

Transformación digital: gestión del cambio en la locura del portafolio de proyectos.

Autores: Christian A. Estay-Niculcar, PhD - Javier Fernández Ros, PhD (c)

En los últimos años, la evolución de la tecnología ha generado un nuevo paradigma para las organizaciones de distintos tamaños y sectores.

Este dinamismo del mercado actual está forzando a las organizaciones a transformarse:

- para mejorar el producto y reducir costes,
- para aumentar su foco en el cliente y en la calidad, o
- para evolucionar hacia una organización 4.0.

Como resultado, aparece la locura de proyectos (el portafolio de proyectos), entendida como los múltiples proyectos y/o iniciativas que se enfocan a alguno (o varios) de estos focos desde todas y cada una de las áreas operacionales de la organización, e interoperando con las tecnologías existentes. Y, sin olvidar las operaciones diarias del negocio.

A su vez, estos proyectos pueden estar interrelacionadas entre sí, o ser independientes, y esto le confiere una mayor complejidad a su gestión como proyecto y como portafolio, siendo clave tener una visión global e individual de su estado.

Para ello, es crítico conocer cuál es el nivel de predisposición al cambio de la organización en todos sus niveles, ya que cualquier organización puede cambiar tecnológicamente (si lo desea), pero el camino a seguir para conseguir los mayores beneficios con los menores impactos dependen en gran medida de su situación de partida y del verdadero cambio organizacional y del cambio humano que ocurra dentro de las organizaciones.

Una característica muy significativa que se identifica en muchas ocasiones es la forma de trabajo, trabajar por proyectos frente a trabajar por procesos. Áreas como la financiera o administración de clientes suelen ser más reticentes al cambio dado su

robustez procesal y la incertidumbre que genera el cambio sobre sus procesos y/o sistemas. Por el contrario, áreas comerciales o de consultoría, las cuales están más abocadas al dinamismo de las necesidades de los clientes, tienen una mayor predisposición a los cambios. Aún así, el nivel de predisposición depende de los individuos.

En este escenario, una de las características fundamentales que debe cumplir cualquier negocio es hacer todos los preparativos previos. Esto quiere decir haber elaborado los entregables (nuevos productos, nuevos servicios, nuevas estructuras organizativas, nuevos procesos, nuevos sistemas, nuevas infraestructuras, entre otros) del proyecto, y estar preparados organizativamente para operarlos y/o aplicarlos. Todo esto para todos y cada uno de los proyectos del portafolio de transformación digital.

Si esta primera fase se ha abordado adecuadamente, entonces la fase de implantación es más sencilla. En este contexto, “adecuadamente” se traduce en **co-crear** la solución contando con la colaboración de representantes de todas las áreas/divisiones, escalas jerárquicas, proveedores y partners para disponer todas las visiones y contar con la experiencia, conocimiento y compromiso de todas las partes.

Desde el dominio de los proyectos, saber escoger la herramienta de gestión de proyectos (individual y del portafolio) a usar y saber aplicar buenas prácticas de gestión de proyectos, suele ser un problema metodológico de la función de PMO – Project Management Office– (sea formal o no en una organización).

Para poder realizar la gestión de este cúmulo de proyectos (portfolio), existen múltiples herramientas en el mercado, pero es clave identificar que variables son claves en la gestión, así como los indicadores que nos ayudaran a tomar decisiones de manera ágil y efectiva.

Cabe destacar variables cómo: interrelación con el plan estratégico, lecciones aprendidas, tarificación de recursos, integración de calendarios laborales, control de actividades, facturación de proveedores, control de cargas de trabajo y task forces, o el control de stock de recursos, entre otras.

Además, para garantizar que la integridad de los datos y de la información ayuden a que las decisiones de las PMO's y de la organización puedan realizarse en cualquier

momento, es clave la interconexión de la solución con los sistemas existentes (ERP, CRM, MRP, RRSS, HRIS; o cualquier otro sistema informático).

La forma de maximizar las probabilidades de éxito en la consecución de cualquier cambio organizativo a nivel de transformación tecnológica y de procesos es la **Gestión del cambio**. Esto ayuda a aumentar las probabilidades de éxito en los procesos de transformación de las empresas considerando a las personas afectadas de manera directa o indirecta, como un aspecto clave del éxito.

Es importante matizar las diferencias entre gestión del cambio y transformación tecnológica

- La gestión del cambio surge formalmente en los 90's, como una forma de actuar para aumentar las probabilidades de éxito en los procesos de transformación de las empresas considerando a las personas, afectadas de manera directa o indirecta, como un aspecto clave del éxito.
- La transformación tecnológica persigue disponer una mayor calidad y volumen de información clave para el negocio, además de optimizar sus procesos para mejorar su efectividad y eficiencia a nivel productivo y organizativo. Todo y esto, como cualquier cambio, el cambio de la mejora genera "crisis" a lo largo de su proceso de transformación, afectando, en diferente medida, a todos los usuarios involucrados.

Ahora bien, para gestionar cualquier cosa es imprescindible poder medirla para evaluar su evolución. Entonces, es importante definir *como medir el nivel de preparación de la organización para adoptar los cambios*. La respuesta a este interrogante se puede obtener a nivel genérico, de acuerdo, a las variables organizacionales cualitativas, las cuales se ordenan desde la perspectiva más estratégica a las más operativa, tal y como se muestran a continuación:

Transformación Estratégica

- Nivel Alineación Cultural.
- Control de beneficios del negocio.
- Nivel Liderazgo.

- Consecución Plan de Implantación.

Transformación Humana

- Gestión de actores y comunicación.
- Roles y responsabilidades departamentales (impacto en las personas)
- Nivel de Educación y capacitación técnica y digital.
- Control de talento.

Transformación Operativa

- Nivel de preparación técnica en las áreas organizativas
- Nivel de adecuación de procesos y procedimientos
- Control de indicadores operativos
- Cuadro de mando y reporte del negocio

La gestión del cambio organizacional acostumbra a ser olvidado en muchos proyectos, dado que, mayoritariamente, el resultado se asocia a la disposición de la tecnología accesible por todos los usuarios. Y, peor aún, suele considerarse que el cambio será “normal” cuando el usuario note una “mejoría” en su operativa y, por tanto, el cambio no se le puede considerar un problema crítico.

Cuando se trata de la transformación tecnológica y de procesos, esta perspectiva no suele verse así. Por un lado, la transformación tecnológica suele ir asociada a una renovación de la infraestructura, de los sistemas asociados, y la optimización y/o redefinición de los procesos operativos y, por otro lado, la transformación de procesos suele ir asociada a una renovación de formas de trabajo, fuerte inserción de TIC, renovación de la documentación formal de los procesos y/o redefinición de los modelos de gestión. En cualquier caso, esto se traduce en un cambio en la operativa diaria de las personas.

Todo esto genera una casuística cuya solución pasa por identificar diferentes metodologías existente que consideran los aspectos motivacionales de los usuarios y su evolución a lo largo del proceso de cambio, persiguiendo en todos los casos:

- identificar los procesos críticos que pueden afectar de manera negativa al cliente (ejem. Facturación);
- empatizar con todos los usuarios y averiguar que les preocupa;

- promover una cultura de cambio y sus afectaciones (incertidumbre y sobreesfuerzos);
- anticipar el cambio y explicar beneficios y pérdidas que se conseguirán con este;
- comunicar el estado del proceso de transformación de manera periódica (sin caer en la sobreinformación);
- involucrar a todos los usuarios en el proceso de cambio activo, dejándoles opinar y actuar;
- liderar el cambio de manera convincente y transparente;
- formar/capacitar a las personas en las nuevas necesidades operativas y procesos; y,
- reforzar el cambio durante todo el proceso (más comunicación y formación mas ajustada).

Todo esto no garantiza un éxito absoluto, pero teniendo a la mayor parte de la plantilla alineada con el cambio, facilita que este ocurra de manera más natural y efectiva.

Ahora, ¿Cómo podemos lograr gestionar el cambio en los proyectos para llegar a una transformación digital y tener éxito? Lo principal para poder responder esta interrogante, es conocer que la transformación digital requiere de una serie de procesos, pero también de un compromiso alto y alineado por parte de los altos directivos y de los empleados de la organización para asentar sus bases.

A continuación, se abordan las características que tiene ese modelo de gestión y cuáles son los obstáculos mas frecuentes al momento de generarse el cambio.

Modelo de gestión empresarial en la transformación digital.

1. Gerencia estratégica.

La transformación digital debe partir de la gerencia estratégica del negocio, por tanto, debe ser parte de su misión, visión, valores y estrategias operativas. Es decir, debe partir de la cultura organizacional, para que finalmente tenga coherencia con los procesos operativos.

2. Coherencia marca-cultura.

La marca es la parte más externa de la cultura y en definitiva lo que el usuario ve. La marca debe ser coherente con su cultura, de lo contrario los clientes desconfiarán de la empresa.

3. Generación de valor.

Los productos que se crean dentro de una empresa que asume la transformación digital deben tener un valor generado a partir del análisis de sus facilitadores tecnológicos (big data, cloud, sensores, etc.) y se requieren productos que solucionen los problemas de los usuarios.

4. Organización y procesos.

Los procesos en la transformación digital hacen uso de la cloud computing para agilizar, integrar y economizar tiempo, dinero, materiales y esfuerzo. El personal de las empresas debe fluir con estas transformaciones.

5. Infraestructura web.

Toda organización con estrategia digital debe contar con su infraestructura web, adaptada al negocio y las necesidades de sus clientes. Las páginas web deben cumplir el criterio de usabilidad para crear experiencias de alto nivel en sus clientes.

6. Marketing digital.

Se debe contar con una estrategia de marketing digital que permita la visibilidad de la empresa en la web, además de influir en las redes sociales. Por otro lado, debe hacer uso de la web 2.0 y 3.0 ya que se requiere no solo de la interactividad del cliente con la marca, sino que el primero, sea coproductor de los productos o servicios que se van creando.

7. Mejora continua en la transformación.

En los negocios mixtos, no es necesario desechar lo aprendido en el mundo físico sino saberlo superar e integrar al mundo digital. Esta es probablemente la diferencia que hará que las empresas sean distintas a pesar de estar en el mismo sector.

Barreras del cambio

1. Directivos que no quieren el cambio.

Este es el escenario más pesimista para la transformación digital, pues de los directivos se espera inversión y aplicación de programas de transformación.

2. Falta de inversión en la transformación.

Algunos directivos dicen estar de acuerdo en la transformación digital, pero a la hora de invertir tiempo y dinero en el proceso no parecen estar muy de acuerdo. ¡La transformación digital requiere de inversión humana y directiva!

3. Resistencia al cambio de la organización.

Otro de los problemas más comunes es encontrarse con directivos dispuestos y con un personal que se resiste. Para estos casos se requiere de la aplicación de programas especializados para generar el cambio.

4. No contar con la adecuada capacitación para el cambio.

Si no se cuenta con personal interno capacitado es necesario y muchas veces conveniente buscar personal externo para llevar el cambio. La experiencia y la creación de programas especializados para el cambio por parte de consultorías externas pueden hacer más fácil, menos doloroso y más económico la ruta hacia la transformación digital.

Aunque la transformación digital parece difícil en sus inicios contar con un socio para el cambio, puede aliviar los procesos.

Hay que remarcar que estas herramientas suelen ser muy poco flexibles, y que en muchas ocasiones se requerirán soluciones satélites para temas específicos asociados a la idiosincrasia y características de la misma organización, pero que en general generan un alto valor añadido al negocio en momentos de transformación donde hay muchos recursos humanos, materiales y económicos sobre la mesa, y donde la toma de decisiones puede generar ahorros relevantes.