

Ordenando la triple transformación

Os contaba hace algunas quincenas la necesidad creciente de coordinar en la empresa los proyectos de innovación y los de transformación digital. Pero me voy dando cuenta de que me quedé corto, porque realmente la transformación que deben abordar las empresas es triple: digital, sostenible y social.

Están llegando ondas de cambio profundas, que generan al tiempo oportunidades (que aprovecharán quienes sepan adaptarse antes y mejor), y amenazas (que acabarán por llevarse por delante a los que no se adapten a tiempo).

La transformación digital (que otras veces llaman industria 4.0.) viene dada por el avance imparable de tecnologías. La sostenible por la necesidad de revertir el proceso de cambio climático, y hacer un uso eficiente de recursos que serán cada vez más escasos (este invierno parece que en Europa vamos a tener que aprender a vivir con la mitad del gas...). Y la social porque el estado de bienestar no se sostiene con los impuestos que estamos dispuestos a pagar, así que habrá que arrimar el hombro desde el sector privado para solucionar los crecientes retos sociales derivados del envejecimiento, por ejemplo.

El tema es que venimos de una historia en la que las empresas tenían estas cosas en cajones separados, y no demasiadas conectadas con lo que los ingleses llaman el “core business” (vender más y producir con menor coste). Y en un período de tiempo relativamente corto, estas tres asignaturas están cobrando un carácter más estratégico, y es preciso abordarlas con decisión y con recursos, y ver cómo se conectan con el negocio de la empresa.

Y aquí es donde nos está faltando, me parece, poner un poco de orden, para no volvernos locos. Porque, en el fondo, estamos hablando de las inversiones que una empresa debe acometer para transformarse, y está claro que eso debe formar parte de la estrategia y ocupar tiempo en la cabeza de las personas que la dirigen.

Está claro que si eres una gran corporación multinacional tienes recursos y un organigrama que aguanta tener a la vez una Dirección de Innovación, otra de Sostenibilidad, otra de Transformación Digital (antes se llamaban CIOs), otra de Responsabilidad Social, otra de ESG.... Os puede sonar exagerada la descripción, pero os invito a que busquéis estos puestos en las diez primeras empresas del IBEX 35, y ya veréis que en varias de ellas tienen nombre y apellidos, y cargo de Dirección.

En el otro extremo, si eres una PYME con dos o tres personas en el equipo directivo, está claro que todo lo anterior suena a músicas celestiales, y ese equipo está a lo de toda la vida (vender más, gastar menos, invertir cuando salen los números).

Más problema tienes si eres una empresa o grupo de dimensión intermedia. El tema no está tan claro. ¿Cómo ordenas este mapa de proyectos de transformación digital, sostenible y social? ¿Cómo lo vinculas con la innovación y el I+D? ¿Y con la estrategia de negocio...? ¿A quién le das el encargo de que vaya desbrozando estos temas y los convierta en estrategias y proyectos...?

Llevo hablando de estas cosas con varias empresas de esta dimensión, y la verdad es que no acaban de ver cómo hacer el mapa para no perderse. De esas conversaciones, me quedan tres ideas que te dejo para terminar el artículo, por si tienes problemas parecidos y te ayudan a pensar.

La primera idea es que es preciso un marco plurianual para ordenar todo esto. Ninguna de estas transformaciones se resuelve en un semestre, ni en un plan de gestión anual. El lugar para hacerse el mapa es lo que antes se llamaba Plan Estratégico (aunque ahora ha caído en desuso en muchos sitios).

La segunda idea es que todas las personas del equipo directivo tienen que ir adquiriendo formación y cultura sobre estas transformaciones, porque en muchos casos son transversales y afectan a varios ámbitos de gestión, y hace falta compartir mapa para poder conversar. Si cada uno llama a las cosas con nombre distinto, empezamos mal...

La tercera es que le toca a la persona que está arriba repartir tareas en su equipo con criterio, y para eso es importante que le dedique tiempo a ordenar las ideas en su cabeza. Está claro que debe atender al negocio del día a día, hay que seguir dando pedales. Pero si no levanta la cabeza del manillar y ordena estos proyectos de transformación, no estará haciendo bien su trabajo...