

Psicología de las organizaciones y del trabajo

Apuestas de investigación III

Johnny Orejuela
Mónica García Rubiano
Lizeth Andrea Villada Arango

Editores Académicos
2022

Capítulo 20. Oportunidades, obstáculos y retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid: el caso de una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia

Diego Andrés García Valdivieso, Johnny Orejuela y Lizeth Andrea Villada Arango

Universidad Eafit, CEIPA Powered by Arizona State University

La transformación digital no se trata de actualizar la tecnología, sino de actualizar el pensamiento estratégico.

David Rogers.

20.1 Introducción

Aproximadamente el 80 % de las personas que se inician en el mundo del *running*, alguna vez se han planteado la meta de correr una maratón. Algunos a los dos meses, otros al año y otros, como recomiendan algunos, no antes de haber recorrido sus primeros 5.000 kilómetros. Imaginemos un momento en el que, por cuestiones de la vida, todos, estando y sin estarlo, se vieran obligados a correr su primer maratón. En algunos casos nada pasaría, en otros, las consecuencias para la salud podrían ser graves y a largo plazo como para no volver a correr. En muchos casos estas consecuencias incluyen incluso la muerte.

Sirve la analogía para ejemplificar los últimos acontecimientos en los que distintas empresas en diversos niveles de madurez se vieron forzados a tomar decisiones para adaptarse. Antes de la pandemia, la transformación digital era un proceso que dependía, entre muchas otras cosas, de la capacidad de la organización para converger todas las variables necesarias (gente, costo, oportunidad, mercado, tecnología) A finales del 2019 las teorías y estudios acerca de la transformación digital dictaban pilares claros que como *Rogers*, tenían que ver con repensar al cliente, dejar de construir plataformas y pasar a construir modelos de negocios basados en datos, administrar correctamente el valor en el mercado y todo esto, atado a procesos de innovación rápida y eficiente. Al ver estos acercamientos, es inevitable pensar que luego de la pandemia muchas empresas no llegarán, pero otras, habrán corrido una carrera hacia la transformación digital, como pudieron y con lo que tenían, ¿pero a qué precio?

La transformación digital a diferencia de una carrera no tiene línea de meta, es un proceso constante que se debe a la naturaleza del mercado, a la situación del mercado, a las preferencias de los clientes y la relación de la empresa con el sector. Es por eso que ahora más que nunca, es preciso entender que, con los recientes cambios sociales, no se ha alcanzado la transformación digital, sino que, por el contrario, lo que se aceleró fue la necesidad de transformarse, se incrementaron los motivadores y se superaron barreras; todo ello obliga a las empresas a adaptarse a las mismas necesidades, pero a escalas no previstas. Según *Clint Boulton (2020)* una de las diez razones por las cuales falla la transformación digital, es por la falta de continuidad es por eso para que el proceso de transformación digital emergente surta efecto permanente, las organizaciones deben aprender a distinguir entre adaptación y reacción pasajera, reaccionar, pero prepararse para lo que será un escenario que ahora más que nunca, les obliga a ejecutar sus planes de digitalización.

Desde hace siglos se habla acerca de la digitalización, de los cambios sociales que han implicado cada uno de los desarrollos tecnológicos y el concepto de transformación digital se ha acuñado en los recientes años como una serie de cambios necesarios en las empresas para lograr los objetivos y aprovechar los beneficios de los cambios tecnológicos. Pese a que esto tiene de cierto que las empresas requieren adaptarse a los nuevos retos por los cambios tecnológicos, estos retos están lejos de ser meros cambios en procesos dentro de una organización.

Por la experiencia propia, y según confirman algunos autores (*Boulton, 2020*), se evidencia una intención constante de las empresas de implementar

su transformación digital, sin embargo, un poco porcentaje de estas lo logran. Pese a que algunos autores plantean que se trata de cambios de las personas, hay poca documentación o estudios que dejen ver que es lo que realmente sucede en las empresas que impide un correcto despliegue de la estrategia de transformación digital. Para el caso de las empresas de telecomunicaciones, se plantean retos adicionales debido al momento del mercado que les exige una alta inversión de capital para el abastecimiento de una demanda de datos que crece exponencialmente por parte de sus clientes y los costos elevados de operación que hacen que los márgenes de la industria se vean reducidos años a año. En mercados desarrollados esta situación ha sido superada por procesos de transformación digital exitosos que generan nuevas dinámicas dentro de las organizaciones, así como externas, de mercado y competencia.

El presente estudio tuvo como objetivo general identificar los factores facilitadores, obstaculizadores y retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid en una empresa de sector de telecomunicaciones en Colombia. De la misma manera, se plantearon de manera complementaria los siguientes objetivos específicos: i) identificar las concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional; ii) identificar las oportunidades y los obstáculos en la ejecución de la transformación digital percibidos por patrocinadores y ejecutores del proceso de transformación digital; iii) identificar los retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid.

20.2 La transformación digital: una aproximación al estado del arte

Como parte de esta investigación, se presenta a continuación un análisis del estado del arte con el fin de dar cuenta de las distintas tendencias bajo las cuales se ha analizado la transformación digital en el mundo. La búsqueda se realizó principal, pero no limitadamente, en páginas WEB, bases de datos de libros y revistas de artículos académicos. Con el fin de agrupar el análisis y de acuerdo con los criterios relevantes para este estudio, se presentarán las conclusiones agrupadas en el siguiente orden; problemas y temas tratados, referentes teóricos y autores, tipo de investigación e instrumentos, sujetos participantes, principales resultados y comentarios de ubicación geoespacial de los estudios. Empecemos.

En general se evidencian dos problemas y temas tratados recurrentes. El primero enfocado en los procesos de transformación de la sociedad a causa de la “digitalización”, del aumento en la penetración de los medios digitales y de su cada vez más relevante presencia en los hábitos diarios. De este enfoque se dependen análisis como el de Klaus Schwab en su libro *La cuarta revolución industrial* en el que afirma que la transformación digital es un proceso social que no solo está cambiando el “qué” y el “cómo” hacer las cosas, sino el “quiénes somos”. Complementando en detalle esta visión, algunas posturas van más allá y plantean problemáticas acerca de cómo las personas y las organizaciones deben prepararse para esa serie de cambios para superar o permanecer relevantes frente a las inevitables máquinas o a los nuevos sistemas de inteligencia artificial que no son vistos como rivales sino como una oportunidad para reivindicar el papel del ser humano como el componente pensante y sensible de la sociedad (Slotnisky, 2016).

Otro enfoque de mayor interés para esta investigación, trata la transformación digital como un aspecto organizacional, en el que su relevancia, impacto, dificultades y retos, son vistos como procesos de la organizaciones y han sido ampliamente documentados por consultoras privadas en estudios detallados entre los que se destacan *Digital transformation for 2020 and beyond: eight telco considerations* de Loozen (2017) o *The case for digital reinvention* de Bughin *et al.* (2017), artículo enfocado en determinar los efectos económicos de la transformación digital por sectores y por departamentos dentro de la organización. En otros casos, estudios detallados *El ecosistema y la economía digital en América Latina*– (Cepal, 2015), han tratado de integrar levemente estos dos conceptos, en particular para el sector de las telecomunicaciones, procurando una visión del impacto de la digitalización en la sociedad, los retos para las empresas e indicios acerca de cómo enfrentar los procesos y programas necesarios para adaptarse.

La transformación digital, en particular en las organizaciones, es un tema relativamente nuevo y los referentes teóricos y autores no son muy recurrentes. Si bien algunos se destacan por sus fundamentos teóricos, tal es el caso de David L. Rogers quien cita en su libro a autores que serán referentes para esta investigación, por su interés en los comportamientos de las personas, tales como Kaaren HANSON, vicepresidente del Design Innovation (Intuit) o Stefan Thomke (profesor de Harvard) y Jim Manzi, CEO de Lotus Development Corporation. Estos autores representan especial interés para la investigación pues mientras plantean estrategias para la innovación empresarial, asocian ese comportamiento con la necesidad de empoderar a las personas para aceptar y entender su papel en

la transformación de las compañías. Esta transformación es entendida dentro de los cinco pilares expuestos también por Rogers en el capítulo *The Five Domains of Digital Transformation*.

Otras aproximaciones al concepto de transformación digital, como las de Fitzgerald *et al.* (2013) son más funcionales y la definen como un resultado más que como un proceso. Según Fitzgerald, la transformación digital es “el uso de nuevas tecnologías digitales (redes sociales, dispositivos móviles, analítica o dispositivos integrados) para permitir importantes mejoras comerciales (como mejorar la experiencia del cliente, optimizar las operaciones o crear nuevos modelos comerciales)”. Según este mismo estudio, dos de las principales barreras para ejecutar la transformación digital con la falta de visión y del sentido de urgencia, asuntos que sin lugar a duda fueron el epicentro de los últimos acontecimientos.

En general, los tipos de investigación y los instrumentos más relevantes para este marco teórico han sido aquellos realizados por las consultoras en los que se destacan las entrevistas a profundidad y el análisis de casos.

Los sujetos participantes más relevantes en las entrevistas a profundidad tomadas como referencia son empleados de las organizaciones investigadas. En algunos casos los estudios fueron orientados hacia los niveles más altos de la compañía (CEO, CFO, GM-1), pero en otros casos y en los que más interesan para esta investigación, los sujetos entrevistados corresponden a todos los niveles de la organización como en *The case for digital reinvention* (Bughin *et al.*, 2017) o *The people power of transformations* de McKinsey and Co. (2017).

Desde principios del siglo XVIII se habla de “digitalización” (Gottfried Wilhelm von Leibniz 1703) pero no fue sino hasta el año 2000 con la aparición de la World Wide Web cuando se empezó a estudiar metodológicamente el impacto de la digitalización en la transformación de la sociedad (Berman y Marshall, 2014). Aun así, este enfoque permaneció durante años y según los artículos analizados, solo a principios de esta última década, se han realizado publicaciones y estudios específicos acerca de la transformación digital entendida no como un proceso sino como un efecto de cambio (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011) y solo en los últimos años, estos estudios han estado enfocados en los efectos, consecuencias y requisitos necesarios en los colaboradores de una organización para que la transformación digital surta los efectos positivos que se esperan.

20.3 La transformación digital como efecto del ingreso en la cuarta revolución industrial

La transformación digital será entendida en este estudio como el efecto que los cambios en el mercado y la tecnología tienen sobre una organización y sus procesos internos. Como objeto particular de estudio se analizarán las estrategias que adelanta una empresa del sector de telecomunicaciones de Colombia para adaptarse a estos cambios y sobre este tema se responderá a la pregunta en cuestión. Se tomarán como base para la construcción de los instrumentos, los estudios de consultorías privadas (Bughin *et al.*, 2017) acerca de los factores que pueden hacer fallar o sobre la importancia de las personas en los procesos de transformación digital y también de los mismos autores, los estudios acerca de cuál debe ser el papel de las personas en la gestión de esa transformación.

Entender la transformación digital como efecto y como proceso refiere a la idea de que tal transformación no es simplemente un proceso que se hace o no se hace, se convierte así, en un objetivo que, o se persigue o no se persigue y que la transformación digital no es algo que se decida hacer o no, es algo que ya está sucediendo y que afecta a una organización en cinco frentes definidos por Rogers (2016): clientes, competencia, datos, innovación y promesa de valor; y es la manera en que una organización responde a ese cambio, lo que determinará su futuro. Nótese que pese a que Rogers (2016) trata de hacer una recopilación holística de los cinco factores clave de una organización frente a la transformación digital, no está explícito, como debería estar, el impacto sobre la organización como tal, sobre sus empleados y su estructura de gobierno que otros autores, como Khan (2016), denominan el *corazón de la transformación* dándole el poder y la relevancia a la gente como “afectados” y al mismo tiempo “motores” de esa nueva realidad.

20.4 La transformación digital: ¿cambios fundamentales o respuesta a la crisis?

Desde el inicio de 2020, alrededor del mundo no se habla de otra cosa más que de la COVID-19 y en el ámbito empresarial, en relación con las categorías de análisis usadas, el tema principal es como la pandemia aceleró la transformación digital, el *e-commerce*, el *home-office*, la educación a distancia, etc. Sin embargo, en lo que corresponde al marco de referencia o a los conceptos utilizados y las definiciones de los términos de madurez en transformación digital, David Rogers (2016) señala que la madurez digital es un proceso con entregables que difícilmente

podrían acelerarse. Si bien la pandemia ha acelerado la resolución de algunos obstáculos para la transformación digital, tal como una visión centrada en la tecnología, foco en el cliente, modelos de negocio más sostenibles; aún quedan por delante tareas relacionadas con el conocimiento de los equipos, modelos de gobierno para fortalecer los cambios a largo plazo, etc. Esto plantea una situación de aceleración en ciertos aspectos de “supervivencia” pero queda vigente la duda acerca de “lo fundamental” y por tanto se plantean las preguntas acerca de si esta aceleración es positiva.

Según George Westerman *et al.* (2014), “cuando la transformación digital se hace bien, es como una oruga que se convierte en mariposa, pero cuando se hace mal, todo lo que tienes es una oruga realmente rápida” (p. 5). Es que los niveles de ambición o expectativas de la transformación digital no son resultado de la pandemia. En 2017 una encuesta realizada por Gartner Research indica que el 42 % de las empresas planea utilizar la tecnología digital para optimizar el negocio actual, no para la transformación. Este punto de vista será crucial para analizar los hallazgos de esta investigación pues son una condición preexistente que define las oportunidades que trajo la pandemia según el nivel de ambición esperado.

Fletcher y Griffiths (2020) publicaron un artículo acerca de *La transformación digital en cuarentena*, y plantean que la pandemia hizo su parte al acelerar las necesidades, la demanda y el ambiente para la transformación digital, sin embargo, las empresas deben ahora hacer su parte para acelerar la madurez digital, y complementan haciendo ver cómo el riesgo es inversamente proporcional a la madurez digital con que contaban las empresas al inicio de la pandemia. Así, aquellas empresas que aceleraron su transformación digital con un menor nivel de madurez están en mayor riesgo que aquellas que tenían mayores niveles de madurez para enfrentar y mantener los nuevos modelos de negocio a largo plazo.

Como aproximación a algunas de las hipótesis, un estudio de Deloitte (2020) plantea cuatro grandes pilares a largo plazo que las empresas deben tener en cuenta a con el fin de capitalizar las oportunidades y minimizar los riesgos a largo plazo. Estos serán analizados más a profundidad y servirán como referencia para el planteamiento de las preguntas del estudio.

20.5 Evolución y recuperación del sector telecomunicaciones

Según una encuesta realizada a 133 líderes del sector en Latinoamérica por la revista *Telesemana* (2020) entre los que se encontraban altos ejecutivos de operadores en el país, dos de los principales factores de riesgo por la pandemia son “ejercer cobranza” y “gestionar la red”

El 70 % considera que los operadores podrán capitalizar la digitalización acelerada a través de la pandemia, pero para que eso suceda tendrán que darse pasos agigantados en aspectos que no necesariamente fueron acelerados por la pandemia. Las relaciones laborales, los modelos de gobernabilidad, las falencias en liderazgo, la obsolescencia de los sistemas de información, son algunos de los pilares de la transformación digital que siguen latentes, más relegados que nunca y toman un nuevo papel en la agenda de las organizaciones.

Con el aumento de la digitalización de las sociedades, las telecomunicaciones (telcos) necesitan invertir mucho más para mejorar la red, el cliente necesita mejor internet, pero no está dispuesto a pagar más. El único camino viable para las telcos está en la dirección de la optimización de sus recursos y la eficiencia de sus operaciones. En 2014, el Boston Consulting Group publicó un informe en el que se señalaba que las telcos debían reducir en un 50 % durante los siguientes años para sobrevivir a las crecientes demandas tecnológicas de TI y la caída en el ingreso por usuario del sector (Tøndel *et al.*, 2014). En otro informe, el mismo Boston Consulting Group (2014) afirma que: “solo prosperarán las empresas de telecomunicaciones que aprovechen todo el potencial de las herramientas de IA. A raíz del aislamiento provocado por la pandemia, el internet se volvió indispensable para la continuidad de los negocios y de la sociedad, sin embargo, no sucede lo mismo con la disminución en los precios y las necesidades de redefinición del negocio que toman mayor relevancia” (p. 3).

En relación con el riesgo, específicamente para el sector de las telecomunicaciones, estos se encuentran clasificados en grandes grupos: seguridad informática, seguridad de los datos, cumplimiento de la regulación y pérdida de la capacidad de recaudo.

Dado lo anterior, es posible plantarse como una cuestión interesante indagar por el impacto real de la pandemia en el proceso de transformación digital de una empresa de telecomunicaciones. ¿Qué oportunidades evidentemente se abren para el mercado? ¿Qué obstáculos o riesgos conllevan? ¿Qué retos nuevos o preexistentes deben ser principal atención de la organización?

20.6 Método

Tipo de estudio

Este estudio se plantea desde un punto de vista cualitativo, por cuanto pretende entender de primera mano las sensaciones de los actores de la transformación digital en una empresa de telecomunicaciones. Según Bughin *et al.* (2017), solo las empresas que logren involucrar a sus equipos en el proceso de transformación podrán tener éxito.

De acuerdo con el concepto de investigación cualitativa expuesto por Krause (1995), la realidad se concibe como dinámica y dialéctica, y a través de este tipo de estudio, se pretende comprender los sujetos desde su propia experiencia y subjetividad buscando describir a profundidad el fenómeno estudiado, es por eso y ahora más que nunca cuando la teoría es tan reciente, que se hace necesario entender de primera mano la reacción de la organización, de la mano de quienes lideran el proceso de transformación digital.

Participantes

Para la investigación, se construirá una muestra intencional de los principales actores del proceso actual de transformación de la organización en la cual se aplicará el estudio. Dado que uno de los objetivos es develar las diferencias entre los líderes y el *staff* acerca de la transformación digital, la muestra se clasificará en dos niveles: líderes y *staff*, con el fin de segmentar la orientación de la investigación hacia el cumplimiento de este objetivo específico. Sin embargo, no se dará ninguna relevancia particular en la cantidad de la muestra o valoración de las respuestas por esta categorización.

Instrumentos

Para esta investigación se tomaron dos fuentes de información. En la primera se utilizó el análisis documental de los objetivos y definiciones estratégicas en cuanto a la transformación digital. La segunda fue una investigación de campo en la que se aplicó una entrevista semiestructurada en la cual se favorecerá la comprensión de los sujetos frente a los temas investigados los cuales se descomponen en las categorías que se muestran en la tabla 20-1.

Tabla 20-1

Relacion entre objetivos específicos y categorías de rastreo y análisis

Objetivos específicos	Categorías de rastreo y análisis
Identificar las concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional.	Concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional.
Identificar las oportunidades relacionadas con la transformación digital en un escenario poscovid percibidas por patrocinadores y ejecutores de la transformación digital.	Oportunidades relacionadas con la transformación digital en un escenario poscovid.
Identificar los obstáculos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid percibidas por patrocinadores y ejecutores de la transformación digital.	Obstáculos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid.
Identificar los retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid percibidas por patrocinadores y ejecutores de la transformación digital.	Retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid.

Procedimiento

La presente investigación se llevará a cabo en tres etapas que se describen a continuación:

- Fase I. Contextualización. Esta primera fase tiene como objetivo poner en evidencia los conceptos generales relacionados con cómo la organización ha entendido la transformación digital en cuanto a objetivos y proceso de implementación del proyecto (estructura, metas, etc.).
- Fase II. Estudio de campo. En esta fase se aplicará el instrumento de evaluación cualitativa. Durante la aplicación del instrumento, y con el fin de asegurar una comprensión de cada grupo de sujetos, se aplicarán primero las entrevistas de los líderes y en segunda instancia las entrevistas a los integrantes del *staff*.
- Fase III. Análisis. En esta fase se organizará la información de manera que entregue conclusiones al estudio, y que permita resolver las preguntas inicialmente planteadas. El análisis tendrá como base las categorías anteriormente mencionadas.

20.7 Resultados

Se presentarán a continuación los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a ocho líderes participantes del proceso de transformación digital. En primera instancia se presentará la información sociodemográfica de los sujetos, lo cual permitirá caracterizarlos. Posteriormente se presentarán los resultados teniendo en cuenta las categorías estudiadas a saber: oportunidades, obstáculos y retos.

Para analizar las categorías mencionadas anteriormente, se tuvieron en cuenta las subcategorías que agrupaban la información y como sustento se utilizaron los fragmentos del discurso obtenido por los entrevistados, lo que permitió dar cuenta de los hallazgos obtenidos. En caso de tratarse de percepciones de más de tres participantes, se tomarán como generalidades y será resaltadas en su debido momento.

Tabla 20-2
Caracterización de los sujetos participantes

Sujeto	Sexo	Edad	Profesión	Nivel educativo	Rango o cargo	Años en organización
Sujeto 1	Masculino	34	Ingeniero de Sistemas	Universitario	Director de servicios digitales	2
Sujeto 2	Masculino	52	Ingeniero de sistemas	Universitario	Vicepresidente digital	17
Sujeto 3	Masculino	34	Tecnólogo en sistemas	Tecnólogo	Analista de canales digitales	9
Sujeto 4	Femenino	42	Ingeniera industrial	Universitario	Gerente de TI	5
Sujeto 5	Femenino	35	Ingeniera industrial	Posgrado	Gerente de gestión del cambio	12
Sujeto 6	Femenino	46	Ingeniera industrial	Posgrado	Gerente de transformación digital	17

Sujeto	Sexo	Edad	Profesión	Nivel educativo	Rango o cargo	Años en organización
Sujeto 7	Masculino	33	Ingeniero industrial	Posgrado	Líder de planeación	13
Sujeto 8	Femenino	45	Ingeniera de sistemas	Universitario	Gerente de canales	18

En el presente estudio, se contó con ocho participantes: cuatro hombres y cuatro mujeres cuyas edades oscilan entre los 30 y 45 años, y que están activos aboralmente en el sector de las telecomunicaciones entre dos y quince años y en el sector de la tecnología entre diez y veinte años. El promedio de trabajo en la organización es de 12,3 años. Los sujetos entrevistados fueron seleccionados por su estrecha relación con el proyecto de transformación digital que lidera la compañía, al punto de tener una dedicación casi exclusiva a este. Dentro de los sujetos entrevistados hay analistas de distintas áreas, gerentes de IT, gerentes de las unidades de negocio, directores de la vicepresidencia digital y un vicepresidente de esta área.

20.7.1 Concepciones sobre la transformación digital como proceso organizacional

En relación con la definición de la transformación digital y de sus objetivos esperados en la organización por parte de los líderes entrevistados, se encontró que existen diversos acercamientos o expectativas de lo que debe resolver la transformación digital. De manera más amplia y general, el Sujeto 2 lo expresa como niveles de ambición transformacionales:

Primero que todo al hablar de transformación digital, hay diferentes ambiciones transformacionales. Para algunas compañías, la transformación digital puede ser simplemente darle prelación al canal no asistido, no presencial, sobre el canal presencial con el cual se interrelacionan con los clientes; eso básicamente para ellos es transformación digital. Para otras compañías transformación es dejar de utilizar el papel y empezar a utilizar medios digitales, para las compañías con más ambición, es cambiar su modelo de negocio por un modelo de suscripción donde la vinculación se haga totalmente digital. Para compañías más ambiciosas es volverse una plataforma que conecte consumidores con proveedores; y para compañías más ambiciosas, es convertirse en un ecosistema,

entonces depende del nivel de la ambición. Si tú miras casos como por ejemplo Google, cuando Google crea Android, Android forma parte de la cultura de la transformación digital, el tipo no creó un sistema operativo, no creó una plataforma, creó un ecosistema.

(...)

El tamaño de la ambición también está relacionado con las capacidades que tiene la compañía y el momento de nacimiento de una compañía. Es muy difícil, por no decir altamente imposible, que una compañía que haya nacido veinte años atrás, treinta años atrás, entienda el concepto de convertirse en una plataforma o de convertirse en un ecosistema; es difícil porque hay varias tensiones que se generan en las compañías.

Como opinión más generalizada, la transformación digital es concebida como el cambio en los canales a través de los cuales el cliente final se relaciona con la organización. Así lo expresa el Sujeto 6 quien afirma que: “para mí [la transformación digital] es una autogestión de clientes. Entre más cosas pueda hacer el cliente autogestionado sin tener que contactarnos a nosotros, más transformados estamos”. Esta misma visión es sustentada por el Sujeto 3 quien señala que la transformación digital “es ese proceso que nos permite adecuar tanto la experiencia como las plataformas en las cuales tenemos manejo de información y contacto con clientes para que se hagan por canales no tradicionales”.

Sin embargo, estas percepciones no son excluyentes y encuentran un punto en común en dos aspectos básicos. Se evidencia que la transformación digital implica, pero no se limita, a la implementación de nuevas tecnologías. Según el Sujeto 1 la transformación digital es:

Utilizar la tecnología digital en múltiples áreas de la organización y uno de sus principales objetivos es primero, simplificación de procesos, mucho de lo que busca la transformación digital es estandarizar procesos a través de herramientas que ya existen en el mercado o soluciones que ya existen. Y todo eso al final del día es: o reducir tiempos, o tener una ventaja competitiva.

Sin embargo, para complementar la esta idea, se entiende que no es sólo la aplicación de tecnología, sino la aplicación de tecnología con un propósito específico. En palabras del Sujeto 1 es:

Como esa tecnología va de la mano de la visión de la compañía y de los *drivers* de la organización. Si la organización quiere ser la número uno en mercado de nicho, ¿cómo la tecnología le está ayudando a hacer eso, a llegar ahí? No es

utilizar tecnología por decir que la utilizo, es ¿cómo esa tecnología digital ayuda a conseguir los objetivos de la empresa?

El Sujeto 5 refuerza esta idea como parte de su definición indicando que “la tecnología es una parte fundamental de la transformación digital y si te quedas con la tecnología de hace tres años *moriste porque no puedes soportar ese journey*, esa estrategia que tienes”.

El último punto en común para resaltar es la transformación digital concebida como un cambio en los procesos. Según el Sujeto 4:

Para mí la transformación digital es una nueva forma de hacer las cosas... para mí no es solamente el tema de irse a poner autogestión y automatizar, es cambiar el *mindset* completo de la empresa porque el tema empieza desde adentro, desde que la gente crea en la transformación y desde que la gente cambie muchos paradigmas que viene llevando de años, y no estoy diciendo que sea malo, la verdad que es que esa forma de trabajar y esos paradigmas funcionaron por décadas y ahora hay que decirle a la gente: mira lo que a ti te funcionaba y tenías veinte años *haciéndolo ya no sirve*.

En algunos casos como lo expresa el Sujeto 1:

Pese a la implementación de tecnologías, muchas veces no se logran los resultados propuestos porque simplemente tecnología no es lo mismo que simplificación de procesos y sin la simplificación de procesos ninguna tecnología funciona como debe funcionar...ahí está el error, en pensar que es una cosa o la otra. Son las dos.

Se observan, en resumen, varias definiciones y acercamientos al concepto y objetivos de la transformación digital. Se perciben diferentes visiones del objetivo final de la transformación digital, sin embargo, existe una presencia uniforme en lo que se refiere al uso de la tecnología para lograr esos objetivos.

20.7.2 Oportunidades relacionadas con la transformación digital en un escenario poscovid

En general, los sujetos entrevistados consideran que la pandemia trajo y traerá oportunidades en distintos aspectos. El más común es el relacionado con el hecho socioeconómico de que los clientes se hayan visto forzados a utilizar canales digitales lo cual jalonó nuevas iniciativas que hoy permitieron la interacción de los clientes con canales digitales. Tal como lo ejemplifica el Sujeto 6:

En la empresa xxx teníamos la orden de ni siquiera pensar en implementar *e-commerce*, “la complejidad” que esto tenía, sin embargo, una semana después de la pandemia ya estamos vendiendo más de 5.000 equipos a la semana por *e-commerce*. Entonces se quita un paradigma muy grande. Creo que el día a día tampoco nos deja mirar más allá y yo que llevo ya desde el 2013 tratando de transformar procesos y compañía, si no es por un revuelco, así como una obligación, sino es algo impuesto, una empresa xxx no cambia.

En este mismo sentido, el Sujeto 3, menciona cómo:

el habernos confinados en cada vivienda, no solo para los clientes sino también nosotros como personas directas de la empresa y empleados, nos obligó a buscar canales que precisamente son digitales y al ofrecer esos canales, vamos a utilizarlos, a tener una confianza sobre la herramienta y también vamos a tener esos *feedbacks* necesarios para poder estar en un proceso de optimización de esta. Entonces nos ofreció la oportunidad de que todo lo que se viene haciendo sea probado y sea mejorado en un tiempo mucho más ágil a lo que por naturaleza orgánica sin la pandemia hubiera ocurrido.

En temas organizacionales es notoria la facilidad con que fue implementado el teletrabajo y como no solo se percibe como una reacción rápida sino además como una oportunidad organizacional y personal. Según el Sujeto 6:

La gente ha estado mucho más comprometida, más al alcance, más servicial, más dispuesta a abrir los espacios para hablar... los equipos se han unido más de manera remota. Encontraron nuevas estrategias de comunicarse con los clientes, le están metiendo más la ficha a explicar el tema del autoservicio. Antes teníamos equipos que estaban en otras ciudades y eso hacía que las reuniones fueran de un grupo de personas virtuales y otras presencial y eso distanciaba. Ahora así parezca que no, es más cercano estar en una reunión cuando todos están concentrados en el mismo espacio virtual.

Para varios de los entrevistados, el teletrabajo ha sido una oportunidad para estar más cerca de sus familias, evitar viajes a otras ciudades. Tal como lo expresa el Sujeto 5:

Para nosotros el teletrabajo ha sido bueno, y en general la empresa, no hemos dejado de hacer las cosas porque estamos en teletrabajo, no pensábamos que iba a ser así, la pandemia nos obligó a tener teletrabajo, y aunque había escepticismo de algunas personas en la empresa de que eso iba a funcionar.

En mucha menor proporción y de manera indirecta se denotan algunas oportunidades técnicas. Como lo expresa el Sujeto 3:

Principalmente creo que obligó a muchos sectores de la compañía a acercarse a esas herramientas, a comprender técnicamente cómo funcionan las herramientas que no es netamente un tema lejano a nuestro día a día, entonces cargos que no tenían relación directa con procesos de transformación digital empezaron a comprender cómo funcionan las cosas, empezaron a comprender qué alcance pueden tener cada una de las herramientas que ofrece el sector y ahí hubo una enésima cantidad de oportunidades, de aprendizajes sobre todo y de aprovechamiento de esas herramientas.

20.7.3 Obstáculos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid

Se percibe una fuerte preocupación hacia los cambios socioeconómicos que están redefiniendo el mercado y asociados a la afectación de la economía de los hogares como consecuencia de la pandemia. Así lo expresa el Sujeto 1:

Por ejemplo, el agua cada vez va a estar más barata, la energía cada vez más barata, el plan de datos cada vez va a estar más barato; eso era algo que ya se sabía, pero ahora al volverse cada vez más relevante durante la pandemia.

En el caso del Sujeto 4, es manifestado de la siguiente manera:

Así como hay gente que empieza a trabajar en la casa y está interesada en obtener el servicio, la realidad es que nosotros estamos en un país, donde, un poco más del 60 % de la gente ésta en trabajos informales; lo que quiere decir que cuando inició la pandemia, el ingreso familiar mermó considerablemente. Entonces, claramente al mermar considerablemente el ingreso, es más difícil para nosotros recuperar el cobro, por ejemplo; eso fue un proceso duro, recuperar el cobro, porque la gente claramente si tiene que decidir entre pagar el teléfono y hacer el mercado pues hace el mercado.

En adición a este punto, el Sujeto 4 agrega “uno de los competidores, se dio cuenta de que era una realidad que los estratos populares, estrato 1 estrato 2 estrato 3 que estaban mermando sus ingresos, empezó a sacar productos a muy bajo costo, pero muy muy bajo costo, servicios de hogares estratos 2 y 3 donde se llevan una aparte del ingreso”.

A esta percepción en el cambio de la socioeconómico algunos cambios organizacionales mencionados son el impacto en los procesos de facturación y cobranza. Según el Sujeto 6 la pandemia generó una crisis y una inseguridad gracias a las cuales “la cartera se disparó, entonces todos los ojos puestos encima dan la cartera (...) vamos a terminar con flujo de caja negativo y todas las empresas que se quiebran, por chiquitas o grandes que sean, se quiebran por la caja.”

En general, podríamos decir que los participantes entrevistados no perciben grandes obstáculos en términos personales o técnicos.

20.7.4 Retos relacionados con la transformación digital en un escenario poscovid

Una de las principales preocupaciones tiene que ver con preservar los cambios en algunos hábitos socioeconómicos positivos. El Sujeto 3 expresa que:

Con la pandemia logramos una aceptación importante del uso de los conductos digitales para el establecimiento de contactos y procedimientos, cierto, es mucho o un factor importante de ese manejo o de esa transformación que se dio fue obligada por la situación y ahora el reto más importante es hacer sentir que no es una obligación, sino que realmente es un proceso digital confiable y eficiente. Mantener la confianza y la credibilidad de ese pequeño sector que se vio obligado a estar ahí.

Adicionalmente, un reto expresado constantemente en el grupo de estudio es el de fortalecer a la organización para afrontar los cambios en el mercado. El Sujeto 2 indica “que yo creo que estábamos listos en canales digitales, pero a nivel de compañía si nos falta mucho. Por ejemplo, el time-to-market de un nuevo plan, dentro de pocos días vamos a estar sufriendo si sale con una bomba el nuevo competidor”.

Así mismo, se manifiesta una preocupación por ir más allá de los canales y pensar en transformaciones de procesos organizacionales tal como lo indica el Sujeto 1:

Lo que se vio con todo el tema de la pandemia es que los canales digitales cobraron mucha relevancia, pero no necesariamente eso es una transformación digital porque de pronto los procesos por detrás seguían siendo iguales; facturación seguía trabajando de la misma forma; cartera igual. Estoy poniendo un ejemplo, no estoy diciendo que sea así; pero si por detrás el CRM sigue siendo igual

de lento, pues simplemente es que un canal digital cobró relevancia, pero no necesariamente que me transformé digitalmente.

En cuanto a los retos técnicos, es importante resaltar la necesidad por implementar soluciones sólidas a futuro para soportar los cambios. Según el Sujeto 2:

Nosotros no hicimos un gran cambio en el *stack* (base tecnológica que soporta el negocio); mejoramos la experiencia, la capa superior pero en el *stack* no hicimos un gran cambio, no nos dio el tiempo y no teníamos las capacidades para hacer un cambio fuerte; lo que realmente pasó fue que el hábito del consumidor cambió y lo más grave de todo es que pese a que el consumidor cambió su hábito de consumo, cuando se moderó de alguna manera el confinamiento, salimos corriendo a volver a habilitar todos los canales tradicionales.

Este punto de vista es respaldado por el Sujeto 3 quien expresa que:

Un reto técnico importante es entender que tenemos que invertir constantemente en lo que mejor nos puede ofrecer el mercado y en lo que mejor nos puede ofrecer la mano calificada que tengamos en el momento. Hoy es una herramienta, mañana puede ser otra y nos puede ofrecer mucho mejores cosas que las actuales y debemos apostar por eso (...) la organización necesita entender que podemos quitar los canales tradicionales que podemos cambiar los procesos y que tiene un costo y debemos buscar cómo aportarle más a lo digital que a lo tradicional. Convencernos de eso. Que la organización esté dispuesta a invertir en plataformas tecnológicas y en ese mejoramiento continuo de las que existen porque la transformación no para.

En el mismo sentido el Sujeto 7 resume lo siguiente al referirse al alcance y planeación del proceso de transformación digital: “ahora debemos mantener el mismo tiempo y costo cambiándole el alcance, el cambio cultural va a hacer que tengamos que montar bien lo que se montó a las carreras por la pandemia”.

Uno de los aspectos personales más relevantes que según los participantes deben tenerse en cuenta a futuro, es el del manejo del tiempo como consecuencia del teletrabajo. En el caso del Sujeto 6, la opinión es que: “lo que sí tenemos que controlar es el tema de las horas extras, ya que la gente ahora está trabajando, porque sí ha aumentado mucho, y quizás sí pueda haber un poco de malestar en el equipo por eso, por eso digo que lo tenemos que controlar”

El Sujeto 1 meciona:

Si la organización llega a tomar la decisión de que todo el mundo vuelve a la oficina, hay gente que dice 'Yo ya no me muevo de esta forma de trabajar. Al carajo, busco otra empresa', eso puede pasar. Porque si eso pasa en un año y la gente sigue así, ya el hábito de trabajar acá y de que se valora más mi vida personal acá en la casa, trabajar, poder hacer ejercicio, no coger transporte; digo 'no, esto lo valoro más'. Hay otras empresas que ya decidieron mantener esa forma de trabajar, así que, si esta organización dice que vamos a trabajar a la oficina, hay gente que no esté de acuerdo con eso y decida cambiar de trabajo solo por eso.

El Sujeto 5 expresa como un reto organizacional lograr:

Que la conexión en las personas no se pierda, sé que siempre piden prender las cámaras por ejemplo pero nosotros al contrario, desde el principio decíamos que la cámara apagada, para nosotros ayudarle a la red a que no se trote a que no se reviente, porque al estar en video usas más ancho de banda, entonces esa conexión se pierde y hay muchos espacios donde tú logras hacer conexiones, resolver problemas en espacios que hoy no tienes, por ejemplo yendo a la cafetería te encontraste con un compañero con el que tenías que hacer algo y lo resolviste mientras te servías el café; hoy en día tú ves las agendas y son una mierda, son horribles, porque todo el mundo está para cualquier cosa, necesita hablar contigo y te bloquea la agenda media hora, entonces tú no encuentras espacios, cuando antes en la vida precovid era en la cafetería, el baño, el ascensor, donde tu pudieras resolver temas, ahora eso me parece un gran reto eso es transformación, eso es todo.

En resumen, los retos a futuro se centran en el manejo del tiempo y si es el caso, el del regreso a la manera tradicional de trabajo, así como del fortalecimiento técnico y procedimental.

20.7 Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo profundizar en el concepto de transformación digital que tienen los actores principales de este proceso en una empresa de telecomunicaciones, así como determinar las oportunidades, los obstáculos y los retos que la pandemia provocó en este proceso.

Teniendo en cuenta lo plasmado en el marco teórico y la información proporcionada por los líderes entrevistados, se puede concluir que con respecto

El *primero*, que los sujetos coinciden en que los canales digitales tomaron una relevancia muy importante para los clientes y para el mantenimiento del negocio. Procesos de servicio, recaudo e incluso las ventas se vieron soportados por canales digitales en un alto porcentaje. En la mayoría de los casos también se hace la claridad acerca de cómo esto se logró gracias al proceso previo de transformación actual y que, por lo tanto, se tratase de canales que ya estaban implementados al momento de la pandemia.

Esto evidencia el trabajo que la organización venía realizando en cuanto a tecnología y que fue esto lo que permitió reaccionar de manera positiva en este sentido. Es claro que el aumento en el uso de estas herramientas fue un resultado totalmente atribuible a la pandemia y a las restricciones de movilidad que esta generó, se venía aumentando progresivamente el uso de estos canales el nivel actual super las metas de utilización de los dos años siguientes.

Esta migración de canales es percibida como un gran logro, y lo es, pues permitió explotar las herramientas ya implementadas, permitió el trabajo remoto de los equipos de soporte al cliente y enseñó al cliente las posibilidades digitales que tienen para contactar con la compañía. Aun así, existen discrepancias en la percepción de la magnitud de este logro por parte de los participantes ya que en algunos casos se ve como el objetivo final de la transformación digital y por tanto se asume como el estado final o cumplimiento del objetivo. Para otros participantes, por el contrario, esta es solo una consecuencia colateral de la cuarentena y la necesidad de los usuarios de tener que seguir contactando con la compañía. Según los cuatro niveles de respuesta a la crisis expuesto por *Delloite (Plans, People, Practices, Long-term strategy)* podríamos decir que esta oportunidad, que es la más evidente y la más mencionada, tiene impacto en la primera definida como la estrategia de respuesta.

Un segundo frente de análisis demuestra evidencia que, con algunas excepciones, la pandemia no trae obstáculos presentes ni futuros al proyecto de transformación digital. En general es la percepción del equipo entrevistado que el proyecto siguió su curso. Solo dos de los sujetos entrevistaos plantean que la pandemia reubicó las prioridades del plan del proyecto y cómo eso generó ciertos retrasos durante los dos primeros meses. Sin embargo, la postura en común de los entrevistados es que el curso normal del proyecto de transformación digital no se vio afectado en ningún nivel (personal, tecnológico, socioeconómico u organizacional) a raíz de la pandemia. Si bien esta es la percepción de ocho sujetos entrevistados, se debe tener en cuenta que no debe ser generalizado a todas las industrias o a todos los niveles de madurez de la transformación digital.

Al avanzar en los objetivos de esta investigación, un tercer análisis, evidencia los retos principales sobre todo en los niveles más profundos dentro de los cuales sobresalen la captura de valor generada por la migración de canales, la implementación de nueva base tecnológica, la redefinición de procesos, la transformación del negocio y la administración del teletrabajo.

La migración a canales digitales ha sido parte de la agenda del proyecto de transformación y ahora que el 50 % de los contactos de servicio se dan por estos canales, es importante implementar estrategias para que los clientes perciban el valor de estos canales y que, en el futuro, los canales digitales sean los preferidos por los clientes de manera natural. Para lograr esto, los canales digitales deben proveer una experiencia realmente significativa para el cliente y una oportunidad notable para el negocio, no solo en términos de eficiencia operativa sino también en cómo estos canales generan nuevos tipos de relación con los clientes. Para lograr esto, los procesos detrás de estos canales deben ser simplificados y repensados, labor que aún está en deuda pese a los beneficios de la pandemia.

Las herramientas tecnológicas *Core* que soportan el negocio no fueron modificadas a raíz de la pandemia y siguen siendo precarias. En por eso que, pese a que no es el único objetivo del proyecto de transformación digital, es un cambio urgente. En relación muy cercana con la mejora del *stack* tecnológico están los nuevos retos que enfrentará la compañía en términos de la captura de valor.

Como veíamos, según el estudio de *BCG*, antes de la pandemia el sector estaba atravesando por una situación que le obligada a redefinir su modelo de generación de valor. A este fenómeno natural del sector debemos sumarle el impacto financiero en los hogares y la redefinición del producto a raíz de la pandemia. Se hace urgente, ahora más que nunca, redefinir la manera de operar de la compañía, pero, sobre todo, repensar el modelo de negocio y pasar de la captura de clientes a modelos de suscripción, de generación de valor a través de los datos de los clientes, de creación de ecosistemas que saquen el mayor provecho del producto, y para ello, contar con un modelo de gestión tecnológico que posibilite esta transformación. Como lo expresa Rogers (2016): “las tecnologías digitales cambian la manera en que las empresas deben conectarse y crear valor para sus clientes” (p. 7).

Las personas son otro de los pilares de la transformación digital y ahora más que nunca, la organización debe asumir los retos respecto al teletrabajo. Durante años fue un tema que generó incertidumbre. Era una solicitud común, pero ante las dificultades técnicas de su implementación, la organización había

rechazado la idea. La pandemia, sin embargo, así como con los clientes, obligó a los empleados de la organización a utilizar las herramientas tecnológicas para continuar con su labor y por tanto la organización enfrenta un reto gigante pues después de haberse probado que el teletrabajo funciona, los colaboradores ven en él una opción a largo plazo así que su implementación a futuro, total o parcial, deberá ser parte de la agenda.

Durante la presente investigación se presentaron ciertos obstáculos. En primera instancia, la misma pandemia retrasó el inicio de la ejecución del estudio. Otra dificultad fue el tamaño reducido de la muestra debido a que se limitó a líderes dedicados y directamente involucrados en el proyecto. Para aumentar la muestra y entender otros puntos de vista para dar más solidez de lo analizado, se sugiere incluir actores que no estén directamente involucrados en el proyecto de transformación digital pero que aun así participan en tareas específicas del proyecto.

Ante estos hallazgos podremos finalizar indicado que lo que ha sucedido y las oportunidades que traerá la aceleración de ciertos aspectos de la transformación digital a raíz de la pandemia son solo es el principio de la transformación y no solo son apenas el inicio del camino sino que además deben alertar la intervención de procesos que no están contruidos correctamente para ser atendidos vía digital, que los cambios significativos en las economías de los hogares, aceleran la necesidad de adaptar nuevos modelos de generación de valor y por supuesto entender que esto aplica no solo para los clientes finales sino también para atender las nuevas maneras de operar en la organización.

Referencias

- Berman, S. y Marshall, A. (2014). The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9-17. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-07-2014-0048/full/html>
- Boulton, C. (3 de junio de 2020). 10 reasons why digital transformations fail. *CIO*. <https://www.cio.com/article/3248946/12-reasons-why-digital-transformations-fail.html>
- Bughin, J., LaBerge, L. y Mellbye, A. (9 de febrero de 2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Digital*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>

- Deloitte. (2020). *Covid-19: People, technology, and the path to organizational resilience*. <https://bit.ly/3Cwco3d>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. y Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. Research report. MIT Sloan Management Review. <https://bit.ly/2JP3aH0>
- Fletcher, G. y Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102-185. <https://bit.ly/3S0QQkG>
- Gartner Research. (13 de abril de 2017). Highlights of the 2017 CEO Survey: CIOs Must Scale Up Digital Business. <https://gtnr.it/3CWP93M>
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership* [Tesis de Maestría, Universidad de Estocolmo]. <https://bit.ly/3Cw6f6Z>
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de Educación*, (7), 19-39.
- Loozen, T (2017). *Digital transformation for 2020 and beyond: eight telco considerations*. https://www.ey.com/en_gl/tmt/digital-transformation-for-2020-and-beyond-eight-telco-considera
- McKinsey (2018). *Five moves to make during a digital transformation*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation>
- McKinsey Co. (2018). *The people power of transformations*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-people-power-of-transformations>
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School.
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.
- TeleSemana. (2020). Covid-19 y su impacto en el sector de las telecomunicaciones de Latinoamérica. <https://bit.ly/3yzFBJe>
- Tøndel, T., Krüger, T. y Felden, F. (14 de mayo de 2014). A New Business Cycle for Telcos. Time to Invest Again. *Boston Consulting Group*. <https://on.bcg.com/3EErE0j>
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (7 de enero de 2014). The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. <https://bit.ly/3Cx9M9>