



FOTO: Adobe

DIGITALIZANDO EL CAOS SERIE: GESTIÓN ARTIFICIAL (PARTE I)

Recientemente, un equipo directivo me mostraba con orgullo su nueva y costosa infraestructura de software. ***Habían adquirido licencias de Inteligencia Artificial, “automatizado” sus flujos de comunicación y “centralizado” sus bases de datos. Estaban convencidos de que, con este despliegue, sus problemas de rendimiento estaban resueltos.***

Al revisar sus operaciones un mes después, la realidad era otra: ***los cuellos de botella eran los mismos, sin ninguna diferencia, solo que ahora ocurrían a la velocidad de la luz.***

Habían cometido el error corporativo más común de este quinquenio. ***Crear que comprar tecnología es equivalente a diseñar una estrategia.***

Nada más falso que esto.

En ecosistemas de hiper-crecimiento, como el que se experimenta en el sur de la Florida, o el de Barranquilla en Colombia, donde la velocidad de adopción tecnológica y la presión por escalar superan muchas veces la madurez de la organización, ***la tecnología rara vez soluciona un problema de gestión.*** Por el contrario, lo amplifica, lo hace más evidente.

Cuando insertas software de última generación en un proceso roto, no obtienes innovación. Obtienes ineficiencia escalable.

La Automatización Cosmética que Oculta la Fractura

Existe una trampa en la que caen incluso los líderes más experimentados. ***Yo la llamo Automatización Cosmética.***



FOTO: Adobe

Se trata de la implementación de herramientas tecnológicas de alta visibilidad para dar una apariencia de modernidad, sin alterar en lo absoluto las dinámicas humanas internas de la organización, los silos de información o los vicios operativos de fondo.

La automatización no es innovación tecnológica. **Es, fundamentalmente, una intervención psicológica y cultural en la organización, que cuando está bien diseñada, piloteada e implementada, es asistida y potenciada por herramientas tecnológicas, pero estas herramientas son solo eso: herramientas.**

Firmas globales de consultoría como McKinsey & Company han reportado consistentemente que más del 70% de las transformaciones digitales fracasan. Y la causa raíz rara vez es el código o el algoritmo; la causa es la fricción cultural.

Si un equipo no confía en la dirección, si las prioridades compiten entre sí o si la toma de decisiones está centralizada en exceso, ningún software

de gestión de proyectos logrará que colaboren mejor. **Simplemente registrará su falta de colaboración con gráficos de alta resolución, a una velocidad mucho mayor que antes.**

La Fricción Estructural de la Falsa Velocidad

El propósito de la tecnología en los negocios no es reemplazar el criterio humano. Es liberarlo del ruido para que pueda ejercerse con precisión. Abriendo un paréntesis, cabe aclarar que cuando hablo de tecnología me refiero a toda herramienta de mejoramiento que la empresa implementa para potenciar resultados, estas siempre son establecidas/instaladas/operadas por humanos.

Tomemos como ejemplo la prospección y generación de clientes. Hoy en día, es trivial construir o adquirir sistemas que encuentren y contacten a miles de prospectos en minutos. Pero generar volumen sin análisis es una métrica vacía. Tener los datos no es tener la respuesta.



FOTO: Adobe

Si un sistema automatizado extrae información de clientes potenciales, pero no existe una capacidad analítica humana diseñada para evaluar cada perfil y crear una estrategia de abordaje verdaderamente individualizada, el resultado es catastrófico. Automatizar un mensaje genérico en la era del Spam, solo garantiza que la empresa será ignorada a mayor escala.

A esto lo denomino Fricción Estructural. Ocurre cuando se aplica una fuerza masiva (tecnología de automatización) sobre unos cimientos organizacionales que no están reforzados para soportarla (falta de análisis, procesos ambiguos, ausencia de criterio). El resultado inevitable es la fractura del sistema y el desgaste del talento humano.

Peligroso.

La Ingeniería que Ordena al Algoritmo

Para que la automatización deje de ser una ilusión y se convierta en un motor de rendimiento,

el liderazgo debe invertir el orden de sus prioridades.

La dirección de la organización no debe preguntarse: **“¿Qué puede hacer este software por nosotros?”**.

Se debe preguntar: **“¿Qué proceso humano hemos optimizado y depurado lo suficiente como para que valga la pena escalarlo con software?”**.

La tecnología debe ser la última capa de la estrategia, no la primera. **Primero se requiere una arquitectura de procesos impecable, objetivos medibles y, sobre todo, una cultura donde el equipo entienda que el software se encarga de recolectar y ordenar, mientras que ellos son responsables de analizar, empatizar y decidir.**

La automatización sin dirección es solo caos digitalizado. **Y el caos, por más rápido que se mueva, nunca genera rentabilidad.**

Reflexiones

Para auditar la verdadera madurez tecnológica de tu operación, te invito a considerar:

- **La Trampa del Volumen:** En tu proceso de ventas o gestión, ¿estás utilizando la tecnología para entender mejor a cada cliente individual, o simplemente para enviar el mismo mensaje genérico más rápido?
- **El Diagnóstico:** ¿Qué problema de comunicación o ineficiencia interna estás intentando resolver con una nueva licencia de software, en lugar de resolverlo con una conversación difícil de liderazgo?
- **La Fricción:** ¿Tu equipo se siente potenciado por las herramientas que han implementado, o

sufren de fatiga tecnológica intentando alimentar sistemas que no les devuelven valor analítico?

Referencias

Boutière, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). **Unlocking success in digital transformations.** McKinsey & Company.

Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). **Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas.** *Harvard Business Review.*

Schrage, M., Pring, B., Kiron, D., & Dickerson, D. (2021). **Leadership's Digital Transformation: Leading Purposefully in an Era of Context Collapse.** MIT Sloan Management Review.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmp2015**