



De pie, de izda. a dcha.: Jaime Camacho (Socio Director de Development Systems), David Núñez (RVP de Energy & Telco Salesforce), Óscar Medina (Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Correos), David Sola (Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Vodafone), Raúl Costilla, Director General Adjunto de Negocio y Clientes de Mapfre y Rufino Pérez, Director General Ejecutivo de Medios de NH Hotel Group. Sentados, de izda. a dcha.: José María Echániz (Socio Director de Development Systems), Maite Fuentes (Directora General de Development Systems), Maite González (Directora de Atención al Cliente y Plan de Digitalización de Endesa) y Manuel de Juan, (Socio Director de Development Systems).

Transformación digital: reto y oportunidad para los equipos

La era de la transformación digital es un campo abonado para que las empresas pongan lo mejor de sí mismas y de la tecnología al servicio de los equipos. Sobre estos, realmente, se asienta el éxito o el fracaso de los proyectos. El elemento humano es clave para avanzar en este desafío lleno de oportunidades y así lo reconocen los directivos de las compañías. Saber identificar y manejar la incertidumbre, hacer frente a los contratiempos y comunicar convenientemente los progresos son factores determinantes para abordar esa transformación.

M^a Teresa de Luis Molero, periodista

Directivos de grandes compañías como Correos, Endesa, Mapfre, NH Hotel Group y Vodafone han expuesto sus experiencias a este respecto en el transcurso de la jornada 'Transformación Digital en Modelos de Negocio', organizada por Development Systems. Todos ellos han coincidieron en afirmar que liderazgo, talento interno, capacidad de diagnóstico y de adaptación, interacción y flexibilidad son elementos sustanciales que deben guiar el trabajo de los equipos.

Maite González, Directora de Atención al Cliente y Plan de Digitalización de Endesa, recordó que el tema de la transformación digital de esta compañía se inició "con una visión de cliente" y se organizó atendiendo, por una parte, a las "nuevas propuestas de valor, nuevos modelos de relación y también de negocio", sin olvidar que si se hacía todo esto con los clientes también había que desarrollarlo internamente.

Tener una visión de 360° del cliente en todos los canales fue relevante porque ahí se "enganchó" la parte digital,

“que estaba como una isla”, explicó. En cuanto a la parte interna, la empresa se halla “revisando” la visión de esa experiencia del cliente con los procesos actuales y cómo cambiarlos. “Esto conlleva hacerlo con la gente de la empresa, transmitiendo una visión de hacia dónde vamos, en la que todos tenemos un hueco”, aseguró.

A este respecto, Maite González apuntó que el liderazgo es crucial. “Tenemos que proponer continuamente cosas a los clientes para ver si son relevantes y cambiar. Y aquí hay incertidumbre. La gestión de esa incertidumbre, de cómo organizarte, requiere mucho trabajo colaborativo, mucha gestión de proyectos. Y es preciso movilizar a la vez y al ritmo adecuado a toda la compañía para ir cambiando los procesos de forma ordenada”, indicó.

Para David Sola, Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Vodafone, actualmente, “movilizar requiere mucha más colaboración que en el modelo anterior”. “Tienes que conectar a muchas personas de diferentes áreas. Sólo si hay una visión conjunta de hacia dónde ir y cómo queremos que sea la experiencia de cliente, se puede avanzar. Este elemento colaborativo, generar esos foros y esa sensación de urgencia en la que se trabajan los procesos con gente de diferentes áreas, es esencial para evolucionar”, afirmó.

El caso de Correos también es singular. Óscar Medina, Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de la compañía, desglosó las cuatro herramientas para maximizar la eficiencia operativa. De una parte, la gestión del talento interno o externo. “O aprendemos de lo que funciona o mal vamos”, señaló el directivo. En segundo lugar, la empresa ha identificado que los modelos que mejor funcionan pasan por la creación de “equipos mixtos en los que hay responsables y no responsables con diferentes funciones”. “La tecnología tiene que ser un habilitador, no la barrera que nos paraliza”, advirtió Medina.

Otra palanca fundamental es la que tiene que ver con “cómo cada colaborador mira al cliente”, es decir, esa preocupación por la experiencia del cliente “requiere tener personas con las competencias y seguridad necesarias” para hacer esto. Finalmente, la compañía mantiene dos mantras en todos sus equipos: “la excelencia operativa, un factor claramente diferenciador, y la extrema flexibilidad”. Además, está dando entrada al talento externo e innovador y potenciando el talento interno.

FICHA TÉCNICA

Autor: DE LUIS MOLERO, M^a Teresa

Título: Transformación digital: reto y oportunidad para los equipos.

Fuente: Capital Humano, n^o 325. Noviembre, 2017.

Resumen: El reto de la transformación digital, más presente que nunca en las empresas, sólo puede tener éxito con la implicación absoluta de personas y equipos. Este reportaje recoge las experiencias en la materia de grandes compañías como Correos, Endesa, Mapfre, NH Hotel Group y Vodafone. Directivos de estas firmas ponen en común las iniciativas que cada una de ellas ha puesto en marcha para abordar este desafío en el que no pueden quedar atrás términos como liderazgo, capacidad de diagnóstico y de adaptación, interacción y flexibilidad.

Descriptores: Transformación digital / Liderazgo / Talento / Trabajo en Equipo

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En Mapfre, el primer gran cambio que se realizó en la compañía fue de carácter societario lo que ayudó a “eliminar barreras de cara a lograr un concepto de producto para un concepto de cliente”, explicó Raúl Costilla, Director General Adjunto de Negocio y Clientes de la empresa. El paso siguiente consistió en “alcanzar una estructura transversal”, lo que se llevó a cabo “con las mismas personas”. En este proceso, el alineamiento de la tecnología ha sido clave para “dar el soporte al negocio”, explicó el directivo.

Costilla destacó el “liderazgo transformacional” que ha abanderado los cambios de procesos y que ha permitido “identificar y manejar la incertidumbre”. Asimismo, recordó que la transformación llegó a Mapfre con la decisión de digitalizar operaciones “para ser eficientes y productivos”, también en la relación con sus clientes internos y externos. “Tenemos más de 300 proyectos que deben ser globales de aplicación local”, señaló.

En el caso de NH Hotel Group, “lo que permite generar un proceso de cambio de esta magnitud son las personas”, afirmó Rufino Pérez, Director General Ejecutivo de Medios de la firma. “La tecnología en esto es sub- >

> subsidiaria. Lógicamente hay que acertar y alinear, pero lo relevante es el capital humano que está involucrado y, particularmente, el liderazgo”, apostilló. A este respecto, recordó que el 70 por ciento de los procesos de transformación que fracasan se debe a problemas de liderazgo, según el Harvard Business Review. “No es la tecnología, ni los procesos, lo importante es tener el liderazgo adecuado”, insistió.

A la hora de poner en marcha ese proceso de transformación, Pérez considera que el liderazgo, según su experiencia, debe tener ciertas características. La primera es la capacidad de diagnóstico. “Los problemas son prolijos, cada visión es diferente y hay que armonizar todas ellas y analizar cuáles son las bases del problema. Nosotros partimos con ventaja genética ya que, en nuestra compañía, el cliente siempre ha estado en el centro”, señaló.

Una segunda señal de identidad es la capacidad de adaptación. “No todo es predecible, incluso lo que creemos que puede producirse. Por eso, los verdaderos líderes son capaces de reaccionar a lo desconocido y pueden cambiar la hoja de ruta con solvencia y facilidad”, apuntó. Capacidad de gestión de proyecto y, sobre todo, ejecución, son las dos últimas premisas indispensables. “Uno

de nuestros mantras es ‘ejecución, ejecución, ejecución’. Henry Ford decía que la visión sin ejecución no es más que alucinación”, afirmó el directivo. Y es que, en su opinión, el 90 por ciento de los CEOs que son capaces de transformar una organización, “saben gestionar también los contratiempos y digerirlos, consideran que es parte del camino”.

Rufino Pérez expuso también cuáles son las palancas que resuelven esa gestión del cambio de las personas, es decir, “hacer que otros hagan”:

1. El propio gobierno del proyecto. Asegurarse de que se producen los diferentes hitos, tratar de comprender desde la alta dirección si no se producen, por qué y cómo pueden solucionarlo.
2. Hace falta una “plataforma de comunicación abierta, bidireccional, transparente” y explicar a los equipos cómo abordar las dificultades, dando cuenta de los progresos con el fin de que llegue a toda la compañía.
3. Por último, acompañar a los equipos en el aprendizaje de los nuevos procesos y tecnologías. “La formación buena es la de refuerzo, la segunda, nunca la primera, donde sólo se aprenden los básicos. Hay que volver y reforzar y la tecnología aquí ayuda mucho”, explicó.



UN BUEN CEO ALLANA EL CAMINO

En esta línea se expresó también David Sola: “Tener un buen CEO allana el camino. Comunicar los avances, los progresos y las dificultades en el desarrollo de la hoja de ruta del digital ayuda notablemente a superar las inercias del día a día”, aseguró. En el caso de esta compañía, sus responsables han percibido un “cambio generacional”. Sola lo explicó: “Observamos que el conjunto de la compañía necesita un baño del mundo digital y es muy demandado y apreciado, pero a la vez surge la necesidad de incorporar perfiles nuevos y talento de fuera que nos aporten una visión complementaria a lo que hay dentro. Es el caso de perfiles especializados en la gestión de redes sociales, marketing digital, Bid Data y gente que viene habituada a trabajar con otras metodologías en el mundo tecnológico. La mejor persona para transformar los procesos es quien los conoce”.

Raúl Costilla señaló a este respecto que es clave “ser capaces de evolucionar las capacidades internas” y recordó que la transformación digital ha impactado especialmente en el área de RR.HH. “Hay que tener claro los perfiles de las personas y de los puestos, qué tenemos que traer a la compañía, cómo vamos a acompañar en este proceso formativo y cómo vamos informando”, dijo señalando que, en el caso de Mapfre, “hay personas que, aun no siendo digitales, tienen encaje en la compañía”.

Óscar Medina añadió, además, tres facetas que, a su entender, definen el rol principal de la alta dirección: liderar los procesos de identificación y planificación de las acciones; trabajar en la comunicación para que todo el mundo entienda lo que hay que hacer y conseguir que las dificultades sean superadas; y liderar cierta actitud. “Todo el comité de dirección de Correos firmó un documento de trabajo en equipo con un compromiso que resume esta frase: ‘Queremos ser intolerantes a la indolencia’, es decir, admitimos el error y potenciamos el trabajo y el empuje. Lo que no permitimos es que haya personas que no estén volcadas y comprometidas con los proyectos”, enfatizó.

APRENDER DE LOS TRASPIÉS

El día a día, con sus problemas e inconvenientes, ha ayudado a los directivos de todas estas compañías a aprender de los errores. Entre las lecciones extraídas, Raúl Costilla reconoció que es importante “abordar por fases” las cosas, es decir, “hay que olvidarse de los megaproyectos”. Para David Sola “asegurar pequeñas mejoras continuas funciona mucho mejor que el modelo tradicional de proyectos muy ingenieriles que suelen salir mal”. “Incorporar la capa de diseño

y de usabilidad desde el principio, como algo esencial a las soluciones, hoy por hoy es un más, una parte nuclear que establece la diferencia entre que algo funcione o no”, explicó.

Por su parte, Maite González añadió que todo esto “tiene que hacerse con metodología, pero con otros mecanismos adicionales”. La directiva de Endesa apuntó que no es sólo cuestión de hablar de RR.HH. desde el punto de vista de la selección de las personas, sino que los espacios donde se desarrollan los proyectos también han de estar adecuados. “En Endesa hemos creado espacios de trabajo colaborativo, los *open power space*. Son sitios en los que no hay puestos definidos ni impresoras, todo está conectado, la gente va y viene, llevamos proyectos y metodologías diferentes. Y estamos haciendo el cambio por fases. Es un embrión de hacia dónde queremos cambiar”, señaló.

A este respecto, en Vodafone siguen una línea similar, puesto que tampoco existen los despachos ni sitios fijos asignados. “El roce de las personas al no tener barreras físicas ayuda muchísimo”, aseguró Sola. Precisamente, la compañía de telefonía tiene en marcha el denominado programa *Ninja*, gracias al cual algunos de los millennials que se incorporan a la compañía pasan parte de la semana con un alto directivo y le cuentan su manera de trabajar, de relacionarse en su vida normal, cómo es su día a día, qué herramientas buscan para trabajar de forma más ágil... “Le dan visibilidad a la dirección de la compañía compartiendo estas cuestiones y las dos partes se benefician de la relación”, afirmó David Sola.

En NH Hotel Group la evolución que se ha producido es hacia un modelo de trabajo flexible, de oficina abierta. “En un sector tradicional como el nuestro, lo del trabajo flexible causaba cierto estrés en determinados niveles de la organización, pero ahora se percibe ya como un éxito”, señaló Rufino Pérez. El directivo es también de la opinión de que los grandes proyectos deben tener cada vez menos sentido, aunque en ocasiones sean necesarios. “Lo deseable es que se hagan pequeñas mejoras sucesivas que pueda percibir el destinatario”, indicó. Y una lección más: la comunicación es básica para encaminar correctamente cualquier iniciativa.

Finalmente, Óscar Medina incidió en la necesidad de “incorporar a gran parte de la compañía” para lograr el mayor éxito de los proyectos. “En nuestro caso incorporamos a personas de diferentes áreas. La interacción es clave. Hay que buscar el espacio que corresponde a cada tipo de actividad en cada momento”, indicó. Una de las enseñanzas que Correos ha aprendido a este respecto es que cuando no se ha tenido en cuenta a las personas que han de sustentar los proyectos en el día a día, “el resultado es que no los sienten como suyos y, en ese relevo, se producen disfunciones”. ■