juntos, donde las experiencias y las reacciones positivas sean más que las negativas, y estas últimas hayan sido rectificadas y enmendadas a la medida de las expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

PWC (s.f.) The Global Consumer Insights Survey. Artificial intelligence: Touchpoints with consumers. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

HARVARD DEUSTO REVISTA. Harvard-Deusto.com. <https://www.harvard-deusto.com/>

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2018). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto.

HOOTSUITE INC. Digital - Social Media Marketing & Management Dashboard - Hootsuite. <https://www.hootsuite.com/es/resources>

Imágenes de portadas obtenidas de Shutterstock.

