



Centered around disruption and transformation



FIRMA INVITADA

Siete errores básicos que las empresas siguen cometiendo

Por Jorge Martínez-Arroyo



"Al digitalizarse, las compañías caen en errores recurrentes y fácilmente evitables, lo que hace que, a pesar de los esfuerzos empleados en la transformación, nada cambie dentro de las empresas"

26 AGO 2019 - 10:27 CEST



El 82% de las compañías en España ya han desarrollado proyectos de transformación digital, según la consultoría PWC. Sin embargo, la mayoría no ha mejorado de forma evidente su posición competitiva. Paradójicamente, en un programa de gran envergadura y complejidad como es el de la digitalización, muchos de los errores cometidos son básicos, recurrentes en todas las industrias y fácilmente evitables; son los "siete pecados digitales". Estos pecados tienen la enorme capacidad de que, a pesar de los importantes esfuerzos y recursos empleados en la transformación digital, nada cambie dentro de nuestras empresas.

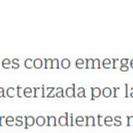
Empezaremos por el primero, la **irresponsabilidad**. Muchas compañías no fijan ni asignan objetivos claros ligados a la estrategia digital para cada una de sus áreas; y mucho menos establecen los objetivos e incentivos digitales como palanca clave de sus objetivos estratégicos. El primer requisito para el éxito es establecer unos objetivos específicos de la contribución de la digitalización al negocio, a corto y largo plazo. La creación de dos mundos, el digital y el **offline**, con sus propios objetivos, directivos y equipos, es una grave enfermedad que todavía afecta a muchas de nuestras empresas.



MÁS INFORMACIÓN



[Madrid, centro estratégico para mejorar la latencia de los videojuegos](#)



["La 'tinderización' del mercado de trabajo" y otras excusas para blanquear la precariedad](#)

Así es como emerge nuestro siguiente error: la **miopía**, caracterizada por la falta de una visión digital, con sus correspondientes niveles de inversión, en tres horizontes temporales. Uno inmediato, centrado en la mejora de nuestro **core business**; un segundo para identificar y analizar negocios emergentes; y un tercero donde crear nuevas opciones de futuro. Debemos tener claro qué resultados podemos esperar en cada horizonte, y el tipo de recursos y métricas a aplicar para cada uno de ellos.

En esta línea de pecados más estratégicos, nos encontramos también con el **agnosticismo**, la falta de fe en una triple transformación. Aunque parezca obvio, no son muchos los que creen que la transformación digital son tres transformaciones: de negocio, tecnológica y de personas. El abordarla de forma parcial o incluso en paralelo con los clásicos silos nos garantiza estar muy ocupados en los próximos años, pero en ningún caso obtener los resultados deseados.

¿Cuáles son esos resultados? ¿Cuál es el propósito real de la compañía? Aquí nos encontramos con nuestro cuarto error, el de mayor impacto: la **inutilidad**, es decir, la falta de un propósito útil y claro para la compañía. A ello va unido la falta de una razón auténtica para que sus empleados se levanten y vayan a trabajar cada mañana, algo que va mucho más allá de la simple compensación económica. Y no estamos hablando de la misión y visión que aparecen en el informe anual de la empresa, ni tampoco de un bonito ejercicio de **storytelling**. Hablamos de un propósito real y diferencial que guíe todas y cada una de las decisiones relevantes, del alma que une a todos los que trabajan en nuestra compañía y que atraerá al nuevo talento.

El concepto de nuevo talento trae de la mano el resto de los pecados, como el de la **ignorancia**, no solo por la falta de recursos, en determinadas tecnologías y herramientas, sino sobre todo ignorancia en el conocimiento real de nuestros empleados, sus perfiles y motivaciones; ignorancia sobre el personal a retener y reciclar; ignorancia en cómo identificar y seleccionar los recursos adecuados e integrarlos en nuestra cultura evitando los mercenarios y oportunistas, y, sobre todo, ignorancia del gran **gap** de capacidades a medio plazo y cómo empezar a atacarlo desde hoy mismo. **La guerra mundial del talento está aquí**, todos demandamos los mismos estándares pero los mejores recursos son transferibles entre industrias y geografías.

Sin embargo, el talento interno no es nuestra única fuente de recursos, este es nuestro sexto error. El **aislamiento**, entendido como la incapacidad de crear nuestro propio ecosistema de innovación abierta. La mentalidad de gestores del siglo XX nos hace creer que nuestra empresa será capaz de crear las oportunidades de crecimiento que necesita, como siempre ha hecho. Pero si analizamos las 10 empresas más innovadoras del mundo, siete de ellas son digitales: su elemento diferencial es que son quienes más invierten en innovación abierta; es decir, en trabajar directa y proactivamente con terceros para crear oportunidades de mejora y nuevos negocios.

El desarrollo de nuevos vínculos y formas de trabajo con **startups**, denominado **corporate venturing**, requiere importantes cambios en nuestros procedimientos internos, la creación de equipos conocedores de ambos mundos, el corporativo y las **startups**, una valoración profesional de los diferentes vehículos de colaboración y la paciencia necesaria para una curva de aprendizaje que sin duda debemos recorrer.

La **falta de compromiso** de nuestro equipo, consecuencia de no saber cómo inculcar una cultura colaborativa y motivadora, es nuestro último error. Para desarrollar una cultura debemos establecer nuestros valores y comportamientos ser muy activos en su comunicación, formación e incorporación en la compensación, pero todo esto solo implica llevar nuestra cultura hasta un 30% de su potencial, según Collaboratium. Para alcanzar el otro 70% debemos incluir sistemas de inteligencia colaborativa que cambien los procesos de decisión. El objetivo es una cultura colaborativa que permita basar las decisiones en el conocimiento de todos nuestros equipos. A pesar de la gran potencia de las nuevas tecnologías la mitad de la información que afecta a la toma de decisiones no está presente en los sistemas, radica de forma diseminada en el cerebro de todas nuestras personas.

Sin embargo, el principal pecado, el que resume todos, es la **soberbia**: nos impide creer en la necesidad de un nuevo liderazgo, auténtico, fiel a sus principios, sensible con el cliente, humilde en la gestión de las personas, conocedor de nuestras propias limitaciones y abierto a aprender de los demás.

Jorge Martínez-Arroyo es presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC).



Por



Jorge Martínez-Arroyo