

EL FOCO



ANTONIO NUÑEZ MARTÍN
SOCIO DE PARANGON PARTNERS

El autor reflexiona sobre los cambios que se deben llevar a cabo en el seno de las empresas para que la transformación impulsada por las nuevas tecnologías no repercuta negativamente en ellas

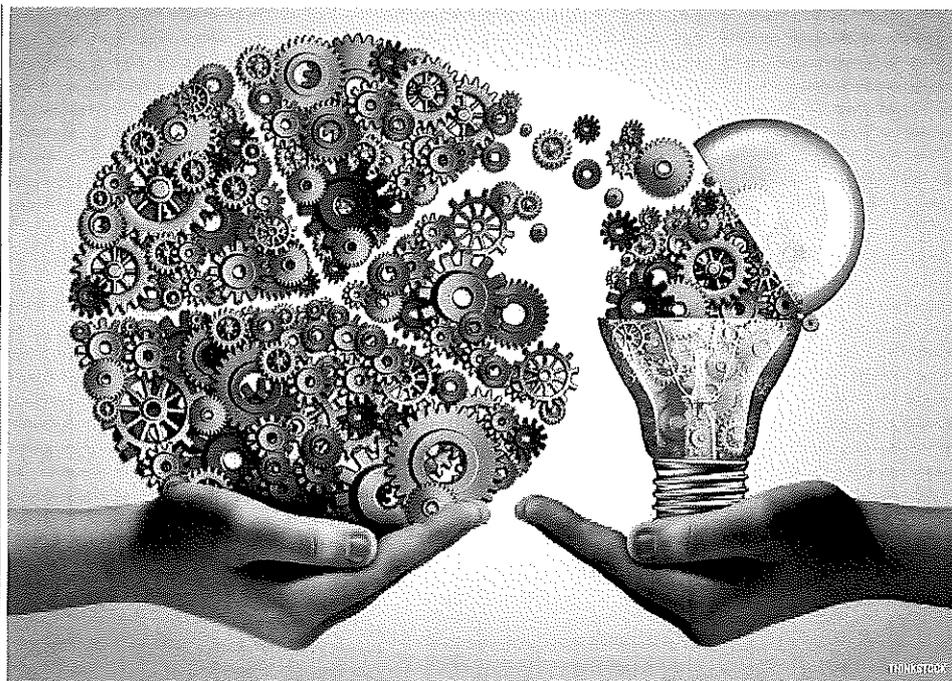
El reto de la cuarta revolución industrial

Nunca en la historia ha existido una fuerza capaz de cambiar la forma de hacer negocios y el orden económico mundial más rápidamente. Sin embargo, la percepción que frecuentemente tenemos en las organizaciones es aún muy difusa, como nos orienta una encuesta reciente de la escuela de negocios IMD: el 50% de los consejos considera que la disrupción digital no es algo que requiera su atención, el 45% de las empresas no reconoce que haya riesgo de disrupción digital y solamente el 35% tiene la estrategia de esperar y ver qué ocurre, así como otro 35% espera para emular a sus competidores. La transformación hay que acometerla de forma urgente, ya que los factores que la motivan son estratégicos y evolucionan a una velocidad insospechada: de una parte, nos encontramos con consumidores mejor informados de una forma directa, de otra, unos nuevos competidores. Este reto impacta plenamente en la capacidad de desarrollo de la empresa: internamente lo hace en toda la organización y externamente afecta a la posición estratégica de la organización en el mercado.

Muchos gestores saben que hay una fuerte necesidad de hacer algo, pero no están muy seguros de qué

Si analizamos algo más en detalle el impacto sobre las personas, vemos que están precisamente en el ojo del huracán porque la transformación digital influye en la naturaleza de las relaciones entre los individuos, así como entre las unidades organizativas. Las nuevas tecnologías no solo transforman los modelos de negocio, sino que inciden fundamentalmente en la gestión de personas. La movilidad y las posibilidades derivadas del *cloud* permiten a los empleados trabajar de forma virtual, dando a las empresas la posibilidad de acceder a los perfiles de empleados adecuados, independientemente de la geografía. La analítica, el análisis de los datos, ayuda a los empleados a comunicar y trabajar con mayor eficiencia y acelerar la toma de decisiones. Los medios sociales ayudan a una mejor colaboración tanto con los colegas como con los proveedores y clientes.

Muchos gestores están pensando en los cambios que deben acometer para que su organización se transforme hacia una organización digital. Saben que es el reto principal de sus empresas y consideran que hay una fuerte necesidad de hacer algo, pero al mismo tiempo no están muy seguros de lo que deben hacer. Para iniciar un cambio organizativo se tiene



que reconocer e interiorizar la necesidad del cambio, entender y planificar bien todo lo que se quiere cambiar y desarrollar una hoja de ruta para el cambio.

Como clara señal de la importancia de organizar bien la transformación, nos encontramos, en nuestra labor de *headhunters*, con la figura de un nuevo profesional, el CDO (*chief digital officer*). Su tarea es transversal a toda la organización: organizar globalmente la transformación de las empresas para la era digital, supervisar la transición de las operaciones de ventas y marketing, sistemas y producción; y todo esto incidiendo, además, internamente en la cultura corporativa. Por ello, tiene la doble tarea de desarrollar tanto una experiencia digital con todo incluido para los clientes, como las capacidades internas necesarias para apoyar ese esfuerzo.

Si analizamos las implicaciones en el gobierno corporativo, se plantea además como muy preocupante el papel que debe representar el consejo de administración. Los miembros de este por lo general tienen muy poca experiencia en la transformación digital y se calcula que aproximadamente el 80% de sus miembros no tienen la experiencia necesaria para guiar a sus organizaciones en la era digital. Una

La mayoría de los miembros de los consejos de administración carece de experiencia para guiar en la era digital¹

de las posiciones que más nos solicitan en nuestra firma es la de reforzar el consejo con algún experto cuyo objetivo sea la digitalización de la empresa. Esto es un paso importante y efectivo, pero, sin embargo, sigue siendo la excepción y no la regla.

En circunstancias de necesidad de una transformación acelerada, una sola persona no puede abarcar por dedicación y contenido todas las preguntas que puedan surgir. En ese caso, hay algunas compañías que han establecido un consejo asesor digital. Su objetivo es forzar los tiempos del cambio, asesorar y apoyar la transformación, y por lo tanto, son instrumentales para acelerar la capacidad innovadora de la compañía. Su tarea fundamental es la de anticipar tendencias digitales, reflexionar sobre ellas e identificar oportunidades o amenazas digitales.

En 2020, un tercio de las competencias actuales no serán cruciales, mientras que *competencias sociales* como la persuasión, la inteligencia emocional o la colaboración serán fundamentales, según el informe *The Future of Jobs* del Foro de Davos 2016. Con la urgencia del cambio no hay manera del reclutar las competencias digitales a nivel de gestión con la rapidez necesaria y en vista de la complejidad de los problemas con los que

las empresas se ven enfrentadas no es suficiente para instalar solo un único gestor digital.

Desde nuestra experiencia actuamos con el convencimiento de que hay que crear la base óptima para encontrar un equilibrio entre los retos diarios y la estrategia futura. La prioridad debe ser siempre asegurar la rentabilidad de la empresa en el corto y largo plazo y no lanzarse a transformar por transformar. Las posibilidades tecnológicas de digitalización deben, por lo tanto, ser siempre solo un facilitador y nunca deben de asumir el papel principal en el proceso de toma de decisiones en la transformación. Por eso consideramos que es crítico apoyar a los consejos de administración a afrontar la transformación como una tarea controlada y no como una revolución. En definitiva, actuar decididamente en tres campos: evaluación de las capacidades digitales del consejo y detección de las necesidades a cubrir; búsqueda de expertos digitales para reforzar la alta dirección (especialmente en la figura del CDO) y el consejo, y diseño y formación de un consejo asesor digital.

Dickens escribió: "Cada fracaso le enseñó al hombre algo que necesitaba aprender". Pero en nuestro caso puede no haber una tercera vía que digitalizarse o desaparecer.