

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°10

**No ponga a un experto digital a cargo
de su transformación digital**

Patricio Cortés



OCTUBRE | 2019

El artículo del último Harvard Business Review Digital Article (2019)¹ indica que la mayoría de las empresas se enfrentan a dos alternativas al seleccionar a la persona que va a liderar su transformación digital: i) un “insider” con un track record probado, pero sin mucho conocimiento específico en este tema; ii) un joven “gurú digital” que ha liderado exitosamente una categoría de productos en una empresa de retail digital, como por ejemplo Amazon u otra similar.

La mayoría de las empresas tiende a escoger la opción n°2, es decir, el joven “gurú digital”. Sin embargo, es importante considerar algo que es muy sabido en management. Los mejores líderes para realizar un cambio son personas que saben administrar equipos y dónde el conocimiento radica en las personas que lo integran más que en los líderes que los dirigen.

También es importante saber que la transformación digital o se trata más de aprender cómo usar las herramientas digitales para servir mejor a los clientes que de hacer cambios radicales en el negocio o crear unidades nuevas que funcionan autárquicamente. Por supuesto que esto puede requerir (profundas) reorganizaciones internas, incluyendo romper “silos” tanto para lograr ponerse realmente al servicio de los clientes y como para usar mejor la data que se genera dentro de las distintas unidades, pero aun en esos casos, todo se trata mucho más de cambio organizacional y liderazgo que de “digitalización”.

La teoría de management y la experiencia muestran lo mismo. Aunque un gurú digital puede saber mucho de cómo crear un negocio digital desde cero, es muy improbable que tenga un conocimiento profundo de las múltiples complejidades que surgen de gestionar una empresa que es fundamentalmente del mundo tradicional. Sobre todo, porque las empresas digitales nunca tuvieron que enfrentar este tipo de problemas. Por ello es que es común observar que cuando estas personas quedan a cargo de liderar el cambio en una empresa ya establecida, es usual que fallen en comprender cómo es que funciona el modelo de negocio actual de la empresa y más bien tienden a proponer crear una unidad separada y autónoma para enfrentar lo digital.

¹ Este resumen se basa en el artículo “Don't Put a Digital Expert in Charge of Your Digital Transformation” (2019) de Furr, Gaarlandt & Shipilov. Harvard Business Review Digital Article. Aug 4, 2019.

Lo que es muy importante porque, aunque sea muy obvio, de lo que verdaderamente se trata es de transformarse, no de crear a parte una nueva empresa digital que aborde el mismo mercado.

Por el contrario, los líderes con experiencia en liderazgo y la capacidad de “aprender” de los otros, pese a no tener experiencia digital, tienden a tener éxito en el 80% de estas transformaciones. Y la razón es simple. Un líder que comprende lo que sabe y lo que no, escucha con atención cómo es que funciona el negocio, comprende los puntos críticos, las alianzas, claves internas y externas y, sobre todo, comprende que debe contratar un experto digital, pero lo lidera como parte del equipo, para definir en equipo como lo digital puede potenciar y apoyar el negocio actual.