

Alcance e implicaciones de la transformación digital

Organización, cultura de trabajo y gobierno

Diciembre **2019**



DOCUMENTOS
CÍRCULO



**CÍRCULO
DE EMPRESARIOS**
ideas para crecer



Grupo de Trabajo de Transformación Digital

Desde el Círculo de Empresarios estamos elaborando una serie de documentos que faciliten el entendimiento e implicaciones de la transformación digital (TD); dirigidos fundamentalmente a las empresas, con un contenido didáctico, práctico y que cuente con respaldo académico/experto.

El presente documento centra su contenido en el impacto de la TD en la organización, cultura de trabajo y gobierno de las empresas.

En la primera parte, se describen brevemente algunos aspectos de la transformación digital que hacen necesario una reflexión sobre la organización, cultura de trabajo y gobierno de la compañía. Posteriormente, profundiza en los aspectos clave desde las tres ópticas comentadas: organización, cultura de trabajo y sus implicaciones en el gobierno y la toma decisiones. A continuación, se describe un enfoque para ejecutar un plan de transformación y se exponen algunas consideraciones particulares para la pequeña y mediana empresa.



1 DECÁLOGO: RESUMEN EJECUTIVO	7
2 EL RETO DIGITAL Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN, CULTURA DE TRABAJO Y GOBIERNO	9
2.1 ORGANIZACIÓN	10
2.2 CULTURA DE TRABAJO	12
2.3 GOBIERNO CORPORATIVO	13
3 PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ORGANIZACIÓN, CULTURA DE TRABAJO Y GOBIERNO	17
3.1 COMIENZO Y RITMO DE LA TRANSFORMACIÓN	17
3.2 ALGUNOS RETOS A CONSIDERAR	18
3.3 MEDICIÓN DEL PROGRESO Y LOS RESULTADOS DE LA TRANSFORMACIÓN	19
4 OTRAS CONSIDERACIONES PARTICULARES	21
5 ANEXO I. GLOSARIO DE NUEVOS ROLES EN EL MUNDO DIGITAL	23
6 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	25





1 Decálogo: resumen ejecutivo

ENTENDIMIENTO

- Factores como el imparable **avance de la tecnología**, el incremento exponencial de la conectividad, el extendido uso de las **redes sociales**, el masivo **acceso a la información**, la consolidación de **grandes líderes digitales** y la irrupción de los denominados **nativos digitales** están obligando a muchas empresas a **acelerar el paso en su transformación digital**.
- La transformación digital **no** ha de entenderse **únicamente** como **una mejora de ámbito tecnológico**, sino más bien como una **evolución de la organización en su conjunto**. Es más, se ha identificado que la **agilidad organizativa es uno de los elementos más críticos** para el éxito de los negocios en este nuevo entorno digital.

ASPECTOS CLAVE

- Es clave incorporar las **decisiones vinculadas a la innovación tecnológica y digital al más alto nivel ejecutivo** para garantizar el **alineamiento entre** los planes de **transformación tecnológica** y las estrategias de **negocio** de la compañía, así como definir un **modelo de gestión presupuestaria más flexible** que permita direccionar ágilmente la inversión hacia las **oportunidades de mercado**.
- Conviene **definir nuevos roles** dentro del esquema organizativo de la compañía, **capaces de hacer frente a las nuevas responsabilidades de una empresa más ágil y más digital** (p.e. *community manager*, especialista en automatización de marketing, científico de datos, *agile coach*, manager de productos digitales, ingeniero de robótica y automatización, etc).
- Una clara tendencia es la creación de **equipos multidisciplinares, rompiendo las barreras** existentes **entre** los perfiles **funcionales** o de negocio y los de **tecnología y operaciones**. Igualmente es clave fomentar **estrategias de trabajo colaborativas**, en las que los **diferentes departamentos trabajan coordinadamente** en la **mejora de la experiencia y calidad servicio** percibida por los clientes.
- Muchas compañías están **apostando por metodologías de trabajo ágiles** frente a los modelos clásicos en cascada o *waterfall*, capaces de **reducir el tiempo** desde que se identifica la oportunidad hasta que se pone un **prototipo del producto a disposición del cliente**, así como de lograr una **mayor involucración de los empleados** en la ejecución de las tareas.
- Están surgiendo **nuevas estrategias de gestión y control de la información**, incluyendo la **creación de nuevas áreas de gobierno** como son el *Chief Data Officer* (CDO), el *Chief Information Security Officer* (CISO) o el *Model Risk Manager*, entre otras medidas.

PLAN

- Para resolver el dilema sobre **dónde** debe **comenzar** una transformación organizacional y **cuál ha de ser su ritmo** se han identificado **dos planteamientos**: el modelo *big-bang* donde todos los equipos o áreas de la empresa aplican los **cambios al mismo tiempo**, y el modelo de "contagio" en las que las lecciones aprendidas en experiencias piloto se divulgan por la organización **progresivamente**.
- Existen ciertos factores que pueden **limitar la velocidad de la transformación** como son la **falta de profesionales** disponibles cualificados y con experiencia en las nuevas disciplinas digitales, **la deuda técnica** de las compañías que impide realmente hacer un despliegue rápido y eficiente de los productos y servicios digitales **o la resistencia al cambio** de los miembros de la organización.
- Para medir el impacto en los resultados de la empresa los cambios organizacionales conviene definir un **marco de control robusto capaz de destilar diferentes componentes** como por ejemplo el **progreso de la transformación**, la **madurez digital** de los equipos, el **rendimiento de los equipos**, la consecución de los **objetivos estratégicos** o el **control del portafolio de proyectos** cambio.





2 El reto digital y su impacto en la organización, cultura de trabajo y gobierno

Durante las últimas décadas, factores como el imparable avance de la tecnología o el **incremento exponencial de la conectividad**, han cambiado irremediablemente la manera de entender los negocios en prácticamente todos los sectores de actividad.

Igualmente, el extendido **uso de las redes sociales y el masivo acceso a la información** hace que los clientes sean cada vez más difíciles de captar, satisfacer y por supuesto de retener. Sus preferencias son cambiantes y difíciles de predecir.

Adicionalmente, la consolidación de los grandes líderes digitales y la aparición de los denominados nativos digitales, suponen nuevos retos para las compañías que no apuesten fuertemente por la digitalización. Los clientes finales están acostumbrados a las experiencias creadas por estos líderes digitales y no esperan menos del resto de empresas que les proveen de servicios en su día a día. Ahora los clientes van por delante y son ellos los que exigen cada vez más digitalización en su relación con

las empresas.

En este contexto son **muchas empresas que han acelerado el paso en el viaje hacia la transformación digital**. Ya sea incrementando los recursos dedicados a la compra o renovación de la infraestructura tecnológica, invirtiendo en nuevos canales digitales o aumentando la eficiencia de los procesos productivos, las empresas empiezan a ser muy conscientes de la importancia del componente digital en el desarrollo de sus negocios.

En cualquier caso, **la transformación digital no ha de entenderse únicamente como una mejora de ámbito tecnológico**, sino más bien como una **evolución de la organización en su conjunto**. La manera en la que las empresas se organizan para explotar las nuevas capacidades técnicas, así como con su habilidad para agilizar y flexibilizar los ciclos de producción y despliegue de nuevos servicios, resulta en muchos de los casos tan importante o más que la renovación de la propia infraestructura tecnológica.



De hecho, se podría decir que la capacidad de convertir la empresa en una **organización ágil** pasa a ser **una necesidad** para afrontar diversas cuestiones, tales como la velocidad a la que emergen tecnologías disruptivas, la incertidumbre geopolítica, la aparición de nuevos competidores, el cambio hacia un mayor foco en el cliente, o la mayor relevancia y aprovechamiento del uso de datos, entre otros. En resumen, la **capacidad de adaptación al cambio** se convierte en una **ventaja competitiva**.

A modo de ejemplo, de acuerdo a estudios de Forbes Insights¹, más de 500 altos directivos a nivel mundial fueron entrevistados en 2017, considerando un 92% de ellos que la **agilidad organizativa era crítica para el éxito del negocio**.

Este componente organizacional de la transformación digital genera en las empresas la necesidad de llevar a cabo una **revisión profunda de sus modelos de gobierno y de decisión**, de la forma en la que se estructuran los equipos de trabajo y se definen las interacciones entre las diferentes áreas, de los roles y capacidades de ámbito digital, o incluso de la propia **cultura de la compañía**.

Si bien existen factores que pueden influir en la dimensión y la prioridad de dicha evolución organizacional (ej. tamaño de la compañía, el sector de actividad, la herencia tecnológica,

etc), resulta inevitable pensar que **la mayor parte de las empresas deberán abordar este proceso en los próximos años**.

Los siguientes apartados plantean una reflexión sobre cuáles son los aspectos clave a considerar en la ejecución de los cambios organizacionales vinculados a la transformación digital y cuáles podrían ser las mejores estrategias para abordarlos.

2.1 Organización

La continua necesidad de cambio y adaptación en la que conviven las empresas desde hace algunos años, obliga a diseñar nuevas estrategias que flexibilicen los modelos de toma de decisión y favorezcan una rápida respuesta a los movimientos de los mercados.

En este sentido, se ha identificado que las empresas exitosas en el viaje digital invierten más, y de forma más amplia y audaz que otras empresas, en transformar su cultura organizacional. Una cultura organizacional fuerte permite tener una mayor capacidad de percibir las amenazas y oportunidades digitales, reforzar el alcance de las acciones que las empresas pueden tomar en respuesta a la digitalización, y apoyar la ejecución coordinada de esas acciones a través de funciones, departamentos y unidades de negocio.

Fig 1. Resultados de un estudio sobre líderes digitales

Fuente: *The case for digital reinvention - McKinsey Insights (2017).*

¿Qué hacen los líderes digitales diferente al resto?			
Asegurar que la estrategia digital está alineada con la estrategia corporativa	Líderes	55%	Favorecer mentalidades cerradas y entornos de trabajo aislados
	Otros	23%	
Disponer de una cultura organizacional común entre diferentes unidades	Líderes	90%	No disponer de una visión unificada de sus clientes en toda la organización
	Otros	76%	

1. *Achieving Greater Agility: The Essential Influence of the c-suite - Forbes Insights (2017).*



Sin embargo, transformar la cultura organizacional no es un proceso trivial. Identificar las palancas de cambio adecuadas que permitan a los miembros de una organización entender la transformación, aprender del proceso de transición y sacar partido del nuevo modelo, sin que esto genere desconcierto o descontento en el conjunto de la empresa, inversores o clientes, resulta en muchos casos una misión muy compleja.

Con el objetivo de ayudar a las compañías en la difícil misión de transformar la cultura y el modelo organizativo, a continuación se listan algunas de las mejores prácticas identificadas en el ámbito de las grandes empresas:

- Incorporar las **decisiones del ámbito de la innovación tecnológica y digital al más alto nivel ejecutivo** a través de la creación de un nuevo comité de innovación o digitalización, o asegurando un espacio en la agenda del comité de dirección para tratar estos temas². El principal foco ha de ser el de garantizar el alineamiento entre los planes de transformación tecnológica y las estrategias de negocio de la compañía, así como generar una mayor concienciación entre los directivos

de la empresa sobre los desafíos y oportunidades digitales.

- Definir un **modelo de gestión presupuestaria más flexible**, que permita direccionar ágilmente la inversión hacia las oportunidades de mercado y las necesidades cambiantes de los consumidores. Para lograrlo, las grandes empresas están revisando y actualizando la forma en la que definen y priorizan sus objetivos estratégicos. En este sentido se han identificado dos elementos conductores en la mejora de estos procesos: por un lado la sustitución del procedimiento presupuestario anual por revisiones más frecuentes (*Quarterly Business Review*³); por otro lado, se está potenciando que en dichas reuniones se incorpore una gestión activa de los objetivos estratégicos en función a los resultados conseguidos, así como un análisis de cómo estos resultados se han traducido o no en la consecución de las metas estratégicas esperadas.
- Definir **nuevos roles dentro del esquema organizativo** de la compañía, capaces de hacer frente a las nuevas responsabilidades de una empresa más ágil y más digital.


					
Negocio Digital	Marketing Digital	Desarrollo Digital	Data Analytics	Industria 4.0	Métodos de trabajo
Director transformación Digital	Community Manager	Director productos digitales	Especialista en Business Intelligence	Ingeniero en fabricación virtual	Scrum Master
Director estrategia de innovación y emprendimiento	Especialista en automatización de Marketing	Diseñador UX/UI	Científico de Datos	Ingeniero en robótica y automatización	Agile Coach

Fig 2. Nuevos roles en el mundo digital

Fuente: *How to Gain and Develop Digital Talent and Skills - Boston Consulting Group Publications (2017)*

2. *The Board's new innovation imperative – Harvard Business Review.*

3. *How Netflix redesigned board meetings – Harvard Business Review.*



- Crear o participar en **ecosistemas** para el desarrollo de competencias digitales en colaboración con agentes externos (*FinTechs*, Universidades, etc) con el objetivo de crear un catálogo de productos y servicios digitales

que pueden ser utilizados tanto para el desarrollo de cualquiera de los negocios, como para la explotación o comercialización de los mismos.

Fig 3. Colaboración entre instituciones financieras y *Fintechs*

Fuente: *Learning from digital threats - McKinsey Insights (2018)*

¿Del top 100 de instituciones bancarias, cuantas de ellas...	
...están asociados con <i>Fintechs</i> ?	79%
...tienen un programa acelerador de negocio?	56%
...están asociados con alguna entidad fuera del sector bancario?	54%
...tienen un fondo de capital riesgo o de capital privado?	44%
...están estableciendo un banco digital bajo una marca independiente?	23%

Cualquiera de las mejores prácticas mencionadas más arriba supondrá un reto interno en cuanto a hacer convivir, dentro de una misma organización, las formas de hacer que pueden considerarse tradicionales con las nuevas formas de hacer derivadas de los cambios introducidos. Esto es muy lógico y no hay que tener miedo a hacer todos los cambios que sean necesarios para asegurar que se da con el modelo que mejor encaje en cada empresa. Será necesaria mucha flexibilidad y actuar sin miedo a cambios frecuentes que a veces pueden generar frustración en los equipos.

2.2 Cultura de trabajo

En línea con los cambios organizacionales mencionados en el apartado anterior, la digitalización de las empresas trae consigo una nueva forma de entender el modelo operativo y de trabajo. La inclusión de la tecnología en gran parte de los procesos comerciales y operativos hace que los equipos deban ser cada vez más multidisciplinares⁴, rompiendo así las barreras entre los perfiles funcionales o de negocio y los de tecnología y operaciones.

Igualmente la creciente necesidad de ubicar al cliente en el centro del desarrollo de los productos y servicios, está llevando a las compañías a implementar cada vez más estrategias de trabajo colaborativas, en las que los diferentes departamentos trabajan coordinadamente en la mejora de la experiencia y calidad de servicio percibida por los clientes en los *customer journey*⁵.

Del mismo modo, destaca la creciente apuesta por las metodologías de trabajo *Agile* frente a los modelos clásicos en cascada o *waterfall*. Este nuevo concepto de trabajo basado en ciclos rápidos de desarrollo, implementación y prueba, persigue reducir el tiempo desde que se identifica la oportunidad hasta que se pone un prototipo del producto a disposición del cliente. De esta forma las empresas consiguen identificar incidencias o fallos de diseño en un ciclo temprano de desarrollo, pueden contrastar el apetito inicial del cliente por un nuevo producto o servicio sin necesidad de desarrollarlo completamente, y en definitiva consiguen hacer una gestión más efectiva de la inversión, pues son capaces de identificar más activamente el retorno o los posibles sobrecostos de las iniciativas que tienen en curso.

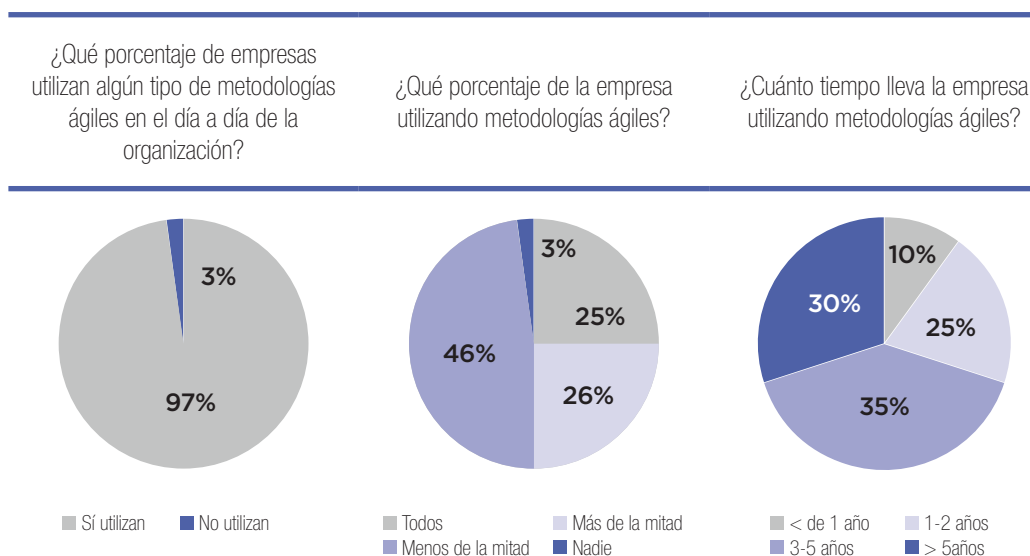
4. *How to make sure Agile teams can work together – Harvard Business Review.*

5. *The role of customer care in a customer experience transformation – McKinsey Insights.*



Fig 4. Resultados de una encuesta global sobre adopción de metodologías ágiles

Fuente: 12th Annual state of agile report - Collabnet & Versionone (2018)



Esta nueva cultura de trabajo ágil no sólo trae consigo cambios en la manera en la que se estructura y organizan las tareas y los equipos en una empresa, sino también la manera en la que los empleados son retribuidos por los servicios prestados. Al tener una percepción más temprana del impacto del trabajo de cada uno de los equipos en la consecución de los objetivos estratégicos, las empresas consiguen promover una mayor transparencia en el modelo de remuneración e incentivos, así como una mayor involucración de los empleados en la ejecución de las tareas.

Otros impactos culturales que suelen aparecer en las empresas que adoptan estas nuevas formas de hacer son: la reducción de niveles jerárquicos haciéndolos más planos; la creación de espacios de trabajo abiertos sin despachos, con bloques de mesas en los que no se distingue a simple vista quién es el responsable de un equipo del miembro que acaba de incorporarse; la visibilidad de todos los miembros de los equipos; la meritocracia, etc.

Finalmente, cabe mencionar que a pesar de que la inclusión de la tecnología en el día a día de las empresas, está permitiendo otorgar una

mayor flexibilidad a los empleados para trabajar desde localizaciones remotas, existe una fuerte tendencia a crear localizaciones de trabajo colaborativo donde todos los profesionales dedicados a un mismo objetivo puedan intercambiar conocimientos e impresiones de manera rápida y eficiente⁶.

2.3 Gobierno corporativo

En el ámbito de gobierno corporativo existen cuatro componentes cuyo papel están resultando fundamental para la transformación digital del sector empresarial:

- La **gestión de los presupuestos y la toma de decisión sobre las inversiones** ha de revisarse y mejorarse, incorporando objetivos y resultados clave más tangibles, mecanismos para balancear los presupuestos asignados a los diferentes equipos o áreas de la empresa en función del valor que están aportando y con una frecuencia mayor a las tradicionales revisiones anuales, buscando un enfoque objetivo de medición del retorno de los proyectos, etc. Los ciclos presupuestarios tienden a acortarse llegando a ser trimestrales

6. *Workspaces that move people – Harvard Business Review.*



o cuatrimestrales. Esto no quiere decir que se renuncia a una planificación a más largo plazo sino que las decisiones que se toman se deben considerar siempre como susceptibles de ser revisadas en las planificaciones presupuestarias.

- Las funciones de **gobierno de las áreas de tecnología** están cobrando una mayor relevancia dentro de las compañías. La importancia de disponer de infraestructuras tecnológicas eficientes y compatibles entre diferentes negocios y geografías (ej. *cloud*), el despliegue de ecosistemas de componentes tecnológicos reutilizables o la explotación de las nuevas disciplinas como *data science* y *data analytics*, sitúan las decisiones tecnológicas en el centro de las discusiones estratégicas de las compañías.

Las áreas de tecnología y las de negocio deben acercarse cada vez más con una realidad sana en los dos sentidos. El negocio aporta las áreas estratégicas hacia las que se quiere enfocar la empresa mientras que el área de tecnología aporta el conocimiento experto y se mantiene al tanto de las novedades en el mercado siempre enfocándose en impulsar dichas áreas estratégicas. La innovación tecnológica sin un enfoque hacia el negocio suele generar muchas expectativas que no se pueden cumplir.

Por otro lado, con la formación que actualmente tienen los profesionales, es muy común que haya conocimiento compartido entre áreas de negocio y tecnología. Esto es muy positivo ya que tradicionalmente se han levantado barreras entre estas áreas asumiendo que sólo unos pueden hablar de temas técnicos y sólo otros pueden hablar

de modelos de negocio y conocimiento de clientes. Se impone romper esas barreras y crear entornos de trabajo abiertos en los que las opiniones de todos contribuyen a dar un mejor servicio al cliente final.

- En la medida en que la transformación digital busca aprovechar el uso de datos y su modelización, el desarrollo de un adecuado **gobierno de la información y de los modelos** dentro de las compañías está constituyéndose como uno de los motores clave para la evolución. Si bien los datos se han utilizado desde siempre en los procesos comerciales y operativos, así como en los modelos de decisión de las compañías, ha sido con la revolución digital cuando se ha puesto más de manifiesto su poder para influir en el éxito de las estrategias de negocio y marcar una diferencia sustancial con el resto de competidores. Además, los propios reguladores son conscientes de la importancia de esta materia y han impulsado normativas como GDPR⁷ y BCBS 239,⁸ que están haciendo de catalizadores sin duda de la implementación de nuevas estrategias de gestión y control de la información por parte de las empresas, incluyendo la creación de nuevas áreas de gobierno como son el *Chief Data Officer* (CDO) o el *Model Risk Manager*, entre otras medidas.

La figura del CDO puede estar ubicada jerárquicamente en distintos sitios. Algunas empresas, en su camino inicial de transformación digital, lo suelen tener dentro o muy cercano al área de tecnología mientras que a medida que van evolucionando, conscientes de la importancia de dato como activo relevante en la compañía, en algunos casos lo ubican dependiendo directamente del máximo nivel ejecutivo.

7. *General Data Protection Regulation*.

8. *Basel Committee on Banking Supervision (BCBS 239 "Principles for Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting"; January 2013)*.

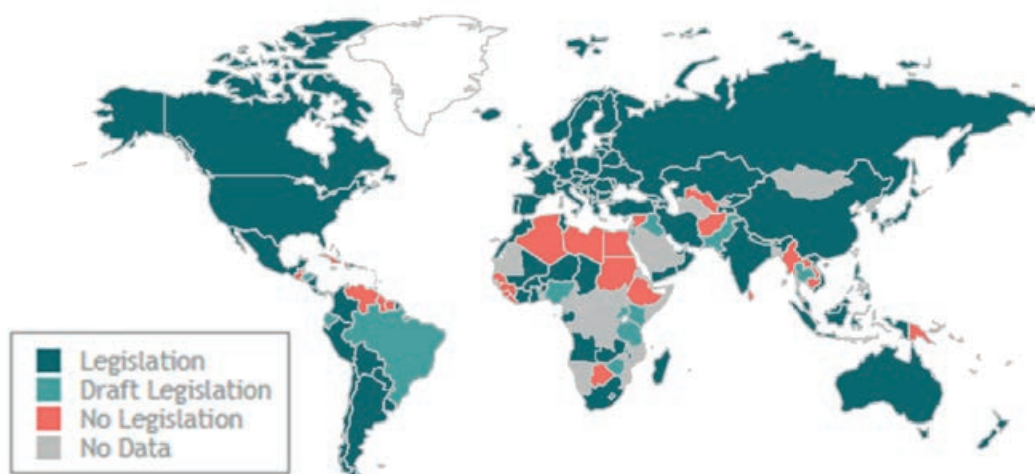


Fig 5. Legislación sobre Protección de Datos y Privacidad en el mundo

Fuente: *Data Protection and Privacy Legislation Worldwide - United Nations (2019)*

- El desarrollo de las funciones de **gobierno de Ciberseguridad** se ha visto reforzada en muchas organizaciones con la creación del *Chief Information Security Officer (CISO)*, el cual supone una nueva línea de defensa reportando al máximo nivel y que ejerce fun-

ciones específicas de supervisión y control de los riesgos tecnológicos. El modelo de colaboración entre el CISO, CIO (*Chief Information Officer*) y CRO (*Chief Risk Officer*) resulta igualmente fundamental para el control y seguimiento de los riesgos cibernéticos.





3 Plan de transformación digital de la organización, cultura de trabajo y gobierno

A la hora de diseñar y planificar la estrategia de transformación organizativa, cultural y de gobierno que acompaña a la transformación digital, las compañías se enfrentan a una serie de cuestiones⁹:

- ¿Quién lidera la transformación?
- ¿Cómo fijar objetivos concretos y medibles?
¿Cómo priorizarlos?
- ¿Pueden convivir el modelo de negocio tradicional y uno digital? ¿Deben hacerlo?
- ¿Cómo impacta en las personas: formas de trabajo, gestión del talento, incentivos?
- ¿Se deben plantear esquemas de colaboración con otras empresas?
- ¿Cómo se mide el éxito de la transformación?
¿Con qué frecuencia?

A continuación se exponen algunas reflexiones sobre cómo comenzar la transformación organizativa y cultural, con qué ritmo, los principales retos a los que se suelen enfrentar las empresas, así como los indicadores para medir su grado de avance y resultados.

3.1 Comienzo y ritmo de la transformación

El dilema sobre dónde debe comenzar una transformación organizacional y cuál ha de ser el ritmo de esa transformación es siempre una cuestión compleja para las compañías a pesar de que conviven con ella a menudo.

Los planteamientos observados hasta ahora para dar respuesta a estas preguntas han sido diversos. Por un lado, aquellas empresas que necesitaban un cambio radical en sus estrategias, han abordado la transformación digital

9. *Círculo de Empresarios (2018). Alcance e implicaciones de la Transformación Digital: estrategia y movilización.*



siguiendo un modelo de *big-bang*. Esto es, todos los equipos o áreas de la empresa comenzaron a aplicar los cambios al mismo tiempo.

Para ejecutar exitosamente este tipo de enfoques, resulta indispensable disponer de un compromiso total por parte de los ejecutivos de la compañía, una cultura de cambio receptiva, profesionales con talento conocedores de los entornos digitales y guías o estándares altamente prescriptivos para alinear el enfoque de todos¹⁰. La limitada madurez de muchas empresas en el ámbito digital, la resistencia al cambio de sus equipos y directivos, así como la diversidad de sub-culturas y corrientes de pensamiento dentro de una misma organización imposibilitan en la mayoría de los casos la satisfactoria ejecución de este tipo de estrategias.

La alternativa que muchas otras compañías están aplicando es el “contagio”. A través de la realización de ciertas experiencias piloto con equipos o áreas cuidadosamente seleccionados por su madurez o proyección en el ámbito digital, la empresa va definiendo y elaborando su modelo digital objetivo.

En estos escenarios, los promotores y divulgadores de la transformación son los mismos empleados que han participado en las experiencias exploratorias. Una vez se considera que han interiorizado los principios, objetivos y beneficios de la transformación, son enviados a otras áreas o departamentos para propagar el cambio.

Este segundo ritmo de transformación más pausado y sostenido en el tiempo suele otorgar a las empresas el tiempo suficiente como para entender qué significa la transformación digital en su ámbito de negocio, aprender durante el periodo de transición y lo más importante, permitir a todos los miembros de la organización entender la evolución de la cultura organizacional y abrazarla.

En ambos modelos, pueden existir “anticuerpos” dentro de cada organización que intentarán frenar el contagio o el *big-bang*. Es algo normal en cualquier proceso de cambio y no debe desanimar. Este es uno de los motivos por los que el apoyo debe venir desde el máximo nivel ejecutivo. Además, es importante acompañar cualquiera de los dos modelos con un programa sólido de formación que dé la oportunidad a cualquier persona de la organización a subirse al tren del cambio.

3.2 Algunos retos a considerar

Cabe recordar que, como en cualquier proceso de transformación relevante, existen ciertos factores que pueden limitar su velocidad como pueden ser la falta de profesionales disponibles cualificados y con experiencia en las nuevas disciplinas de la empresa digital, la deuda técnica¹¹ de las compañías que impide realmente hacer un despliegue rápido y eficiente de los productos y servicios digitales, o sencillamente la resistencia al cambio que existe en muchas de las organizaciones.

Adicionalmente, existen otros aspectos que suponen retos relevantes a considerar a la hora de ejecutar el plan de transformación:

- En aras a fomentar la flexibilidad y autonomía de los equipos, se suele tender a estructuras más planas que ayudan al empoderamiento de las personas a través de equipos más pequeños y multidisciplinarios, lo cual supone tener que reorganizar las áreas de negocio, las áreas de gestión del cambio y de tecnología, donde hay personas que dejan de reportar a sus responsables “tradicionales”, lo cual suele crear fricción inicialmente.
- Convivencia de dos métodos de trabajo en la organización: el tradicional (en cascada o *waterfall*) y el nuevo. Es clave por tanto situar

10. *Agile at Scale – Harvard Business Review.*

11. *Overcoming Technical Debt in a Digital-First World - Forbes.*



el talento adecuado en cada lugar, dado que la experiencia dice que ambos métodos pueden, e incluso deben, coexistir.

- Cambios en el modelo de gestión de las personas: necesidad de nuevos roles y capacidades a los que hay que adaptarse, capacitación y retención del talento buscando un equilibrio entre habilidades más “duras” (por ejemplo conocimientos técnicos) y “suaves” (comunicación, empatía, trabajo en equipo, etc.) o revisión de los esquemas de incentivos.
- Adaptación de los órganos de gobierno de la Alta Dirección para gestionar la asignación de recursos (humanos, tecnológicos y de inversión en general) de manera más frecuente y con foco en la creación de valor, incorporar aspectos relevantes sobre calidad de la información utilizada, desempeño de los modelos utilizados, etc. Esto suele conllevar procesos de formación de la Alta Dirección o incluso incorporar nuevos roles procedentes de otros sectores.
- Necesidad de hacer un buen plan de comunicación a todos los niveles de la compañía para trasladar la importancia del proceso de transformación y poder capturar el grado de satisfacción de los empleados, sus sugerencias de mejora, etc. No conviene subestimar la importancia de la comunicación. En el modelo de “contagio”, al ser más lento, se corre el peligro de la desconexión y que empiece a haber un sentimiento generalizado de que la “empresa no se mueve”. La comunicación tanto interna como externa genera además un orgullo de pertenencia entre los empleados.
- La transformación puede implicar cambios en la estrategia de ubicación de las personas, lo cual introduce como parte del plan la gestión de las localizaciones físicas, el uso de herramientas de trabajo colaborativas, etc.
- Inversión en herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio de información, la automatización de determinadas tareas de despliegue de soluciones tecnológicas en producción, así como herramientas de gobierno de la información, calidad datos, gobierno de los modelos, etc.

3.3 Medición del progreso y los resultados de la transformación

Otra de las grandes cuestiones en implementación de la transformación de la organización, cultura y gobierno de la compañía es identificar el componente de éxito o fracaso relacionado con los cambios implementados. Es decir, cómo medir el impacto que ha tenido en los resultados de la empresa los cambios organizacionales implementados y distinguirlo de los impactos causados por movimientos del mercado, mejoras en los productos y servicios, campañas de marketing, etc.

Para ello es importante que las empresas sean capaces de definir un marco de control robusto capaz de destilar diferentes componentes, más allá del mero resultado económico, como puede verse en la siguiente tabla:



Fig 6. Ejemplos de métricas en la transformación digital

Fuente: elaboración propia (2019)

	Categorías	Ejemplos
Métricas	Progreso de la transformación	Número de personas trabajando en las nuevas estructuras organizacionales, número de personas trabajando en los nuevos roles definidos...
	Madurez digital de los equipos	Reducción en los tiempos de desarrollo de productos, número de incidencias identificadas en los productos y servicios desplegados, número de nuevos productos digitales, número de decisiones en el marco digital tomadas por la alta dirección...
	Performace de los equipos	<i>Story points por sprint</i> , tiempo dedicado por los <i>product owners</i> , número de incidencias, número de <i>stories</i> no planificadas, tiempo medio de espera de las <i>stories</i> en el <i>Backlog</i> ...
	Consecución de los objetivos estratégicos	Recursos invertidos en la implementación de un nuevo servicio en la app, número de descargas de la app, número de usuarios activos en la app, número de comentarios positivos en las plataformas de descarga de la app
	Control y la gestión del portfolio	Métricas de riesgo, eficiencia, control financiero, calidad...



4 Otras consideraciones particulares

Si bien las cuestiones planteadas anteriormente son válidas para cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o sector de actividad, dadas las particulares características del tejido empresarial español, en este apartado se pretende arrojar algunas reflexiones concretas para la pequeña y mediana empresa.

Desde un punto de vista organizativo y cultural, las pequeñas y medianas empresas suelen tener una componente de flexibilidad mayor que las grandes. Sin embargo, ello no invalida el hecho de que se busque transformar a su escala la forma de trabajar a través de equipos multidisciplinares, más autónomos, para abordar determinadas tareas y que les permita estar mejor

preparadas para los cambios en el entorno y en las necesidades de sus clientes.

Por otra parte, es interesante potenciar las medidas de control sobre los datos que gestiona y utiliza la compañía a fin de ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes, ser más eficientes, y también, a fin de garantizar la preservación de la privacidad de los datos personales, evitar usos fraudulentos de la información. Para lograrlo muchas empresas están abordando procesos de digitalización de la información que anteriormente quedaba almacenada en papel, así como en algunos casos la contratación de personal o servicios dedicados a la gestión y seguridad de los datos.





5 Anexo I. Glosario de nuevos roles en el mundo digital

A continuación se enuncian algunas posibles definiciones de los nuevos roles que están apareciendo como consecuencia de la transformación digital. Si bien estas definiciones o incluso la existencia de estos roles puede variar mucho de una compañía a otra, se pretende simplemente dar una breve referencia.

Director transformación Digital	Responsable de liderar el área de transformación de la compañía. Encargado de identificar las potenciales áreas de mejora tecnológica dentro de la organización e implementar cambios organizativos y en los procesos operativos a través de herramientas tecnológicas. El rol requiere tanto de conocimientos técnicos como funcionales, que aseguren que las soluciones tecnológicas responden ante las necesidades del negocio.
Director estrategia de innovación y emprendimiento	Responsable de liderar el departamento de innovación de la organización. Encargado de generar ideas y conocimiento que ayuden a las identificación de nuevos productos, estrategias, cultura organizativa, metodologías de trabajo etc. para la mejora de la eficiencia y productividad de una forma dinámica. A través de la investigación y la colaboración en <i>hubs</i> de innovación, deberá identificar soluciones creativas, para mantener al día a la organización de los avances y tendencias del mercado.
Community Manager	Encargado de gestionar la comunicación interna y externa de la organización a través de redes sociales, modulando el intercambio de mensajes dentro y fuera de la organización. Además, es el responsable de interactuar con la comunidad <i>online</i> , con el objetivo de implicar a los trabajadores en la estrategia corporativa, y mejorar la imagen y lealtad de marca con los clientes. Deberá asegurarse del mantenimiento de las cuentas en redes sociales potenciando el sentimiento de comunidad, y monitorizando el éxito de las campañas realizadas y del tráfico obtenido en la página web.
Especialista en automatización de Marketing	Encargado de automatizar procesos manuales de marketing de potencial automatización a través de la utilización de herramientas tecnológicas, inteligencia artificial y <i>data analytics</i> . Responsable de la definición de nuevos procesos y responsabilidades dentro de la organización para la gestión del marketing de una forma más eficiente.
Director productos digitales	Responsable de la estrategia de producto dentro de la organización. Encargado de unificar la necesidades y puntos de vista de los distintos departamentos (ingeniería, diseño, <i>customer success</i> , marketing, ventas, operaciones, finanzas, etc.) y transformarlos en un productos tecnológicos que mejoren los procesos internos. El rol exige tanto conocimientos técnicos como funcionales que permitan transformar las necesidades de negocio en productos.
Diseñador UX /UI	Encargado del diseño de los procesos de experiencia e interfaz de usuario. El rol será responsable del diseño del flujo que sigue el cliente en la utilización de las herramientas tecnológicas proporcionadas, además del diseño de cómo el usuario visualiza la información. El diseñador deberá ser capaz de entender el proceso que sigue el cliente en la compra o utilización de una herramienta y asegurarse de que la herramienta permite que los el proceso es visual y <i>user friendly</i> .
Especialista en Business Intelligence	Responsable del diseño e implementación de <i>software</i> y sistemas de gestión y utilización de datos. El rol deberá recopilar los requerimientos de negocio y traducirlos a lenguaje técnico con el objetivo de generar herramientas tecnológicas que faciliten la generación reportes. Las responsabilidades incluyen la recopilación de requerimientos funcionales, el diseño e implementación de la base de datos y el testeo del funcionamiento del producto.
Científico de Datos	Responsable de ayudar a la organización en el entendimiento e interpretación de los datos. Es el encargado de identificar los potenciales usos de los datos y de proporcionar distintos puntos de vista del negocio a través de análisis estadísticos, <i>data mining</i> , técnicas de visualización de datos con el objetivo de proporcionar soluciones tecnológicas que mejoren los resultados de negocio.
Ingeniero de fabricación virtual	Responsable de la modelización, simulación y optimización de las operaciones críticas en una planta de producción, a través del uso de tecnología avanzada. Las principales tecnologías que utilizara este perfil son el diseño asistido por ordenador (CAD), el software de modelado, la simulación en 3D, la gestión del ciclo de vida del producto (PLM) o la realidad virtual.
Ingeniero en robótica y automatización	Responsable del diseño y fabricación de sistemas de robótica que permitan realizar actividades de alto contenido operativo con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costes. Encargado de la recopilación de requerimientos técnicos de negocio, del diseño del sistema de <i>software</i> , la construcción y el testeo.
Scrum Master	Rol dentro de las organizaciones que funcionan con metodologías ágiles. Responsable de asegurar que el equipo sigue los procesos definidos dentro de la metodología <i>Scrum</i> (<i>daily stands</i> , <i>scrum retrospective</i>). Es el encargado de monitorizar las actividades incluidas en el backlog (inventario de tareas), gestionar los riesgos identificados para el cumplimiento de los plazos de entrega del producto y de desbloquear dependencias.
Agile Coach	Responsable de ayudar a la organización a implementar las metodologías ágiles dentro de la organización, facilitando el cambio cultural organizativo necesario para el éxito de la implementación. Dentro de sus responsabilidades, se encuentra la de proporcionar los conocimientos y training necesarios para que la organización sea capaz de funcionar de completamente de forma ágil. Además, deberá dar <i>feedback</i> a los equipos con el objetivo de conseguir una completa implementación de la metodología dentro de la organización.





6 Bibliografía y referencias

CEOE (2018). Plan Digital 2025: La digitalización de la sociedad española.

Círculo de Empresarios (2018). Alcance e implicaciones de la transformación digital: principales ámbitos de actuación.

Círculo de Empresarios (2018). Alcance e implicaciones de la transformación digital: estrategia y movilización

Caplen, B. (2017). *ING's disruptive model interview with CEO Ralph Hamers.*

Denning, S. (2016). *Can Big Organizations Be Agile?*

Forbes Insights (2017). *Achieving Greater Agility: The Essential Influence of the c-suite.*

Management Solutions (2019). *From Agile Delivery to an Agile Organisation.*

Schwaber, K. & Scrum.org (2018). *NEXUS Guide: The Definitive Guide to scaling Scrum with Nexus: The Rules of the Game.*

Scrum Alliance (2018). *State of Scrum 2017-2018: Scaling and Agile Transformation.*

VersionOne & CollabNet (2018). *12th Annual State of Agile Report.*

McKinsey Insights (2017-2018). *The case for digital reinvention, Learning from digital threats, The role of customer care in a customer experience transformation.*

Harvard Business Review (2017). *The Board's New Innovation Imperative.*

Harvard Business Review (2018). *How Netflix Redesigned Board Meetings.*

Boston Consulting Group Publicación (2017). *How to Gain and Develop Digital Talent and Skills.*

Harvard Business Review (2018). *How to Make Sure Agile Teams Can Work Together.*

Harvard Business Review (2014). *Workspaces That Move People.*

United Nations (Tarde & Development) (2019). *Data Protection and Privacy Legislation Worldwide.*

Rigby, D. & Sutherland, J. & Noble, A. (2018). *Agile at Scale.*

Forbes (2018). *Overcoming Technical Debt in a Digital – First World.*





**CÍRCULO
DE EMPRESARIOS**
ideas para crecer