

El CEO y la transformación digital



Hay un trabajo que es propio del CEO y que es esencial dentro de sus responsabilidades: ser nexos entre el interior y exterior de su organización. Esto es: el involucramiento y la necesidad consciente de recordar su foco, detectando, como en la navegación,

las corrientes de superficie y las profundas para ser efectivo.

Como fuerzas impulsoras en este cambio de época, que es mucho más trascendente que el aspecto material-económico, están la irrupción de lo digital y el poder real del cliente o consumidor.

Aunque más lentamente de lo necesario, las empresas e instituciones, modifican sus modelos de negocio y formas de organizar el trabajo, sus procesos y sistemas de gestión. Paradójicamente, tratándose de un fenómeno social, a la zaga se encuentran las leyes laborales y las políticas de "recursos humanos", las últimas en enterarse de que la realidad cambió: atrasan entre 15 y 20 años. El "talento líquido" que llega a las organizaciones sigue sin ser comprendido y no se termina de dimensionar la magnitud del cambio de la realidad externa en las formas del trabajo, y la interna, en nuestra disposición hacia el mismo.

Ese poder real del cliente, ha dado el control -y por ende el foco- a quienes antes eran receptáculos pasivos de lo que se producía: cliente que sabe lo que quiere y lo demanda. Que, además, modifica todo con su accionar, que no es neutro: quiere vivir "experiencias" a cambio de entregarnos una parte de su esfuerzo en moneda de cambio. Ha llegado la era del Cliente C®, consciente.

El Informe Forrester, que evalúa la transformación digital en las compañías, confirma que existen brechas importantes entre dicha transformación y las habilidades necesarias para ser consideradas organizaciones "digitales" maduras. También nos muestra aspectos a focalizar en el futuro cercano con tres confirmaciones clave:

- La experiencia de cliente o CX está en el corazón de la transformación digital. Siendo los clientes amos y señores de productos, servicios y hasta de marcas, su centralidad es total, y el brindarles "experiencias" homogéneas a través de todos los momentos de la verdad, puntos de contacto y e integración de canales es prioritario. En los próximos 10 años, se estima que el 70% de las empresas estará inmerso en programas de este tipo, incluso, desde el sensible mundo de la salud se orientará a la "experiencia de paciente" y hasta en las intendencias municipales habrá una "experiencia ciudadana".

- Estamos en un momento inicial de su desarrollo y más aún de su adopción. Sólo el 5% de las empresas relevadas consideran haber llegado a su punto óptimo logrando diferenciarse de sus competidores o estar en un momento avanzado de instalación.

En las otras tres dimensiones de la transformación digital -tecnología, organización y procesos- continúan las luchas contra los "silos" y políticas rígidas y anacrónicas. Los mismos desarrollos digitales y la integración y alineamiento a través de la mejora sustancial de la experiencia de cliente son demorados por ellos.

Recientemente, en una presentación sobre CEO, Capital humano y trayectorias profesionales desde la perspectiva del "Cliente C", en el Congreso Regional de Interacción con Clientes- CRIC 2017, en Buenos Aires, comentamos una investigación de la Universidad de Michigan en relación con las prácticas para lograr integración y alineamiento organizacional en entornos

competitivos. Las principales resultan de la Gestión basada en la Relación con Clientes (CRM), la Inteligencia de Negocios (BI) y especialmente, la Experiencia de Cliente o Customer Experience (CX), superando en el doble en importancia a las prácticas de liderazgo y comunicación interna, los sistemas de recursos humanos (incluidas las recompensas) y el trabajo colaborativo o de equipo.

- Los proveedores de soluciones como externalización de procesos de negocios (BPO), completan brechas de competencias de las que se carecen internamente, a veces en forma transitoria y otras regularmente. La forma de vinculación con estos proveedores-socios y la mutua adaptación que se produce, sigue siendo un fenómeno en desarrollo.

Para el aprovechamiento de estas fuerzas impulsoras, que según la ubicación que se adopte pueden ser o no transformadoras, vuelve a ser central la convicción -y convicción

del CEO y su equipo directivo-, incluyendo la resiliencia con los mismos accionistas o dueños.

No sorprenderá que en los próximos años veamos llegar a posiciones de CEO a profesionales de las áreas de contacto o interfaz o de aquellos que sepan completar el desarrollo de su trayectoria profesional reinventándose.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com