Por mucha transformación digital que hagas, si eres malo, solo serás peor

Descripción

Introducción (y casi conclusión)

Cada día aparece en internet una publicación nueva sobre una tecnología sorprendente o sobre una inteligencia artificial capaz de hacer cosas impresionantes con pasmosa facilidad. Sale un tipo en un vídeo, normalmente sonriente, con auriculares de colores, una camiseta absurda y una templanza digna del mejor vendedor de ungüentos y pócimas de la Edad Media, explicándote cómo con tres clics y una aplicación gratuita ha convertido una tarea aburrida en oro puro.

Lo que hace no sirve para gran cosa, pero queda genial en pantalla y da para cientos de comentarios de asombro y admiración.

En treinta segundos ha creado una empresa, escrito un libro, diseñado una campaña publicitaria, montado una aplicación, clonado su voz, fabricado un avatar y automatizado una línea de negocio que, según asegura, factura mientras duerme. El vídeo se llena de “me gusta”, se comparte de forma viral y miles de personas se quedan mirando la pantalla con la sensación de estar contemplando al nuevo Dios. Y como sucede con los peores psicópatas, cientos de fans se enamoran y escriben sus cartas de amor y devoción alabando su majestuosidad,

Pero la utilidad, el negocio, es para él, no para ti. Tú embobado mirando y pensando que eres un paleto digital y que sería fantástico incorporar todo aquello a tu trabajo para

convertirte, por fin, en esa persona eficiente, moderna, creativa, rentable y brillante que siempre quisiste ser y que la vida, los clientes, los impuestos y tu evidente falta de tiempo no te han permitido alcanzar.

En las empresas ocurre algo parecido, solo que bastante más caro.

Se contratan cursos, consultores, plataformas, licencias, conferenciantes y expertos en nombres de tecnologías que nadie entiende del todo. Se organizan jornadas de innovación. Se llena una sala de empleados, se apagan las luces y aparece un gurú hablando de inteligencia artificial, agentes autónomos, blockchain, ciberseguridad, gemelos digitales, liderazgo exponencial y cualquier otra expresión suficientemente grandilocuente como para que nadie se atreva a preguntar qué demonios significa. Por suerte, porque probablemente no sabrían explicarlo realmente de manera concreta.

La transformación digital se presenta como una especie de El Dorado 2.0. El lugar donde todos los procesos son rápidos, los empleados productivos, los clientes felices y los beneficios crecen en un mundo digital rosa mientras un ejército de algoritmos esclavos hace el trabajo en la sombra.

Después pasan unos meses, se pagan las facturas, se acumulan licencias, aumentan las contraseñas, aparecen nuevas reuniones, se cruzan departamentos, se enfada la gente y el resultado acaba siendo, como poco, bochornoso.

La promesa era gigantesca y el fracaso también.

La empresa no solo no funciona mejor, sino que ahora tiene más problemas, menos dinero en la cuenta, un montón de aplicaciones que nadie sabe utilizar y una dependencia terrible a proveedores y a software imposible de manejar y de mantener, provocando atascos, pérdidas, caos y estrés. El proveedor dice que es por falta formación, el consultor asegura que el problema es la resistencia al cambio, la dirección concluye que la tecnología todavía no estaba madura y los empleados se esconden y trafican silenciosamente con hojas de cálculo hechas por ellos, apuntes a mano y su propia memoria humana.

Todos encuentran una explicación razonable, pero nadie reconoce que el problema estaba dentro de la empresa desde el principio.

La IA no arregla, amplifica

La inteligencia artificial no mejora una empresa, sino que amplifica lo que ya hay.

Si la empresa es buena, puede hacerla mejor. Si es mala, puede convertirla en una catástrofe mucho más rápida, más cara y menos controlable.

No hay mucho más misterio.

Si tus procesos están mal definidos, la IA automatizará procesos mal definidos. Si tus datos son basura, producirá basura, pero con una redacción impecable. Si tus responsables no se ponen de acuerdo, el sistema reflejará ese desacuerdo. Si nadie sabe quién toma las decisiones, tendrás una herramienta extraordinaria produciendo informes que nadie sabrá utilizar y orientados a cualquiera menos a quien debería.

Y si llevas veinte años trabajando a golpe de urgencia, favores, parches, llamadas y documentos copiados de otros documentos, no esperes que un agente inteligente convierta todo eso en una organización excelente. Lo que hará será aprender tu caos y lo repetirá a una velocidad industrial. Pero no será capaz de replicar tus atajos y trapicheos, eso es parte de la creatividad y picaresca que nos enseñaba el Lazarillo de Tormes.

Hace años conocí una empresa que quería automatizar la preparación de ofertas. Sobre el papel tenía sentido. Disponía de cientos de presupuestos, memorias, tarifas y ejemplos de proyectos anteriores. Contrataron a una consultora, prepararon una base documental y crearon una herramienta capaz de generar propuestas en pocos minutos.

El resultado fue un desastre.

Para trabajos casi idénticos aparecían precios diferentes. Se incluían servicios que ya no se prestaban. Faltaban aspectos importantes y algunas condiciones se contradecían entre sí.

La dirección culpó a la inteligencia artificia, pero la IA no había inventado nada, solo replicado en potencia.

La empresa llevaba años trabajando con tarifas distintas según el cliente, documentos duplicados, presupuestos copiados de encargos anteriores y decisiones tomadas según quién estuviera ese día en la oficina. Nadie había limpiado la información, nadie había fijado criterios y nadie había decidido qué documentos seguían siendo válidos.

La máquina no falló, sólo les hizo un retrato y no les gustó lo que vieron.

Un mono con una caja de granadas

Muchos de los que venden inteligencia artificial en internet no tienen ni @#%$ idea de cómo funciona una empresa real.

Saben hacer demostraciones, que es algo bastante distinto.

Son capaces de conectar cuatro aplicaciones, generar un vídeo llamativo y montar un flujo automático que funciona estupendamente durante los cuarenta segundos que dura la grabación. Luego te explican que aquello puede escalarse a cualquier negocio, como si una empresa de treinta trabajadores, una ingeniería, un hospital, una tienda o una industria funcionaran igual que su canal de YouTube.

Algunos no saben lo que hacen. Otros sí lo saben y, precisamente por eso, resultan más peligrosos, porque han entendido que vender la pala suele ser más rentable que buscar oro.

Te cuentan que puedes automatizar el departamento comercial sin haber vendido nada en su vida. Te enseñan a dirigir equipos sin haber tenido a nadie a su cargo. Te explican cómo utilizar agentes autónomos sin haber gestionado nunca un proceso crítico, un cliente furioso, una nómina, un accidente, una reclamación o un proyecto que se desmorona mientras todo el mundo te mira esperando una respuesta.

Son como un mono con una caja de granadas. Pueden parecer divertidos hasta que quitan la anilla. Y lo peor es que probablemente seas tú quien se inmole sin saber muy bien por qué ni en qué momento empezó todo a torcerse.

Digitalizar una estupidez no la vuelve inteligente

Uno de los errores más habituales consiste en informatizar procesos que ya eran absurdos antes.

Se automatizan aprobaciones que pasan por siete personas cuando bastarían dos. Se crean formularios para recoger datos que nadie utiliza. Se digitalizan informes que se generan cada semana porque hace quince años alguien decidió que debían existir. Se instala un CRM y los comerciales siguen apuntando los contactos en su teléfono. Se compra un ERP y los empleados acaban introduciendo la misma información tres veces porque nadie revisó el flujo de trabajo.

Eso no es transformación digital, es burocracia con luces led.

Y, a veces, ni siquiera permite trabajar más rápido, solo consigue que el absurdo quede mejor organizado.

Lo peligroso es que, cuando un proceso malo se convierte en software, adquiere una especie de autoridad sagrada. Ya no se cuestiona. Se hace así porque lo dice el sistema.

Antes, alguien podía saltarse un trámite inútil utilizando el sentido común. Ahora aparece una casilla obligatoria, un permiso bloqueado o una secuencia automática que impide avanzar.

Hemos convertido una mala decisión humana en una norma digital. Es fantástico el progreso, ¿verdad?

Hay empresas que antes tardaban tres días en equivocarse y que, gracias a la automatización, pueden equivocarse quinientas veces en una hora.

A eso se le llama eficiencia, aunque es más bien una confirmación de su deficiencia.

La tecnología permite esconder la mediocridad durante un tiempo

A muchas empresas les encanta comprar tecnología porque comprar tecnología parece hacer algo.

Revisar procesos, en cambio, resulta bastante menos glamuroso.

No queda bien publicar en LinkedIn que se ha descubierto que dos departamentos llevan diez años duplicando el mismo trabajo. Tampoco vende anunciar que nadie sabe dónde

está la versión correcta de los procedimientos o que todo depende de una persona que guarda el conocimiento en su cabeza y está a punto de jubilarse.

Eso no suena innovador, suena a que alguien no ha hecho bien su trabajo.

Por eso se empieza por la aplicación, no por el problema.

La aplicación se puede enseñar. Tiene botones, gráficos y colores. El problema interno conviene esconderlo.

Y así se construye una capa tecnológica carísima sobre unos cimientos de papel. Durante un tiempo parece funcionar. Hay reuniones, presentaciones, cuadros de mando y una sensación general de modernidad. Luego llega el primer conflicto serio, el primer dato incorrecto, el primer cliente importante perdido o el primer cambio que nadie había previsto.

Entonces todo se viene abajo.

No porque la herramienta fuera mala, sino porque estaba sosteniendo una organización que ya funcionaba da base de milagros.

Las empresas también se cuentan mentiras

A nadie le gusta aceptar que trabaja mal. Es más fácil culpar al mercado.

La competencia vende barato. Los clientes no valoran la calidad. El Gobierno aprieta. Los impuestos asfixian. Los proveedores fallan. Los trabajadores jóvenes no se comprometen. La economía está fatal.

Todo eso puede ser cierto, pero también puede ser una coartada estupenda para no mirarse al espejo.

Una empresa mediocre rara vez se considera mediocre. Normalmente se considera víctima de un entorno injusto.

Y mientras se repite esa historia, continúa perdiendo dinero en procesos absurdos, tomando decisiones tarde, asignando mal los recursos, tratando igual a buenos y malos clientes, premiando a quien apaga incendios en lugar de a quien evita que se produzcan y confundiendo estar ocupado con ser productivo.

Después llega la inteligencia artificial y alguien decide que ahora sí, que por fin todo cambiará.

Claro. Como si ponerle un motor de Fórmula 1 a un coche sin frenos y con ruedas de cartón pudiera convertirlo en competitivo.

Primero limpia la casa

Antes de implantar inteligencia artificial habría que hacer algo bastante menos emocionante. Pensar.

Revisar qué hace realmente la empresa, por qué lo hace y qué parte de todo aquello no sirve para nada.

Analizar los procesos. Escuchar a las personas que trabajan en ellos. Identificar dónde se pierde tiempo, dónde se duplican tareas, dónde se toman decisiones sin información y dónde se recogen datos que nunca se utilizan.

Habría que reconocer qué capacidades faltan, qué conocimientos están concentrados en una sola persona, qué departamentos no se hablan y qué responsabilidades están tan mal definidas que todo el mundo puede culpar al de al lado.

También habría que preguntarse qué parte del negocio es simplemente mala.

Porque no todo merece ser automatizado. Algunas cosas merecen desaparecer.

La transformación digital debería comenzar eliminando tareas, no añadiendo herramientas. Simplificando procesos, no adornándolos. Mejorando decisiones, no generando más informes.

Después, cuando la empresa entienda cómo funciona, qué hace bien y qué necesita corregir, la tecnología puede resultar extraordinaria.

Antes de eso, es una pistola cargada con demasiadas balas como para jugar a la ruleta rusa sin volarnos la cabeza.

Y solo cuando se ha pasado este proceso de poda y debates es cuando toca hablar de tecnología.

La inteligencia artificial no te convierte en quien quieres ser

La IA puede ayudarte a producir más, responder antes, analizar mejor y reducir costes. Puede darte capacidades que hace pocos años parecían imposibles. Pero no te da criterio.

No arregla una mala estrategia. No convierte a un mal jefe en un líder. No consigue que dos departamentos enfrentados colaboren. No transforma datos falsos en conocimiento. No hace que una empresa desorganizada encuentre de repente un propósito.

Tampoco sustituye la experiencia y mucho menos el sentido común.

Lo que sí hace es darte más potencia, pero la potencia, sin control, no es progreso, es una forma mucho más rápida de estrellarse.

Después de muchos años trabajando con tecnología, automatización y procesos, sigo pensando que la transformación digital puede cambiar una empresa, pero solo cuando la empresa está dispuesta a cambiar de verdad.

No basta con comprar herramientas, contratar expertos o asistir a conferencias donde alguien asegura que el futuro ya está aquí.

El futuro siempre está aquí para quien vende. Para quien paga, suele llegar acompañado de facturas, problemas de integración y una preciosa presentación final que explica por qué el fracaso ha sido, en realidad, una valiosa experiencia de aprendizaje.

La inteligencia artificial no va a salvarte de tu propia mediocridad, la va a hacer más rápida, más visible y bastante más cara.

Por eso, antes de preguntarte qué tecnología necesitas, deberías preguntarte qué haces mal, qué no entiendes de tu propio negocio y qué parte de tu empresa solo funciona porque alguien lleva años sosteniéndola con alambre.

Porque, por mucha transformación digital que hagas, si eres malo, solo serás peor.