

# Manual para la transformación de papel a digital

Guía práctica para reducir el gasto innecesario, mejorar sus procesos y cambiar su forma de trabajar con los documentos



# De papel a digital

Cada empresa se enfrenta a retos específicos. Sin embargo, hay una tendencia que engloba a todos esos retos: la transformación digital.

Con independencia de los problemas a los que se enfrente, el éxito dependerá en gran medida del grado de éxito en la adopción de la tecnología digital para todos los aspectos de su empresa.



Debido al empuje de los cuatro elementos principales de la transformación digital — social, móvil, análisis y nube (SMAC, en sus siglas en inglés) —, vivimos y trabajamos en un mundo en el que progresivamente:

- El teletrabajo y la computación en nube hacen que “la oficina” deje de ser un lugar para convertirse en un concepto.
- La gente dedica la mayor parte de su tiempo a tareas de alto valor, al tiempo que el análisis y la automatización permiten que las máquinas se ocupen de los trabajos tediosos y repetitivos.
- Por regla general, sus empleados disponen de acceso a la información que necesitan en el momento y el lugar en el que la necesitan. Esto les ayuda a tomar decisiones fundamentadas con mayor rapidez, lo que les permite responder con prontitud a las necesidades y centrarse en los clientes. Al mismo tiempo, su entorno operativo se mantiene ordenado, optimizado y ágil.

Ese futuro está más cerca de lo que cree y comienza en gran medida con la transformación del papel a digital. Sea crítico con su forma de trabajar para depender en menor medida del papel y permitir que su empresa se centre en actividades de alto valor que impulsan la satisfacción del cliente y los beneficios.

La digitalización implica cambiar la forma de trabajar y pensar de la gente. La gente tiene miedo a lo desconocido, por lo que es crucial comunicar los motivos y las ventajas del cambio. Todos necesitamos ver que el futuro será mejor que el pasado.

# ¿Por qué pasar del entorno papel al entorno digital?

Aunque es posible que ya tenga en mente algunos motivos, a continuación enumeramos los más comunes:

- **Volumen de datos.** La información es un recurso vital y cada vez se genera en mayor cantidad. Es necesario procesarla de forma rápida y segura, por lo que el papel no resulta adecuado.
- **Eficiencia.** Los procesos basados en papel son, por su propia naturaleza, lentos, tediosos y propensos a errores. Los procesos digitales son rápidos, ágiles y precisos.
- **Ahorro de costes.** La eliminación del papel en la empresa casi siempre supone un ahorro, ya sea en costes de consumibles, administración de impresoras, energía, productividad o almacenamiento.
- **Servicio al cliente.** Cuanto más rápida e inteligente sea su forma de trabajar, mejor será el servicio que presta a sus clientes. Además, al reducir sus costes de impresión e infraestructura back-end, dispondrá de fondos y recursos para operaciones visibles como marketing y servicio al cliente.
- **Competencia.** Si no ofrece el mejor servicio a un precio competitivo, alguien lo hará por usted. Además, los clientes potenciales quieren tener la seguridad de que van a trabajar con proveedores que aplican la innovación a todos los aspectos de su negocio. Ser digital es una demostración de su liderazgo en el mercado.
- **Seguridad.** El papel es, por su propia naturaleza, inseguro. Una hoja de papel impresa con datos de clientes puede acabar en manos de cualquiera en cualquier momento y lugar. Al mantener esos datos digitalmente, tendrá un control muy superior sobre quién puede acceder a cada cosa. Y lo que es más importante aún, contará con una pista de auditoría completa en la que se mostrará la cadena de custodia del documento durante todo su ciclo de vida.
- **Normativa.** Cumplir la legislación en materia de privacidad es mucho más fácil cuando se conoce con exactitud dónde y cómo están almacenados los registros, quién ha accedido a ellos (y en qué momento) y qué ha hecho con el documento o registro.
- **Sostenibilidad.** La utilización de papel aumenta inevitablemente su huella ecológica y supone un mayor consumo de energía. La digitalización supone un mayor respeto al medio ambiente.

# Público al que va dirigido este manual

Este manual le resultará útil si:

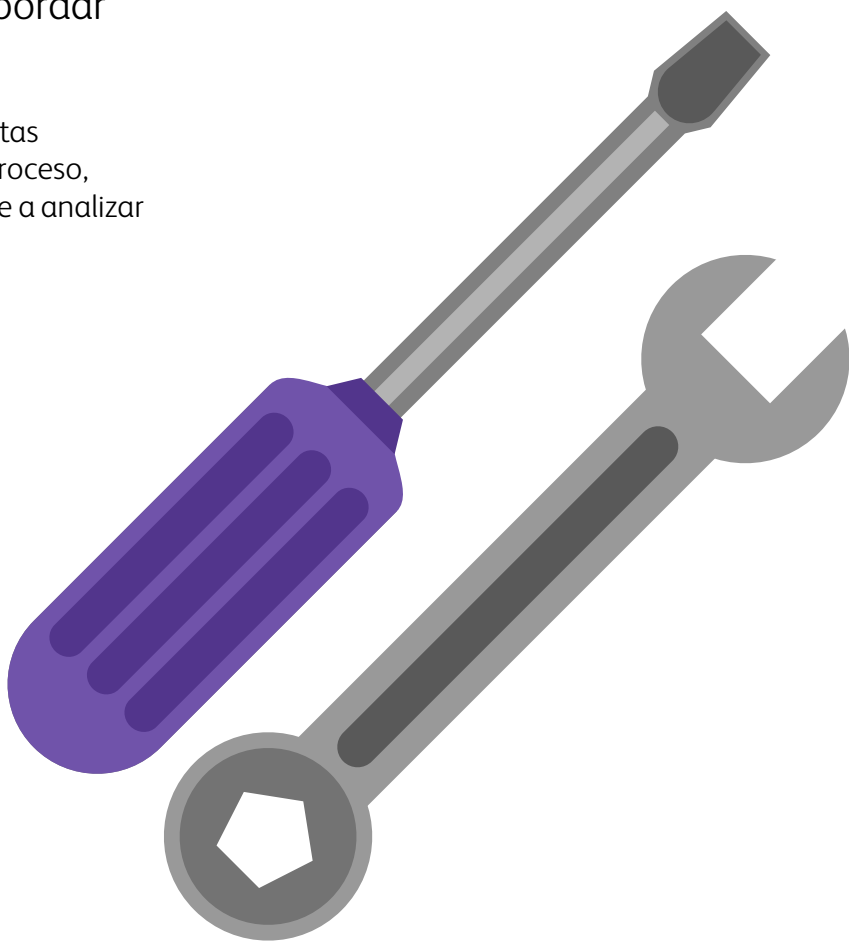
- Es un responsable de TI que intenta reducir costes y, al mismo tiempo, prestar servicios más valiosos a los usuarios de su empresa.
- Le preocupa ofrecer una experiencia de cliente que mantenga la competitividad de su empresa y la fidelidad de sus clientes.
- Es responsable de una iniciativa de servicios de impresión gestionados (MPS) y está buscando formas de aumentar el ahorro y la eficiencia.
- Dirige un equipo, departamento o área de negocio y busca iniciativas prácticas de transformación digital que aporten ventajas rápidas.



# Qué utilidad tiene este manual

En este manual le mostraremos una ruta sencilla de cuatro etapas para la transformación del papel a digital. Los servicios de impresión gestionados (MPS) serán el trampolín para abordar otros cambios más amplios.

También le sugeriremos diversas herramientas y técnicas que puede utilizar durante este proceso, así como actividades sencillas para ayudarle a analizar los problemas clave.



# Quiénes somos

Somos Xerox. Conocemos los documentos y procesos de trabajo empresariales como nadie. Este manual es el resultado de cientos de proyectos con empresas como la suya. Estamos para ayudarle en lo todo lo que podamos, ya sea como partner de transformación digital o simplemente para optimizar su utilización de la impresión y los documentos.



# Descripción general

Por qué es esencial la transformación digital y cómo debe abordarse.



# La ruta para lograr la transformación

Hemos dividido la ruta de transformación del papel a digital en cuatro etapas.

## 1 Comprender

Determine cómo y dónde utiliza el papel en la actualidad e identifique lo que podría cambiar.

## 2 Educar

Establezca metas, argumente su caso y cambie los comportamientos de los usuarios.

## 3 Ejecutar

Sustituya funciones y procesos clave por equivalentes digitales.

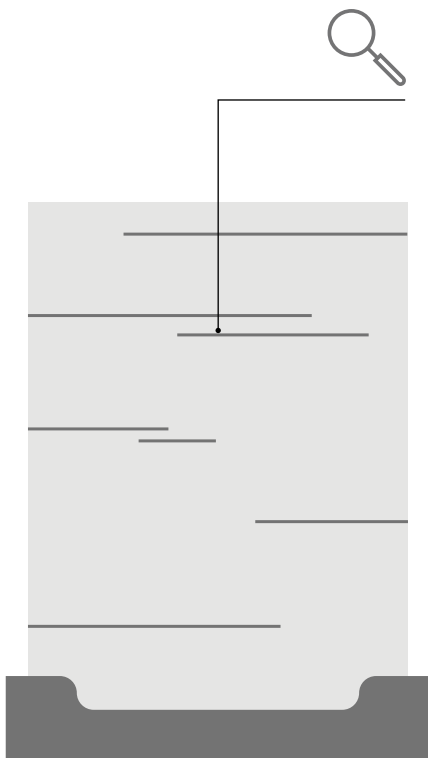
## 4 Mejorar

Utilice datos y automatización para llevar su transformación a una nueva dimensión.



# ¿Por qué empezar por el papel?

La información contenida en los documentos es la savia de la que se nutre su empresa y muchos procesos dependen de ellos.



Los flujos de trabajo basados en papel han sido tradicionalmente el vehículo utilizado para intercambiar información entre los usuarios. La atención creciente que recibe lo digital ha ido acompañada de una atención menor al papel. En muchos sentidos, la gente piensa que “el problema del papel está superado”. Nada más lejos de la realidad.

Aunque la impresión y el papel puedan parecer marginales en términos operativos, muchos documentos esenciales siguen gestionándose y procesándose de esta forma. De hecho, casi la mitad de la información empresarial continúa estando en papel. Esta es la razón por la que los cambios que impulsa el servicio MPS tienen un gran potencial para transformar su forma de trabajar.

Si tiene un contrato de MPS, dispone de lo esencial y gran parte de los datos que necesita ya están en sus manos. Las posibilidades de éxito son muy superiores, dado que puede trabajar de abajo hacia arriba, dividiendo el problema en trozos más pequeños que faciliten su resolución, y ofrecer soluciones basadas en sus datos. Un cambio paulatino permite a su empresa avanzar a un ritmo que pueda asimilar.

Los cambios positivos que aporta MPS pueden convertirse en historias de éxito convincentes que demuestran que la transformación digital, en su sentido más amplio, puede ofrecer los resultados deseados.

La mejora crece orgánicamente de dentro hacia fuera al propagarse las ventajas de la digitalización a toda la organización —especialmente cuando los profesionales de TI colaboran con los directivos de la empresa y de sus finanzas con el objetivo de abordar proyectos de gran alcance.

# Asignación de tarea: ¿Está preparado?

¿Su empresa está preparada para la transformación del papel a digital? Revise las siguientes afirmaciones y averigüe con cuántas está de acuerdo. Cuantas más veces responda afirmativamente, más preparado estará.

No

Quizás

Sí

Hemos obtenido algunas ventajas gracias a MPS, pero creemos que podríamos obtener muchas más.

La información clave entra, sale y circula por la empresa en papel.

La gente imprime documentos que rara vez vuelven a consultarse.

La gente imprime los mismos documentos una y otra vez.

La gente dedica mucho tiempo a transferir información hacia y desde papel.

Tenemos demasiado espacio dedicado a almacenar documentos en papel.

No estamos seguros de los archivos que tenemos ni de dónde encontrar registros concretos.

Utilizamos papel simplemente porque “así es como lo hemos hecho siempre”.

Utilizamos papel para apoyar procesos físicos tradicionales como la adición de firmas a los documentos.

# 1. Comprender

Determine el punto en el que se encuentra actualmente y lo que podría cambiar primero.



# Buen papel, mal papel

La distinción entre papeles “buenos” y “malos” contribuye a identificar los casos en los que es imprescindible utilizar papel y en los que es posible prescindir de él.

Por “buen” papel nos referimos a documentos que tienen un motivo válido para estar en formato impreso. Por ejemplo:

- Se originan en papel — como las cartas manuscritas de los clientes o las notas de un investigador en un cuaderno.
- Los utilizan interlocutores que solo realizan o tienen una marcada preferencia por realizar las transacciones en papel.
- Existe un requisito legal que obliga a utilizar una firma manuscrita. (O no es un requisito pero la percepción va por detrás de la ley.)

Por papel “malo” nos referimos a documentos que están en formato impreso pero no existe ningún motivo convincente para que lo estén. Esto puede deberse a que:

- Se originan en formato digital, se imprimen en algún momento y nunca vuelven a redigitalizarse.
- Siempre han estado así y a nadie se le ha ocurrido digitalizarlos.
- Se comparten, transportan y almacenan empleando sistemas físicos.
- Los procesos empresariales actuales requieren la utilización de papel aunque usted desee cambiar esto y ya esté en proceso de transformación.

En ocasiones el papel es “malo” desde un punto de vista pero “bueno” desde otro. Si sus clientes prefieren realizar las transacciones en papel, está justificado comercialmente permitirselo, aunque no esté en sintonía con sus objetivos de digitalización y sostenibilidad. Sin embargo, todavía puede haber una forma de reducir al mínimo el papel “malo” — por ejemplo, capturando electrónicamente las cartas de los clientes en cuanto son recibidas y remitiéndolas de inmediato a un flujo de trabajo digital para que estén disponibles en el siguiente paso del proceso de gestión.

En todo momento y lugar en el que pueda cambiar una tarea (o parte de ella) de un canal no digital a uno digital, atenderá a sus clientes con un coste menor, reducirá el tiempo necesario para obtener ingresos y logrará que las comunicaciones sean más puntuales y ágiles.

# Siga al papel, encuentre los problemas

Estudiar la forma en que los usuarios utilizan el papel en su empresa puede ayudarle a determinar las áreas que deben mejorarse.

Puesto que su objetivo es abandonar la impresión, lo lógico es que vaya a los lugares en los que se encuentra el papel para detectar procesos que podrían mejorarse. Cuanto más papel se utilice en un proceso, mayores probabilidades habrá de que sea ineficiente.

Asimismo, cuando se utiliza mucho papel, es probable que exista una intensa interacción humana con él — dado que son las personas las que crean y utilizan toda esa información. Sería mucho mejor que estuvieran realizando un trabajo de valor añadido, en lugar de tener que trabajar con documentos en papel.

Los signos de peligro que debe buscar son:

- Personas que anotan documentos en papel de los que se deshacen poco después.
- Personas que comparten documentos en papel cuando podrían compartirlos fácilmente en formato digital.
- Personas que imprimen documentos completos varias veces para supervisar o compartir un pequeño cambio.
- Personas que imprimen documento simplemente para “mantener un registro”.
- Demasiado espacio, tiempo o recursos dedicados a gestionar archivos físicos en papel.

# No se limite a la impresión

Ahora que ha seguido al papel para encontrar los problemas, puede profundizar en ellos haciéndose preguntas adicionales. ¡Y no se limite a la impresión! Por ejemplo, puede tener en cuenta:

## • Documentos

- ¿Qué documentos son el centro de los procesos empresariales?
- ¿Dónde residen y cómo se mueven?
- ¿Quién los crea, posee y utiliza?
- ¿Cómo y por qué comienzan su existencia en papel, pasan una parte de su ciclo de vida en formato impreso o se archivan en papel?
- ¿Cuánto cuesta procesar ese documento?  
¿Cuánto tiempo requiere de media este proceso?

## • Datos

- ¿De qué datos dependen sus procesos empresariales?
- ¿Dónde se originan y cómo se procesan?
- ¿Quién los produce, trabaja con ellos o los utiliza?
- ¿Cuándo acaban en papel?
- ¿Cuántas veces necesita modificar el documento cuando faltan datos obligatorios?

## • Procesos empresariales

- ¿Qué tareas se llevan a cabo en su equipo, departamento o empresa?
- ¿Cómo encaja el papel en ellas?
- ¿Cuántas son exclusivas de su equipo, función o línea de negocio?
- ¿Cuántas son diferentes sencillamente porque nadie ha buscado formas de estandarizarlas?
- ¿Qué retraso origina su proceso?

## • Comportamiento del usuario

- ¿Quién imprime qué, dónde, cuándo y por qué?
- ¿Existe un motivo justificado para imprimir esos documentos? (¿Es “buen” papel?)
- ¿Qué reglas, convenciones, criterios de rendimiento o incentivos podrían verse afectados por su tendencia a imprimir menos — o más?

# Análisis de los procesos de trabajo documentales

Si cuenta con un contrato de MPS, el análisis de los flujos de trabajo documentales le aporta una prueba fehaciente de cómo se está utilizando el papel. A su vez, esto podría poner de relieve qué documentos y procesos podría merecer la pena digitalizar.



Hay cinco niveles de análisis, cada uno de ellos con un aporte de información distinta que complementa y mejora la de los otros niveles:

- **Análisis de los dispositivos.** Volumen y coste global de la impresión por dispositivo.
- **Análisis de los usuarios.** Quién imprime qué y dónde y cuándo lo imprime.
- **Análisis de los documentos.** Datos de impresión y archivo por usuario para documentos clave, lo que indica cómo circulan dichos documentos por la empresa.
- **Análisis de los procesos.** Datos sobre los procesos centrados en la impresión y los pasos en los que se apoyan.
- **Análisis de los servicios.** Información acerca de la respuesta de rendimiento del servicio y cómo se resuelven los problemas.

Para obtener más información sobre en análisis del flujo de documentos, [consulte nuestro documento electrónico sobre este tema.](#)

# Flujos de trabajo ad-hoc y estructurados

Mientras que algunos flujos de trabajo cuentan con una estructura y una secuencia bastante rígidas, otros son más flexibles y dinámicos. Es fundamental comprender la diferencia entre ellos.

## Flujos de trabajo ad-hoc

Utilizados por trabajadores del conocimiento individuales

Promueven la productividad personal

Normalmente se centran en documentos que no vuelven a utilizarse

Mejoran la eficiencia de las relaciones ad-hoc

Número y secuencia de pasos variables

## Flujos de trabajo estructurados

Los utilizan equipos o toda la empresa

Promueven la productividad en toda la empresa

Normalmente constan de un volumen mayor de documentos

Reducen los costes y aumentan la transparencia

Número y secuencia de pasos fijos



# Flujos de trabajo ad-hoc y estructurados

## Una herramienta de evaluación de madurez

Xerox ha desarrollado una herramienta de evaluación de madurez para ayudar a sus clientes a conocer su situación actual en lo que respecta a MPS.

La herramienta de evaluación de madurez mide el estado actual y el estado futuro deseado por la empresa y establece un marco de referencia para comparar sus resultados con el mercado. Evalúa la madurez en seis dimensiones: información, seguridad, movilidad, sostenibilidad, coste y productividad. También compara los resultados medidos con las tres etapas del Viaje al MPS de nueva generación de Xerox: Evaluar y optimizar, Proteger e integrar y Automatizar y simplificar.

Finalmente, utilizamos nuestro conocimiento experto para elaborar una hoja de ruta para el futuro, con una serie de recomendaciones que podemos poner en práctica en su nombre.

## Análisis de Xerox

Xerox ofrece análisis de datos generados por nuestro paquete de aplicaciones de administración de la impresión. Estas herramientas supervisan los cinco niveles de MPS, desde el de dispositivos hasta el de servicio. El análisis presenta los datos en paneles de control visuales e interactivos, lo que hace que el análisis de los datos sea mucho más rápido y útil.

# ¿Qué podría cambiar?

Recuerde que una misma solución no es válida en todos los casos.

Sus oportunidades de cambiar del papel a digital dependerán de la naturaleza de su empresa y de si se encuentra actualmente en el proceso de transformación. Estos son algunos ejemplos de tareas o procesos que podría digitalizar:

Proceso	Estado actual: en lugar de...	Estado futuro: podría...
Aprobación	Recabar firmas manuscritas...	Utilizar herramientas de firma electrónica
Comunicaciones de clientes	Hacer circular cartas de clientes por la empresa y archivarlas en papel...	Escanear los documentos de los clientes cuando llegan y luego hacerlos circular y archivarlos digitalmente
Aplicaciones	Ofrecer un formulario en PDF que los interesados pueden descargar, imprimir, rellenar a mano y devolver...	Recabar toda la información necesaria mediante formularios online
Incorporación a la educación	Las nuevas contrataciones (estudiantes, delegados, etc.) acuden a una ubicación física, en la que reciben materiales impresos y rellenan formularios en papel...	Hacer que los estudiantes se registren online y proporcionarles todo el material en formato PDF por correo electrónico o un portal seguro, de manera que puedan servirse ellos mismos sin que usted intervenga
Logística de fabricación	Sufrir los inconvenientes de gestionar una cadena de suministro empleando documentación en papel...	Utilizar formularios electrónicos y flujos de trabajo electrónicos para mejorar la precisión y la agilidad de los procesos
Servicios bancarios	Gestionar la incorporación y la asistencia a clientes en persona mediante interacciones en papel	Ofrecer una experiencia móvil digital a través de un portal seguro y de formularios electrónicos

# Asignación de tarea: identificar candidatos para el cambio

En primer lugar, identifique los primeros cinco procesos candidatos a la digitalización en su empresa o departamento. ¿Qué documentos o pasos de procesos podría digitalizar?

Seguidamente, clasifíquelos por orden de importancia y, después, por orden de facilidad de transformación. Los que aparezcan entre los primeros puestos en ambas listas podrían aportar ventajas con rapidez y justificar la conveniencia de realizar cambios adicionales.

Proceso	Importancia	Facilidad de transformación
1		
2		
3		
4		
5		

## 2. Educar

Justifique la conveniencia del cambio y demuestre a la gente lo que tiene que hacer para hacer realidad el cambio.



# Establecer metas

Antes de lograr mejoras, es preciso que determine qué sería un “buen” resultado.

Esto supone determinar políticas, establecer metas y de definir métricas — tanto a nivel organizativo y de equipos como individual. A continuación se incluyen algunos ejemplos:

Estas son algunas políticas que podría utilizar:

- Política relativa a “cuándo imprimir” (motivos aceptables o adecuados para utilizar papel)
- Política relativa a “cómo imprimir” (cuándo utilizar color, impresión a doble cara, alta calidad u hojas de cubierta y cuándo enviar el trabajo a unas instalaciones de impresión centralizadas)
- Política de archivo (qué documentos conservar y dónde y durante cuánto tiempo conservarlos)
- Política de reciclaje
- Política de ahorro de energía
- Política de cuotas — límite mensual o cargo por copia si la impresión supera un volumen específico

Metas/métricas que podría utilizar:

- Reducción del volumen de impresión (por ejemplo, por equipo, tipo de documento o usuario; única o anual; en porcentaje o cifra absoluta; centrada en el gasto innecesario en impresión o en la reducción de las impresiones repetidas)
- Reducción de los consumibles utilizados (papel, tóner)
- Utilización de los dispositivos; a mayor número de usuarios por dispositivo, menor parque de impresión
- Ahorro energético, reducción de la huella ecológica, árboles salvados
- Ahorro de costes
- Espacio de almacenamiento recuperado
- Aumento del uso del escaneado
- Número de documentos desviados del flujo de impresión para su gestión digital

Las metas a nivel individual pueden ayudar a los usuarios a comprender lo que tienen que hacer para hacer realidad el cambio. Sin embargo, es crucial respetar la función de la impresión en las actividades diarias de los usuarios — es fundamental encontrar un equilibrio para lograr sus objetivos globales. Lo último que debería hacer es provocar que los usuarios busquen costosas alternativas, como la impresión en casa o mediante proveedores de servicio externos.

# Asignación de tarea: métricas y metas

Identifique tres métricas de alto nivel que podría utilizar para evaluar su progreso, así como las metas que podría establecer para cada una de ellas.

¿Qué datos podría utilizar para asegurarse de que las metas son realistas y alcanzables?

Métrica	Meta	Fuente de datos
Volumen global de impresión	Reducción de un 30 % en seis meses	Panel de control de los servicios de impresión gestionados

# Cambiar el comportamiento de los usuarios

La mejor forma de propiciar un cambio de comportamiento es hacer que los usuarios asuman la responsabilidad y el control. Si conocen las metas que deben cumplir y cómo alcanzarlas, ya tendrá asegurada la mitad del éxito.

Sin embargo, habrá ocasiones en las que tenga que ser más proactivo. Por ejemplo, puede que tenga que promover el conocimiento de los motivos del cambio y de qué es lo que cambiará.

El correo electrónico, los contenidos de la intranet y los programas de aprendizaje electrónico pueden ser útiles para difundir el mensaje. Una sencilla lista disponible online podría resumir lo que debe hacerse y lo que no en relación con la impresión. También podría presentar un árbol de decisión o un diagrama de flujo con preguntas y respuestas para ayudar a los usuarios a resolver dudas que habitualmente se consultan al helpdesk, o a tomar decisiones relativas acerca de cómo y cuándo imprimir.

A veces puede resultar necesario incluso ofrecer incentivos a los usuarios para que se sumen al cambio. Por ejemplo, podría premiar a los empleados o equipos que más se aproximen a las metas establecidas. Aunque este es un aspecto básico de la gestión del cambio, suele olvidarse con excesiva frecuencia.

## Xerox® Print Awareness Tool

Un enemigo de la transformación digital es la impresión sin conciencia: La gente sencillamente desconoce cuánto o con qué frecuencia imprime. De manera que, antes de cambiar su comportamiento de impresión, es necesario que lo conozcan.

Xerox Print Awareness Tool está pensada precisamente para lograr esta toma de conciencia. Utiliza los principios de “gamification” (ludificación) para apelar al espíritu competitivo de la gente y convertir el comportamiento deseado en algo que la gente quiere hacer.

La herramienta utiliza una sencilla interfaz gráfica para mostrar a los usuarios su historial de impresión, sus estadísticas clave y una comparación de estas con las de sus compañeros, su departamento y el conjunto de la empresa. Un gráfico de flor proporciona al usuario información de forma sencilla acerca de su resultado durante el mes en curso —conforme van imprimiendo, los pétalos van cayendo. Finalmente, una serie de sugerencias útiles orientan a los usuarios acerca de cómo podrían cambiar aún más su comportamiento.

**Vea este vídeo para averiguar cómo Xerox Print Awareness Tool puede ayudarle a ahorrar dinero:**

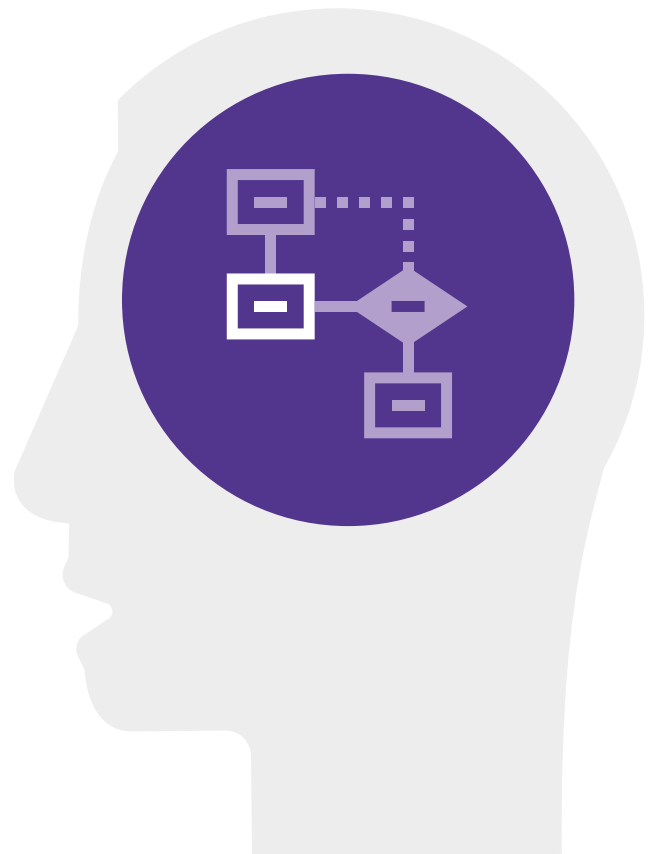
[www.xerox.com/en-us/services/managed-print-services/assessment/audit](http://www.xerox.com/en-us/services/managed-print-services/assessment/audit)

# Promotores del cambio

El promotor del cambio es el rostro público del proyecto de digitalización dentro de la empresa. Este utiliza sus habilidades y perfil para promover la toma de conciencia y lograr un apoyo amplio al proyecto entre los usuarios.

Los promotores del cambio ayudan a difundir el mensaje de la digitalización fuera del departamento de TI; puede tratarse de un líder de departamento o equipo que desee mejorar la productividad dentro de su área de responsabilidad. Por encima del cargo o la antigüedad en la empresa, las cualidades más importantes son:

- **Conocer y apoyar el proyecto de digitalización**, así como los objetivos que usted trata de alcanzar.
- **Habilidades comunicativas**, de manera que puedan llegar a personas de todos los niveles.
- **Carisma y energía**, de manera que puedan despertar entusiasmo y un compromiso positivo con el cambio.
- **Respeto y credibilidad** dentro de la organización, de manera que la gente les escuche.
- **Tiempo** para dedicar al proyecto y un **motivo para ayudar**, de manera que no se queden solos una vez esté en marcha el proyecto.





# Lograr el compromiso de los directivos

Para que el cambio tenga éxito, deberá contar con el apoyo directivo en numerosos niveles de la organización. Cuanto más transformador sea el proyecto, más importante es este apoyo.



Por lo general, deberá abarcar tres bases: aspectos técnicos, empresariales y financieros.

Si es usted el responsable de TI o tiene una función directiva en el departamento de TI, puede que el aspecto técnico ya lo tenga cubierto. Sin embargo, a no ser que el cambio sea tan localizado o táctico que pueda cubrirse con su propio presupuesto, también necesitará el apoyo de:

- Alguien con **autoridad a alto nivel en la empresa** (por ejemplo, un ejecutivo de nivel corporativo)
- Alguien con **autoridad financiera** y que aprecie el ahorro potencial

En última instancia, también deberán apoyar la iniciativa los responsables de cada una de las líneas de negocio afectadas. Inicialmente, conviene centrarse en departamentos o líneas de negocio en los que se imprima mucho y que tengan una gran visibilidad — por ejemplo, recursos humanos, contabilidad y cumplimiento.

# Asignación de tarea: identificar colaboradores

Identifique a tres candidatos a promotores o patrocinadores principales y analice cómo y por qué contribuirían al proyecto o lo apoyarían.

Nombre	¿De qué forma pueden ser útiles?	¿Por qué les interesaría ayudar?
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		

# 3. Ejecutar

Elimine el papel de los flujos de trabajo y sustitúyalo por alternativas basadas en la tecnología digital.



# La API gente-papel

Aunque muchas empresas siguen utilizando el papel de forma generalizada, pocas veces es la mejor forma de trabajar. Piénselo: si tuviera que montar su empresa hoy partiendo de cero, ¿incluirá el papel en sus procesos?

Cuando los procesos importantes se basan en papel, la gente no puede acceder con facilidad a la información y resulta más difícil compartir dicha información entre diferentes equipos — especialmente con equipos globales, itinerantes o externalizados. El papel pone obstáculos innecesarios entre las personas y sus procesos de trabajo, o entre diferentes funciones dentro de la organización, lo que genera sistemas aislados o “silos”. Esto es ineficiente y tratar de buscar alternativas resulta además frustrante.

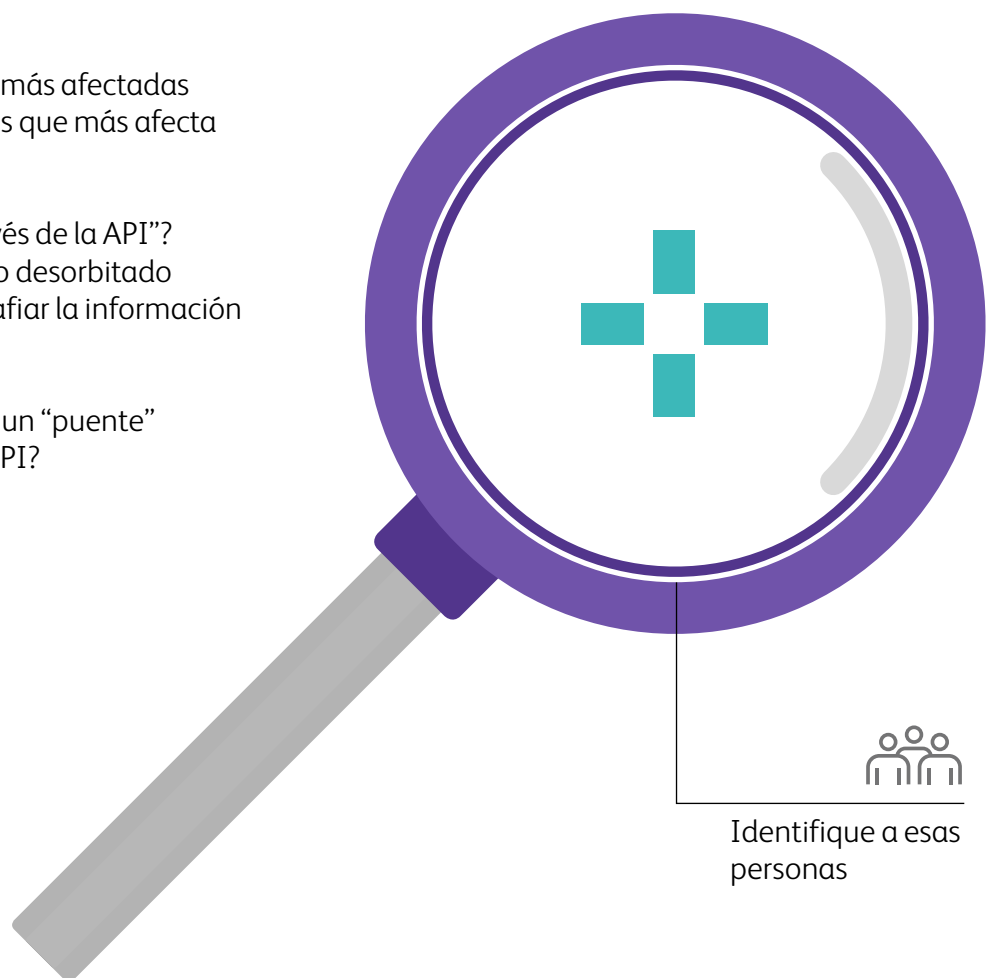
Empleando una metáfora informática, esto lo denominamos la “API gente-papel”. Una API (interfaz de programación de aplicaciones) es una puerta de acceso entre dos servicios digitales que necesitan colaborar o compartir información. Cuanto mejor sea la API, más armonía se conseguirá en la operación — aunque la API entre la gente y el papel rara vez consigue ser tan eficiente. Como parte de la transformación del papel a digital, lo más probable es que desee sustituir la API gente-papel y sacar el papel de este bucle en los casos en los que tenga sentido hacerlo.

Los proveedores de servicios de impresión de nueva generación, como es el caso de Xerox, disponen de experiencia en la orientación de empresas a lo del viaje del papel a digital. MPS actúa como conexión entre documentos, procesos, información y usuarios. En manos de las personas adecuadas, MPS es una plataforma de innovación y una ruta para pasar del papel a formas de trabajo digitales.

# Asignación de tarea: identificar la API gente-papel

Dedique tiempo a estudiar estas preguntas:

- ¿Dónde se encuentran las API gente-papel en su empresa?
- ¿Qué equipos y funciones se ven más afectadas (es decir, personas o equipos a los que más afecta la utilización de papel)?
- ¿Qué información se “pasa a través de la API”? (¿Los usuarios dedican un tiempo desorbitado a buscar, transcribir y mecanografiar la información contenida en los documentos?)
- ¿Quién podría ayudarle a tender un “puente” digital que haga innecesaria la API?



# ¿Por qué utiliza papel la gente?

Si desea sustituir el papel, primero debe comprender la función que este desempeña en el trabajo de la gente.

Por ello, conviene analizar los cinco motivos principales para utilizar papel:

- Para **anotar** documentos añadiendo comentarios, respuestas o modificaciones propuestas, o bien firmándolos para hacerlos legalmente vinculantes
- Para **leer** documentos, ya sea ahora o posteriormente, quizá en un lugar en el que los usuarios no tengan acceso a un ordenador o a otro dispositivo
- Para **guardar** documentos, bien para conservarlos de forma segura y definitiva (archivarlos) o para utilizarlos más adelante
- Para **compartir** documentos con otras personas, como participantes en una reunión, equipos de un proyecto, socios o clientes

Un factor crucial es que *todos* estos objetivos también pueden lograrse mediante soluciones digitales — aplicando mejor la tecnología de la que dispone actualmente, añadiendo nueva funcionalidad o ampliando el alcance de su infraestructura digital para que esté accesible la prestación deseada.

Una vez hecho esto, el reto consistirá en promover la adopción de los métodos digitales, incluso entre personas que tengan una vinculación psicológica con el papel. Para estas personas, no se trata solo de hacer las cosas digitalmente, sino también de cómo es su experiencia al hacerlo.

# Implementaciones por fases y proyectos piloto

Algunos procesos son demasiado grandes o complicados para transformarlos rápidamente. Si cambiar todo de una vez resulta arriesgado, puede que le convenga centrarse en una etapa de un proceso en primer lugar. Seguidamente, una vez que dicha etapa se haya transformado, continúe con las otras.

Puede que sea más lento, pero si evita el riesgo de la interrupción de la actividad de negocio o la pérdida de datos, es probable que la espera merezca la pena.

Pueden utilizarse proyectos piloto para probar enfoques de digitalización dentro de un área determinada — ya sea un proceso, edificio, departamento, estado o país. Una vez validado el éxito del proyecto, podrá implementar el mismo enfoque en otras áreas.

Las implementaciones por fases y los proyectos piloto ofrecen la ventaja de que ponen de relieve el tipo de dificultades a las que tendrá que hacer frente su iniciativa, de manera que pueda prepararse para situaciones similares en el futuro.



# Asignación de tarea: promueva la adopción

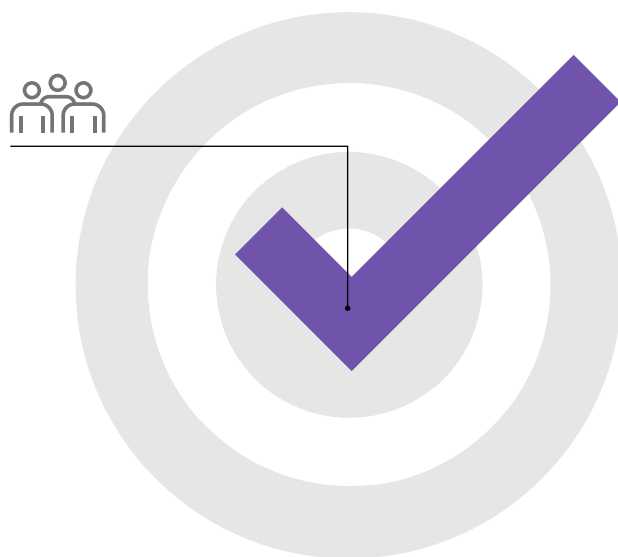
La ejecución solo tendrá éxito si se cuenta con la colaboración de todas las personas del grupo afectado. A no ser que el cambio sea muy pequeño o de alcance localizado, será una tarea de gran envergadura, por lo que es importante tomárselo en serio.

Como primer paso, enumere los equipos, directivos y otras personas que se verán afectadas por el cambio previsto y determine cómo se verá afectado cada uno de ellos. ¿Cómo cambiará la forma de trabajar? ¿Qué tendrán que hacer de forma distinta en su tarea cotidiana?

A continuación, analice qué ventajas del cambio son más importantes o más directamente pertinentes para el trabajo que realiza cada equipo o persona. ¿Cómo puede expresar cada ventaja de forma que la entiendan fácilmente y la hagan suya? Un proveedor de MPS experimentado puede ofrecer una asistencia valiosa para este análisis.

Por mencionar un ejemplo sencillo, si cambia a un sistema de administración documental basado en la nube, los usuarios tendrán que acostumbrarse a mantener en él los archivos en lugar de en sus escritorios. También tendrán que recordar sus nombres de usuario y tener en cuenta cuándo van a necesitar acceso a Internet. Sin embargo, la ventaja es que podrán trabajar cuando y donde deseen, sin preocuparse de la seguridad de la información, del control de versiones o de la gestión de sus propias copias de seguridad.

Si considera que los pros pueden no compensar los contras para determinadas personas (al menos de la forma que estas lo perciben), estudie qué incentivos puede ofrecer para animarles a sumarse al cambio.





## 4. Mejorar

Una vez que haya implementado con éxito el cambio de algunas de sus tareas y procesos de papel a digital, puede estudiar el potencial para proyectos de cambio más amplios que permitan automatizar y simplificar flujos de trabajo empresariales clave.



# El análisis indica el camino a seguir

Muchas de las ideas para implementar mejoras adicionales pueden proceder de los datos relativos a cómo se están utilizando el papel y la impresión dentro de la empresa.

Las herramientas de MPS generan datos que pueden indicar cuánto está imprimiendo y cuál es el coste de dicha impresión. Esto suele evidenciar aspectos sorprendentes como la discrepancia entre los volúmenes estimados y los volúmenes de impresión reales, o bien la utilización por dispositivo en un edificio o departamento.

El análisis de los usuarios profundiza un nivel más al indicar quién imprime qué y cuándo lo imprime. Esto puede plantear oportunidades para aumentar la seguridad, ampliar la automatización y difundir prácticas de impresión idóneas, o bien simplemente para supervisar el uso de la impresión con el fin de asegurarse de que los cambios que ha realizado anteriormente están arraigando.

El análisis de los documentos evidencia la historia que se esconde detrás de los usuarios y los dispositivos al poner de relieve la función que los documentos impresos y sus procesos asociados desempeñan en su empresa.

Finalmente, los paneles de control personalizados hacen que todo esto cobre sentido al consolidar la información clave en una sola vista intuitiva que destaca tendencias y hallazgos clave, de manera que pueda adoptar mejores decisiones de gestión sin tener que revisar montones de papel.

**Para obtener más información sobre la oferta de análisis de Xerox, consulte nuestro [documento electrónico sobre este tema](#).**



# Automatización de los flujos de trabajo

La automatización de los flujos de trabajo supone utilizar tecnología digital para agilizar o automatizar por completo un proceso empresarial, asegurándose de que todo suceda puntualmente y siguiendo la secuencia necesaria.

La automatización de flujos de trabajo de Xerox se centra en la reducción o eliminación de la intervención humana en actividades repetitivas en las que se utilizan documentos de forma intensiva, lo que permite que los procesos funcionen de forma más eficiente y libera a los trabajadores para que puedan dedicarse a tareas de mayor valor.

La automatización normalmente sucede de forma natural tras la implementación de cambios de más bajo nivel, como la digitalización de determinados pasos de un proceso o el establecimiento de un servicio MPS básico. Una vez que disponga de la tecnología, podrá comenzar a evaluar el resto de ventajas que puede aportar.

Los procesos genéricos más simples suelen ser buenos candidatos para comenzar la automatización. Los procesos más complejos específicos de una empresa implican más trabajo, por lo que es posible que se gestionen mejor por fases o como proyecto estructurado ex profeso.



# Superar la resistencia

Cuanto mayor sea el alcance del cambio, mayores probabilidades habrá de que la gente oponga resistencia. Por ello, conviene estudiar la procedencia de esa resistencia y cómo puede superarla.

Lo que más teme la gente es lo que no conoce. Para calmar sus temores, tiene que asegurarse de que comprenden lo que implica realmente el cambio, comunicando para ello con claridad los factores que impulsan el cambio, los objetivos y las ventajas del mismo, así como el “quién, qué, cuándo y cómo” del proyecto. Si no lo hace de este modo, los rumores y las habladurías se encargarán de ocupar los vacíos de información. Tiene que asegurarse de que el futuro resulta atractivo y no desalentador, y que el pasado, en lugar de reconfortar, está “pasado de moda”.

Estos son otros aspectos que debe tener en cuenta:

- **La gente hace aquello que funciona.** ¿El nuevo proceso es claramente mejor? ¿Hay problemas iniciales que resolver? ¿La gente está intentando encontrar una solución alternativa? En ese caso, ¿por qué lo hacen?
- **La gente hace aquello que es útil.** ¿La gente encuentra positiva la experiencia de utilizar el nuevo proceso? ¿Les ha preguntado? ¿Hay funciones que han perdido o que creen haber perdido?
- **La gente hace lo que quiere.** No le gusta que la mandoneen y le gusta sentir que el trabajo que hace es suyo. ¿Los ha implicado en las decisiones?

La gente siempre se preguntará “¿qué saco yo de todo esto?” Por ello, debe tener preparada la respuesta, por ejemplo:

- Podrás hacer tu trabajo más rápido.
- El nuevo proceso es más fácil de usar y más simple.
- Hay menos cosas que recordar y menos cosas que pueden salir mal.
- Puedes hacer más de lo que se te da bien.
- Ahora puedes trabajar desde cualquier lugar, sin estar atado a tu ordenador o tu mesa.

# Historias de éxito

Una forma importante de superar la resistencia y hacer que el cambio cobre impulso es comunicar el éxito a toda la organización. Las historias de éxito ofrecen a la gente una forma de visualizar y recordar cómo aprovechar las ventajas del cambio.

Las historias pueden mostrar a los lectores el camino seguido partiendo de un problema (el antiguo proceso), un reto (el cambio) y una solución (el nuevo proceso). Además, al incluir a personas reales (a las que los lectores podrían incluso conocer), las historias también ponen rostro humano al cambio y enfatizan el hecho de que es factible realizarlo y que otros están disfrutando ya de sus ventajas.

En algunos casos, las historias de éxito pueden despertar el espíritu competitivo de la gente, lo que impulsa la adopción o el éxito en otras áreas para que no se les perciba como que van por detrás. Pida a su equipo de comunicaciones para la transición que estudie formas de publicar y promover las historias entre los empleados y otras partes involucradas en el cambio. Los canales pueden ser webinars, asambleas, correos electrónicos, boletines de noticias, intranets, etc.

El vídeo es un medio para contar historias muy potente, que deja huella y en el que a menudo se utilizan las palabras exactas de las personas involucradas. En lugar de contarle a la gente lo que tiene que hacer, les estará mostrando por qué deben actuar.

## Podemos ayudarle

Xerox cuenta con una experiencia contrastada apoyando a clientes durante procesos de cambio.

Nuestro liderazgo en MPS nos sirve de base y nos permite indicarle el camino a seguir durante la transformación digital. Nuestro conocimiento experto de las formas en que se utilizan los documentos nos permite ayudarle con los aspectos tecnológicos de la transformación del papel a digital y de la automatización de procesos. Pero también podemos ayudarle a cambiar las actitudes y comportamientos que en última instancia pueden hacer realidad o hacer naufragar su iniciativa de cambio.

Utilizamos prácticas idóneas ampliamente contrastadas en casos reales para establecer las expectativas adecuadas, asegurarnos de que los usuarios están de acuerdo con el cambio y acelerar su adopción. Le ayudamos a dedicar menos tiempo a superar la resistencia y a hacer realidad las ventajas del cambio lo antes posible.

# ¿Listo para empezar?

Esperamos que este manual le haya parecido una introducción útil al proceso de transformación del papel a digital. Con su lectura, ya ha dado el primer paso hacia una empresa más eficiente, ágil y “sin papel”.

Para obtener más información acerca de la transformación del papel a digital, consulte estos otros recursos de Xerox:

- Nuestro [documento electrónico sobre el análisis](#) ofrece una introducción a los cinco niveles del análisis de MPS y explica cómo los datos analíticos pueden sugerir áreas en las que mejorar.
- Nuestro blog [14 razones por la que los MPS son un puente hacia la transformación digital](#) ofrece un breve resumen de la conveniencia de la transformación del papel a digital respaldada mediante servicios gestionados de impresión.

## Acerca de Xerox

Xerox está contribuyendo a cambiar cómo se trabaja en el mundo. Mediante la puesta en práctica de nuestro conocimiento experto sobre obtención de imagen, análisis, automatización y conocimiento centrado en el usuario, diseñamos procesos de trabajo que proporcionan mayor productividad, eficiencia y personalización.

Estamos presentes en 180 países, creamos innovaciones útiles y ofrecemos servicios para procesos de negocio, equipos de impresión, software y soluciones que aportan valor real a nuestros clientes — y a los clientes de estos.

Obtenga más información en [www.xerox.com](http://www.xerox.com)

