



TRANSFORMANDO EL NÚCLEO DE LA ORGANIZACIÓN: VALOR Y COLABORACIÓN DIGITAL

En una guía de salud que publicó la Universidad de Harvard para personas que querían estar en forma, se menciona lo siguiente: “Piense en sus músculos centrales como el fuerte eslabón central de una cadena que conecta la parte superior e inferior de su cuerpo”. Quienes escribieron esa guía se refirieron como núcleo al con el conjunto central de músculos que ayuda al cuerpo a mantener su poder, equilibrio y salud general. Sobre eso se centra la esencia de la publicación de este boletín, en el cual, juntos exploraremos el conjunto de capacidades que hará que Peña Colorada funcione de forma

más efectiva y promueva la transformación del entorno de forma equilibrada, aprovechando tecnología y el talento de quienes hacemos parte de ella, para construir valor en la era del mundo digital.

El núcleo de la empresa es el valor que genera nuestro negocio, basado en la estrategia conducida por nuestra gente, procesos y tecnología. Todos estos factores son parte de la vida cotidiana de la empresa y si no actuamos para transformarlos adaptándolos al entorno actual, las prácticas heredadas reaparecerán limitando el crecimiento.

ANTE ESE ESCENARIO TE INVITAMOS A LA REFLEXIÓN DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Cuál debe ser nuestra propuesta de valor para conducir el cambio?
- ¿Cómo aprovechar la tecnología disponible para generar valor?
- ¿Qué papel juega nuestra conducta en ello?

Para responder a estos cuestionamientos iniciaremos diciendo que la **propuesta de valor** puede ser cualquier reinención digital que esté enfocada en mejorar el valor que la empresa que proporciona a nuestros clientes y accionistas que son ArcelorMittal y Ternium, así como también a nuestros grupos de interés.

Es importante recordar que la tecnología, en sí misma, sólo es un medio para mejorar nuestros procesos (industriales, administrativos, formativos, etc). **La transformación digital no solo implica crear o comprar un nuevo software, requiere ordenar y sistematizar la información para la toma de decisiones**, de la forma más simple, segura y valiosa disponible; la mayor parte de las veces a través de la gran cantidad de medios seguros disponibles.



La transformación digital es una forma de mantener el compromiso que la empresa ha asumido en relación con su propósito, que es **transformar la naturaleza en equilibrio con el planeta, para beneficio de la humanidad**; enfocando sus resultados en mejores y más rápidas decisiones y reduciendo el impacto ambiental del uso de papel, energía e hidrocarburos innecesarios.

Para conseguirlo, siempre e inevitablemente es necesario realizar primero un análisis **crítico y repensar en el proceso, para determinar dónde se crea, cambia o destruye valor**.

Para poder llevar a cabo esta tarea, siempre sugerimos a los equipos y los líderes deben tener la habilidad de identificar y evaluar los activos existentes que son más cruciales para el proceso y comprender, no sólo informarse, -sino realmente comprender- lo que nuestros usuarios y clientes internos o finales realmente quieren o necesitan.

Por supuesto que llevar esto a la práctica no es tan sencillo. Por ejemplo, en el caso de Amazon, el valor que ofrecía cuando inició su negocio, no era vender libros en línea, sino la gigantesca selección y la compra de conveniencia que ofrecía a sus usuarios. Al identificar detenidamente su valor, fue cuando Amazon pudo extender su negocio a otros campos y expandirse de forma exponencial incluso fuera del negocio del retail.

Te has puesto a pensar:

- ¿Qué valor generamos como empresa, más allá del producto en sí?
- ¿Cómo podríamos extender nuestra capacidad de generar valor a otros sectores? ¿Cuál es el *know-how* que nos sustenta?

Integrar y transformar a las personas es la siguiente fase para construir un núcleo sólido. El talento que pueden aportar unos cuantos expertos en administración del cambio no es suficiente. Es más importante integrar a todas las personas para que el talento y las nuevas habilidades surjan en todos los niveles de la empresa. **Capacidades digitales y mayor flexibilidad para seguir el paso a los cambios del ambiente y de los clientes parecen ser la clave**.

- ¿Tu equipo comprende las necesidades y los cambios de tus clientes de proceso?
- ¿Sus aprendizajes van suficientemente rápido o muy detrás de los cambios?

Parecerá reiterativo, pero se sabe que **las empresas que carecen de una cultura alineada son más propensas a tener problemas organizativos** y usualmente generan despilfarros de tiempo y costos.

Recablear procesos: Los cambios digitales requieren reconectar los procesos para tomar decisiones para alinearlo a los sistemas digitales o automáticos. Digitalizar o automatizar cadenas de suministro y procesos intensivos de información, así como desarrollar nuevas capacidades como automatización de procesos o incluso robotizarlos, podría generar que haya decisiones inadecuadas o

innecesarias, pero que son difíciles de eliminar. Esta es una tarea ardua, pero el cambio de mentalidad genera agilidad y beneficios paulatinos.

Utilizando estos tres conceptos planteamos cuatro pasos que pueden llevarnos a una transformación digital que agregue valor real.

1

EL LIDERAZGO CUENTA, Y CUENTA MUCHO

- Pensemos que la tecnología es un medio, no un fin, de transformación.
- Los cambios en la organización tratan sobre líderes, liderazgo y personas.
- Hoy, la tecnología está disponible para todos, lo difícil es saber como y en que usarla para diferenciarnos y ganar ventajas competitivas reales.
- Esa diferenciación debe aparecer con la visión de cambio del liderazgo, que además plantee una ruta clara y precisa de ejecución.
- Los líderes deben actuar de forma consciente para conocer las consecuencias de la digitalización.

En la actualidad ser pasivo y esperar los cambios es una mala opción. Si no somos disruptivos eficientes, seremos interrumpidos.

2

TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES CAMBIO CULTURAL

- Una revolución que requiere un cambio de cultura en toda la organización.
- Este concepto de convertirse en una empresa “digital” informará y cambiará la forma en que la empresa toma decisiones; cómo atiende a sus usuarios o clientes, la gestión de la cadena de suministros y hasta los procesos de producción.
- Las empresas necesitan comunicar de qué se trata los cambios en su núcleo, cuáles son sus nuevos comportamientos, cuál es la mentalidad que hay que tener y la nueva propuesta de valor.
- Sin ello, la transición estaría llena de desafíos y podría haber caos o escepticismo.

3

VIVIR UNA CULTURA DE DATOS

- Una estadística sostiene que el 90 por ciento del tiempo total que se dedica al análisis, se usa en preparar los datos para poder trabajar con ellos.
- La empresa y las personas deben pasar de tomar decisiones fundamentadas en hábitos, intuiciones, opiniones o experiencias, a tomar decisiones basadas en datos. Lo llamamos **adoptar una cultura de datos**.
- Para vivir un mundo digital, no sólo es importante producir datos, hay que entender los propios y cómo se ven afectados nuestros procesos por los de terceros involucrados.

4

PRUEBA Y FALLA CON AGILIDAD

- Los cambios en las tecnologías de información y comunicación (TIC's), tienen la mala reputación de utilizar ciclos de planificación e implementación tan largos y costosos, que al final no generan beneficios importantes a las empresas.
- Esos ciclos terminan con el valor que podríamos agregar. Necesitamos encontrarles usos específicos: obtener los datos, comprender su lógica, construir la información y un análisis.

¡Pruébala, aprende de ella y actúa. Si falla, continúa con el siguiente ciclo y uso!

¿Quién es mi Airbnb?

El “efecto de Airbnb” en la hotelería tradicional nos hace reflexionar que no fue posible que nadie lo viera venir. Equipos, personas y empresas deben pensar quien es su Airbnb. ¿Tú te has hecho esa pregunta? Recuerda que la competitividad no provendrá exclusivamente de su industria. Podría surgir directamente de nuestra industria o industrias adyacentes,

incluso podría provenir de modelos de negocio diferentes como en el caso de Uber o de Airbnb.

Finalmente, debemos abordar un tema crítico para el desarrollo de cualquier cambio en la organización: Cómo impacta la conducta de las personas en los procesos y el uso de la tecnología.

COLABORACIÓN EN EL MUNDO DIGITAL

En el mundo digital las personas son quienes toman decisiones sobre la forma en que se conducen y deciden. En la película "The Matrix", de las hermanas Wachowski, Neo, el protagonista, se encuentra frente a una realidad alterna en la que tiene que descubrir nuevas habilidades que se "cargan" a su cerebro a través de un simulador. En éste, todo se encuentra programado y nada se deja al azar (como cuando aparecen en tu cuenta de Facebook anuncios relacionados con tus búsquedas en Google), en el cual hay un equipo que comparte misiones y riesgos y, finalmente sobre una situación en la que todo lo imaginable es posible.

Hoy, la realidad digital rebasa en complejidad el mundo imaginado en 1997 por The Matrix, y aún ahora, los mismos vectores siguen orientándonos para tener éxito en ese mundo: **Capacitación, colaboración, reglas claras y mucha precaución con los datos.**

Sin embargo, en el mundo actual la colaboración se ha tornado compleja y diversa en cuanto a las fuentes y formas de llevarla a cabo, siendo aún la clave para alcanzar resultados importantes y metas de excelencia. Muchas de las innovaciones y procesos tecnológicos que se digitalizan suelen fracasar por no considerar las conductas de colaboración que deben acompañar a la propuesta de valor.



LOS TRES ASPECTOS BÁSICOS PARA LA COLABORACIÓN EN EL MUNDO DIGITAL

En este boletín queremos cerrar detallando y animándote a practicar tres aspectos básicos para la colaboración en el mundo digital.

1

A pesar de que no queramos que sea de esa manera, la comunicación digital es algo que hacemos a diario por muchos

medios, siendo parte de ella en muchos casos, incluso sin darnos cuenta. Por lo tanto, **es necesario desarrollar habilidades para navegar en ese contexto** y, como en cualquier situación, crear una identidad coherente y segura que se encuentre lo más cercanamente integrada a nuestra realidad.

2

Poder **comunicarnos y colaborar para alcanzar objetivos comunes** ha sido la base del desarrollo humano. Tanto, que sobre ello, el emperador

Marco Aurelio en sus meditaciones comentaba "...Pues hemos nacido para colaborar, al igual que los pies, las manos, los párpados, las hileras de dientes, superiores e inferiores. Obrar, pues como adversarios es contrario a la naturaleza". Ninguna de las grandes obras arquitectónicas, civiles o militares, podrían haberse desarrollado sin que las personas que formaron parte de esas organizaciones tuvieran habilidades depuradas para comunicarse y colaborar entre sí.

3

Para destacar y contextualizar la importancia de la colaboración digital y la identidad en ese campo, sabemos que hace años

las personas que viajaban tenían que confiar en la información que amigos o familiares les recomendaban y en general, tomaban decisiones basados en poca información. Hoy existen muchas páginas de internet dedicadas a gestionar turismo de hoteles y **podemos tomar decisiones a la luz de cientos o miles de opiniones.**

LA IMPORTANTE TAREA COLABORAR Y APRENDER A COMUNICARNOS DE FORMA EFECTIVA

Participar del mundo digital, es similar a hacerlo en un viaje a otro país. Por ello, para aprender a colaborar y comunicarnos de forma efectiva, es urgente pensar en la **identidad que mostramos en medios digitales**, por la importancia de la seguridad de la información y de las personas, además de **construir competencias** que ayuden a la organización a contar con colaboradores especialistas **en medios presenciales y digitales**.

Preguntas Clave

Ahora que colaboras y te comunicas activamente en el mundo digital desde la empresa:

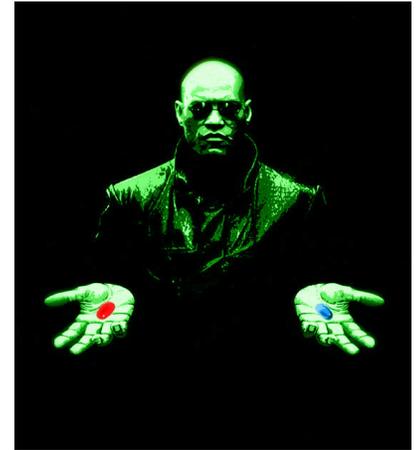
- ¿Cuáles son las tareas más relevantes que deberíamos aprender desarrollar nuestra competitividad y la de la organización?

Si fueras Neo, el personaje de la película:

- ¿Cómo te encontrarías? ¿Adaptado o en proceso de aprendizaje?

Finalmente:

- ¿Qué tal vas con el desarrollo de una identidad digital privada y segura?



REPUTACIÓN Y PRIVACIDAD

La reputación es “un componente clave de nuestra identidad, que refleja quiénes somos y cómo interactuamos con los demás”. Al tener presente de qué información se habla, en qué sitios y con qué usuarios, lo valioso de nuestras ventajas competitivas crece cuando tenemos la posibilidad de mantenerlas íntegras y seguras, al igual que nuestras opiniones. Por ello, debemos ser conscientes de **la privacidad de los datos y del uso que se puede hacer de ellos para gestionar de forma eficiente la identidad digital**. La multipresencia de fuentes de información y redes sociales en Internet, hace que la privacidad sea más relevante que nunca. Y como sabemos, **los datos personales y de la empresa pueden ponerse en juego cuando los exponemos de forma voluntaria**.

Mucha de la información que hoy circula relacionada con el trabajo, no lo hace a través de redes internas de las empresas, sino a través de WhatsApp y mensajería de redes sociales.

La credibilidad y la confianza, en el mundo virtual, también se gestionan aportando información responsable y ética.

Concluimos, citando nuestra reciente publicación “El futuro que forjaremos” http://www.pcolorada.com/wp-content/uploads/2020/12/PC_Arturo-Tronco_12.01.21.pdf, en la que nuestro Director General, **Arturo Tronco**, expresa, “En Peña Colorada, la calidad va de la mano con el impacto que ejercemos en el entorno. Cuando digo que nuestro propósito es transformar la naturaleza en equilibrio con el planeta, lo hago teniendo el proceso natural en mente”, y rescatamos tal referencia para asentar aquí que la transformación digital está en ese mismo camino, desarrollar proyectos digitales pueden llevarnos a eliminar grandes consumos de papel, hidrocarburos y energía que dejan una huella constante en el planeta”. Esta tendencia no se revertirá, sino que se acentúa hacia el futuro.

Prepararnos mejor para desarrollarnos en ella, de forma segura y armónica, es algo que podemos lograr con aprendizaje constante.

Permanece atento a la comunicación que el Centro de Desarrollo establecerá sobre estos temas y que te acercarán a fuentes de formación prácticas y especializadas.



<https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
<http://www.oecd.org/dev/Digital-in-industry-From-buzzword-to-value-creation.pdf>
<https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20Reinvention/Digital%20Reinvention.ashx>
<https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/Digital%20transformation-%20seven%20steps%20to%20success.v2.pdf?alid=860635945>

PARA MÁS INFORMACIÓN CONTACTAR A:

desarrollorh@pcolorada.com