Los elementos clave para una transformación sostenible y exitosa son consistentemente no tecnológicos. Un proceso de innovación bien desarrollado debe conocer antes a las personas y los procesos implicados para luego desarrollar e implementar las tecnologías adecuadas.

[ILUSTRACIÓN: JAUHARI1 / ISTOCK]

Así como la piedra filosofal "tendría la capacidad de transformar metales básicos en preciosos a través de un proceso llamado crisopea o argiropea", en el mundo de la gestión empresarial aparecen cíclicamente alquimistas expertos en innovación tecnológica (desde los sistemas de gestión de *software* de finales del siglo pasado, pasando por la digitalización de los procesos de la década pasada hasta la inteligencia artificial de la actualidad) que prometen a las organizaciones que, si incorporan sus innovaciones a la estrategia de empresa, saltarán (como por arte de magia) al Olimpo de la excelencia empresarial.

Pero la realidad es más tozuda y los datos no engañan. Según McKinsey y Boston Consulting Group, el 70 % de las transformaciones organizacionales fracasan (McKinsey, 2019; Boston Consulting Group, 2020).

Cuando hablamos de transformación digital los datos son todavía más dramáticos. En efecto, McKinsey (2019) afirma que la tasa de éxito general es de solo el 16 %. Además, para empeorar la situación, esta tasa se refiere a empresas de industrias digitalmente avanzadas (tecnología, comunicaciones, etc.). En industrias tradicionales (automoción, farmacéutica, petróleo, gas…) la tasa de éxito cae a un indicador de entre el 4 % y 11 %.

Si analizamos el *Informe Standish* (también llamado *Reporte Caos*), los resultados no son más halagüeños. Este informe se viene elaborando anualmente desde 1994 y analiza el éxito o fracaso en proyectos de desarrollo de *software*. De acuerdo al último informe:

- El 31,1 % de los proyectos de software se cancelan.
- El 52,7 % son problemáticos o no satisfactorios.
- Solo el 16,2 % se consideran exitosos.

Nos han vendido la tecnología como la solución a todos los males y nos encontramos con estos datos demoledores. Algo no funciona y, definitivamente, tenemos un problema, que termina provocando un ingente despilfarro de recursos, frustración y falta de confianza.

Nos han vendido la tecnología como la solución a todos los males y nos encontramos con estos datos demoledores

¿Cuáles son las principales causas de este fracaso?:

- La resistencia y falta de compromiso de los empleados y mandos intermedios, según apunta el 72 % de las empresas con proyectos fallidos.
- La falta de atención a la cultura corporativa y a las habilidades y capacidades de las personas que trabajan en la organización.
- Los fallos y la falta de coordinación en el proceso de cambio que implica la transformación tecnológica.

¿Qué es la innovación?

La definición más aceptada de innovación es la que nos entrega el *Manual de Oslo* (2018), elaborado por la OCDE y EUROSTAT: «Una innovación es un producto o proceso (o una combinación de ambos) nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o ha sido puesto en uso por la unidad (proceso).»

A partir de aquí, y de forma sencilla, la mejor forma de describir la innovación es: «La innovación es crear valor —incremental o radical— para los usuarios o clientes de un producto o proceso.

Las formas que puede adoptar la innovación son: innovación en producto, proceso, mercado, organización o modelo de negocio.

Aceptemos que, por definición, cualquier transformación digital persigue innovar, para aportar valor a uno o varios grupos de clientes de esa transformación (dirección, empleados, accionistas, usuarios, clientes, …).

Tecnología-Procesos-Personas: una secuencia errónea

El típico proceso de transformación digital suele partir de un problema en la empresa. Un caso típico sería: "Tenemos mucho desorden en nuestros procesos empresariales". ¿Solución? Instalemos un *software* de gestión (Tecnología). ¿Cómo suele hacerse? Se toma la decisión de compra, se contrata a consultores expertos (los alquimistas de otra piedra filosofal, la digitalización, un poco más antigua que la IA) y se asigna el proyecto al área de IT. Todo sin haber determinado antes las habilidades digitales de los usuarios futuros (Personas), ni analizado con esas personas los procesos organizacionales actuales (Procesos).

Un ejemplo: en 2018 la compañía alemana LIDL canceló el proyecto de instalación de SAP (un conocido *software* de gestión) en el que había invertido 7 años y 500 millones de euros. ¿El motivo del fracaso? La falta de *feedback* de los futuros usuarios del sistema y la rigidez en la instalación de la nueva tecnología que, en resumen, había consistido en aplicar la secuencia "Tecnología-Procesos-Personas". Es decir, se instala la tecnología (primero), confiando en que eso mejorará los procesos (segundo) y, uniendo la falsa confianza con la creencia errónea, se asume que los trabajadores adoptarán el cambio "porque la dirección y los consultores creen que es lo mejor para la empresa" (tercero).

Mejorar la secuencia: Personas-Procesos-Tecnología

Volvamos a nuestra definición de innovación: creación de valor (ya sea de manera incremental o radical) para usuarios y clientes de un producto o proceso. Asumiendo que cualquier proceso de transformación digital persigue innovar, ¿Por qué no empezar por incorporar desde el principio a los usuarios y clientes del proceso? Conocer bien la cultura organizacional, entender cómo funcionan los procesos, el porqué de las decisiones que se toman y, muy importante, las habilidades de los empleados para adoptar las nuevas tecnologías, tanto desde el punto de vista técnico como de capacidad de adaptación al cambio son factores clave para la culminación del proceso. El éxito de una transformación, y por extensión de la innovación, se basa en la adopción de un enfoque holístico que equilibre el rendimiento con la salud organizacional.

Conocer y entender la cultura organizacional es un factor clave para el éxito de la innovación

Llegamos por fin a la gran paradoja de la transformación tecnológica: Los elementos clave para una transformación sostenible y exitosa son consistentemente no tecnológicos.

En efecto, los factores clave para el éxito son los siguientes:

- Mentalidad y cultura organizacional: su alineación es el factor más importante, con mucha diferencia. Es crucial ganar los corazones y las mentes de las personas. Las empresas que logran cambiar las mentalidades tienen cuatro veces más probabilidades de éxito (Baggio *et al.*, 2019). La cultura debe ser reorientada para reforzar los nuevos procesos y apoyar la salud y el bienestar organizacional a largo plazo (William *et al*., 2025).
- Capacidades y talento: el desarrollo formal de las capacidades del talento duplica la probabilidad de éxito (Goldstrom, S., 2019). Esto implica, sobre todo, crear de manera constante nuevas oportunidades de participación y aprendizaje para los empleados (Sharma, P. *et al.*, 2025).
- Foco en los procesos antes de implantar la tecnología: la tecnología debe ser lo último (incluso la propia decisión de qué tecnología implementar). Lo central es tener un proceso de análisis y ejecución de la transformación bien estructurado, contando con la participación de todos los actores (usuarios y clientes) implicados, desde el principio y a lo largo de todo el proceso.

Dicho de manera fácil y en línea con cualquier proceso de innovación bien desarrollado: hay que empezar por el "por qué" (las personas y los procesos) para luego desarrollar e implementar el "qué" (las tecnologías).

La transformación exitosa se logra cuando se centra en el cambio de mentalidad dentro de la cultura organizacional

En resumen, la innovación duradera y la transformación exitosa se logran cuando las organizaciones se centran en el cambio de mentalidad, el desarrollo de las capacidades humanas y la institucionalización de procesos de ejecución rigurosos. La tecnología es una herramienta poderosa, pero su valor solo se materializa cuando se implementa dentro de un marco de cambio cultural y operativo que priorice, por encima de todo, a las personas.