

Ideas para acelerar la adopción de una cultura digital, o como crear una organización “líquida”

insights

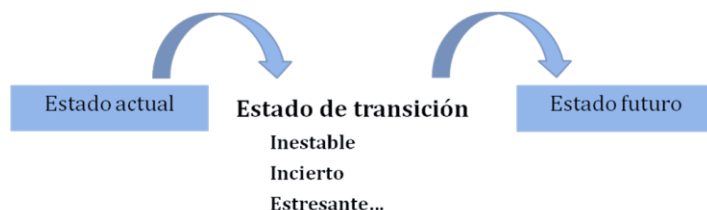


Las organizaciones están en permanente transformación

Las empresas están acostumbradas a enfrentarse a todo tipo de desafíos; regulatorios, de mercado, estratégicos, de eficiencia, de resultados, etc.. lo que les obliga a estar en alerta constante y en permanente estado de cambio, ya sea para superar una crisis, transformar el negocio o acelerar su crecimiento.

Las organizaciones, quieran o no, se encuentran en constante transformación, lo que quiere decir que siempre están en uno de estos tres estados:

- **El estado actual**, que es el que se quiere cambiar
- **El estado de transición**, el más complejo, en el que conviven lo antiguo con lo nuevo y esto siempre genera incertidumbre, inestabilidad y estrés
- **El estado futuro**, en el que la gente se ve en sus nuevos roles y responsabilidades, y comprometidos para hacer las cosas de forma diferente



Habitualmente los procesos de transición exitosos, empiezan con el final del estado actual (ending) y acaban con el principio del estado futuro (beginning).

Sin embargo es el estado de transición el más complejo, ya que es el puente que enlaza lo antiguo con lo nuevo (neutral zone) y es el periodo de mayor incertidumbre. Es una realidad que muy pocas organizaciones han aprendido a desenvolverse bien en este tipo de situación. De hecho en las organizaciones, lo habitual ante etapas de incertidumbre es optar por acelerar su inercia y hacer más de lo que mejor saben hacer, y no de lo que deberían empezar a hacer, lo que se denomina el **síndrome del éxito**, y esto puede llegar a ser un verdadero problema.

El estado de transformación es el estado habitual de las organizaciones en la economía digital

Como este estado de transición empieza a ser el estado normal de las organizaciones, es absolutamente necesario aprender a gestionarlo si se quiere tener éxito en la economía digital en la que cada vez estamos más inmersos. El objetivo de este documento es ayudar a entender que tipo de atributos debe desarrollar una organización para tener éxito en este nuevo tipo de entorno, o como convertirse en una organización "liquida"

¿Por qué es diferente la transformación digital a otros procesos de cambio?

Para los no nativos digitales, no existe ninguna duda al respecto, uno de cada tres directivos considera que el impacto de la tecnología en sus negocios aumentará a un ritmo sin precedentes en los próximos 3 años, y el 60% considera que lo hará rápidamente. Es decir un 90% de los directivos consideran que se está produciendo una verdadera disrupción digital en sus sectores y empresas, en muchos casos aún por explorar. Las razones de esta disrupción son tres:

1. **Los clientes**, cada vez más digitales obligan a las

empresas a ser también digitales, y a desarrollar una experiencia de cliente única.

2. **La cantidad de información y capacidad de análisis** de esa información (Business intelligence, Big data) está transformando las relaciones en las organizaciones.
3. **La forma de trabajar en digital** mejora la eficiencia e impacta directamente en los procesos, perfiles y estructuras organizativas.

Las empresas que no son nativas digitales, deben realizar un proceso profundo de **reflexión** estratégica, financiera, organizativa, operativa y tecnológica, que les permita evaluar la profundidad del cambio a realizar, la urgencia del mismo y el nivel de preparación de la organización para acometerlo. Por sus características, la transformación digital es un cambio **complejo**, que en determinados momentos puede llegar a ser **caótico**. **La transformación digital se caracteriza por:**

1. **La velocidad** a la que ocurren los cambios y su nivel de disrupción. Ahora los cambios son exponenciales (no lineales) y generan muy rápidamente nuevos modelos de negocio basados en la información, y nuevos paradigmas y modelos mentales
2. Las cada vez **menores barreras de entrada** permiten que los cambios surjan en cualquier parte. Nunca hasta ahora con tan pocos recursos, se podía hacer tanto y acceder a tantos clientes, haciendo difícil predecirlos y gestionarlos.
3. **Las personas** y no las organizaciones son los verdaderos responsables de estos cambios tanto en su papel de clientes como de empleados, y es sobre ellos sobre los que hay que enfocarse y conseguir su compromiso.

Este desafío exige un profundo proceso de transformación cultural en las empresas no nativas digitales, que va mucho más allá de la puesta en marcha de una serie de proyectos tecnológicos (necesarios por otra parte para que la transformación ocurra), afectando a modelos de negocio y a todos los ámbitos de las organizaciones, y especialmente a las personas y en cómo son capaces de transformar su mentalidad analógica en digital, y hacerlo de una manera estructurada.

Las personas son las protagonistas en la transformación digital

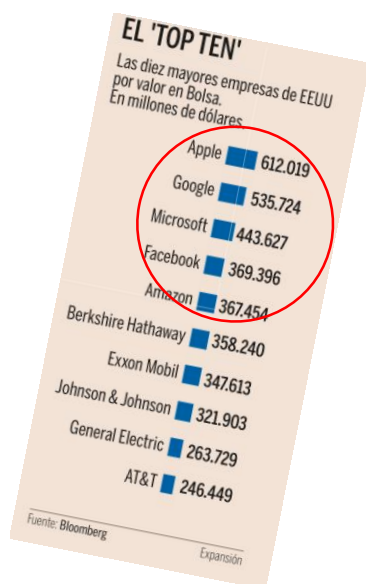
Sería imposible el desarrollo de la economía digital sin la capacidad casi ilimitada de computación, comunicación y almacenamiento de la información que la actual tecnología ofrece. Todos hemos oído hablar de las tecnologías SMAC (social, media, analytics, cloud), y de otras como IOT (Internet de las cosas), nanotecnología, etc. todas ellas son elementos necesarios, pero no suficientes, de esta disrupción. El verdadero desafío está en las personas

¿Qué tienen de especial los Digital Winners?

Es un hecho, el mundo y la economía se están convirtiendo en un mundo y una economía digital, y algunas empresas se están adaptando mejor que otras a esa realidad. Los resultados están ahí. Las empresas más valiosas, los llamados **Digital Winners**, son nativas digitales, no empresas tradicionales, y el mercado los valora más porque:

- crecen más rápido,
- tienen mejores resultados y
- tienen mejores expectativas de creación de valor en el futuro

Lo importante para que las empresas que no son nativas digitales puedan competir en igualdad de condiciones con estas empresas en la nueva economía, es entender y actuar sobre aquellos atributos que las hacen diferentes, y atendiendo a sus resultados, mejores. Analicemos en detalle qué tipo de características comparten:



Massive Transformative Purpose (MTP)

Lo primero que llama la atención es que su propósito, su razón de ser, explicitado en su visión y misión, son altamente disruptivos, y muchos de ellos con la ambición de cambiar el mundo, lo que definimos como: *propósito de transformación masivo* (en inglés, Massive Transformative Purpose -MTP)

En 1998 Google definió...

...**Su Visión:** "to provide access to the world's information in one click."

...**Su Misión:** "to organize the world's information and make it universally accessible and useful."

MTP= Massive Transformative Purpose

Los diferentes MTP son definiciones muy aspiracionales, racionales pero que llegan al corazón y son declarados con confianza y sinceridad.

Este tipo de mensajes ayuda a los digital winners a atraer y mantener el talento que buscan, a hacer que los equipos se enfoquen en crear impacto en el mundo que les rodea, que la organización se encuentre en modo de crecimiento constante y que consigan una gran capacidad de tracción en el ecosistema en el que interactúan, que suele sobrepasar las típicas barreras sectoriales tradicionales.

Principales características de los *Digital Winners*

Por supuesto, comprometer este tipo de MTP sin contar con los elementos necesarios para conseguirlo, sería un sonado fracaso. Por eso, los Digital Winners cuentan con una serie de características que les permiten conseguir sus objetivos. Estas se pueden resumir en:

1. **Talento digital:** equipo diverso, con una cultura de innovación y predisposición al cambio, y con las adecuadas capacidades digitales en los directivos y empleados
2. **Estructura organizativa plana:** sencilla y poco burocrática que permite el empoderamiento de todos los empleados
3. **Agilidad en la toma de decisiones:** transparencia y accesibilidad de la información en tiempo real en todos los niveles de la organización
4. **Visión digital:** del negocio y de su cadena de valor



Pero sobre todo lo que más les diferencia del resto de organizaciones no nativas digitales, es que en ellos no se da el ni el **síndrome del éxito**, que les hace continuar preferiblemente con la inercia del pasado, ni el **gap entre "pensar y hacer"** (Knowing-Doing Gap, prof. Pfeffer & Sutton, Stanford 2000), tan típico en organizaciones tradicionales, dándoles una gran capacidad de anticipación y sobre todo de reacción.

"Organizaciones líquidas" para la economía digital

Las organizaciones no nativas digitales deben modificar valores y normas para convertirse en "organizaciones líquidas", alejadas de las tradicionales estructuras rígidas y poco adaptables, para que de forma constante y rápida sean capaces de desarrollar **atributos digitales**, que les ayuden a detectar y responder a los continuos cambios, y hacerlo:

- Centrándose en las necesidades de los clientes
- Creando una experiencia de empleo única y deferencial, y
- Multiplicando su efecto positivo en la sociedad

Las **organizaciones “liquidas”** tiene los siguientes atributos:

El cliente en el centro	Considera la información sobre el cliente como uno de los principales activos de la compañía, y analiza esa información para ofrecer una experiencia de cliente única. Crear la organización del “Si”.
Ágil	Ser ágil y flexible, integra las tecnologías digitales para simplificar y automatizar los procesos y aumentar las capacidades de las personas. Agilidad en la ejecución, poniendo en marcha estructuras <i>lean</i> , que permitan modelos de participación de arriba-abajo y de abajo-arriba con alto nivel de compromiso y motivación. Lo mejor muchas veces es enemigo de lo bueno
Incubadora de cambios	Alimenta una cultura de generación de iniciativas de abajo-arriba, trabajando en equipos auto-gestionados, que cuenten con modelos de experimentación que permitan probar y fracasar rápido. La innovación (tanto disruptiva como transformacional) como un proceso operativo más, fomentando la creatividad del equipo. Equivócate rápido y barato, pero no dejes de intentarlo
Empoderamiento de ultima milla	Compromete a los empleados cultivando una cultura de empoderamiento, desplazando la toma de decisiones a los límites de la organización. Organizaciones planas, en red
Máxima empleabilidad	Revisa los modelos de desarrollo de carreras y talento, define el gap en competencias digitales y establece el plan de capacitación necesario
Inteligencia colectiva	Desarrolla un ecosistema de talento digital, llega a acuerdos con instituciones educativas y explora nuevos pools de talento. Colaboración multidisciplinar estableciendo modelos de relación entre las unidades que posibiliten que las personas sean, se sientan y se reconozcan protagonistas del cambio. Una organización digital es una organización más humana porque potencia el individuo dentro del grupo
Desarrollo sostenible	Reforzar el compromiso y la responsabilidad social corporativa, estableciendo políticas conversacionales y de reputación entre las personas de la organización y las redes sociales (para construir confianza y credibilidad), midiendo su contribución. La reputación que tardaba años en crearse, ahora se crea (y destruye) en minutos.

El reto de la convivencia entre los modelos de relación profesional tradicionales y los nuevos modelos de relación

La construcción de esta nueva cultura no es algo que se puede hacer rápidamente, por lo que la convivencia entre modelos de relación tradicionales y otros más nuevos es necesaria. **Chreate** ha identificado cuatro modelos de relación en las organizaciones atendiendo a su nivel de adopción tecnológico y grado de libertad:

1. Equipos basados en modelos de relación tradicional con empleados fijos y presencia física en las oficinas (modelos actuales)
2. Equipos tradicionales en los que se incorporan tecnologías y robots asistentes para automatizar determinado tipo de actividades ya sea de forma asistida o no (modelo actual pero “turbo charged”)
3. Equipos tradicionales en los que se incorporan profesionales externos (freelances) para determinados proyectos (modelo actual pero “work-reimagined”)
4. Equipos externos independientes trabajando de forma virtual (“Uber empowered”)

Toda organización que quiera contar con los recursos necesarios para competir en los mercados digitales necesitara **desarrollar capacidades para hacer convivir de forma óptima a estos cuatro perfiles**, puesto que ningún modelo de gestión vale para todos ellos.

Antes de empezar no olvides evaluar la profundidad del cambio...

La **profundidad** del cambio necesario para competir y la **urgencia** para realizarlo son diferentes para cada organización en función de la **densidad digital** de su mercado

Es cierto que el impacto de esta disrupción es diferente en los diferentes sectores, lo que se conoce como **nivel de densidad digital**. En España, los sectores más avanzados y con mayor densidad digital son: Turismo, Telecomunicaciones, Transporte y Banca, y dentro de los sectores más rezagados se encuentran: Industria, Infraestructuras, Energía y el Farmacéutico.

Es evidente que la **profundidad del cambio necesario para competir y la urgencia** para realizarlo son diferentes para cada organización en función de la densidad digital de su mercado, pero pensar que no es necesario hacer nada, ya sea por **arrogancia** ("las cosas nos van de forma excepcional, porque cambiar") o por **ignorancia** ("en mi ámbito de actividad nada está cambiando") puede tener consecuencias irreparables y llevar a una exitosa organización a la **irrelevancia**.

Ignorancia+Arrogancia=Irrelevancia

En Avasant entendemos que antes de empezar a movilizar la organización es crítico evaluar la urgencia, profundidad y nivel de preparación de la organización para el cambio (*readiness*).

Para valorar la **profundidad del cambio** es necesario dimensionar el Gap en tus atributos digitales: hemos identificado 10 aspectos que es necesario evaluar para entender el gap que existe entre la situación actual de la organización en cada uno de esos atributos y el que debería ser en el nuevo entorno competitivo. Una vez identificados aquellos atributos con mayor gap, se pueden empezar a evaluar iniciativas de transformación y establecer su nivel de prioridad, construyendo así la **agenda digital completa**.

... y el nivel de "readiness" de la organización para acometerlo

Para conocer el **nivel de madurez y preparación de la organización** para llevar a cabo ese cambio se deben analizar al menos estos cuatro aspectos clave:

- **Razón del cambio:** el por que del cambio debe ser claro y conocido
- **Liderazgo:** existe firme compromiso de la dirección para realizar el cambio
- **Mecanismos de refuerzo:** se cuenta con los procesos, sistemas y medios necesarios para el cambio
- **Capacidades:** la organización tiene el adecuado nivel de madurez para conseguir que el cambio sea un éxito

En función de los resultados de estos análisis se podrá evaluar el grado de dificultad, si el momento es adecuado o si es necesario realizar algunas acciones de preparación antes de lanzar el proceso de transformación

Perfil de atributos digitales



Ya estás preparado para la transformación ¿Y ahora qué?

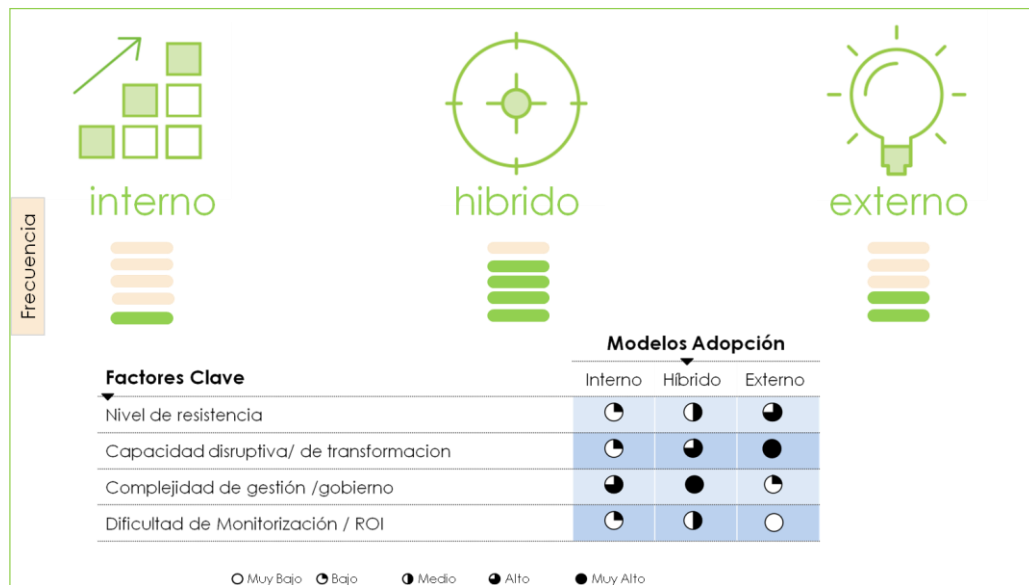
Una vez tomada la decisión de poner en marcha el proceso de transformación digital, lo más urgente es **definir el modelo de adopción digital** que la organización va a utilizar y **establecer la estructura que va a gobernar dicho proceso**.

Primero define tu modelo de adopción digital

En nuestra experiencia hemos identificado tres modelos de adopción digital diferentes que resumen las diferentes formas de acometer y escalar el proceso de transformación digital en las organizaciones. No existe un modelo mejor para todos los casos. La elección de uno u otro debe realizarse analizando caso a caso. Los tres modelos más frecuentes son:

- **Interno:** se suele corresponder con la promoción de algún área funcional (normalmente marketing o TI) a la que se le asigna la responsabilidad de la transformación digital
- **Externo:** la incorporación (compra) de una nueva unidad cuya responsabilidad es liderar las iniciativas de transformación digital de la organización
- **Hibrido:** es la creación de un departamento interno agrupando aquellas personas e iniciativas de transformación que se estén llevando a cabo, en la organización, para facilitar su coordinación y maximizar su impacto.

Entre estos modelos el más popular es el modelo híbrido puesto que ofrece una gran capacidad de transformación y no genera tantas resistencias como el modelo externo. Es importante tener en cuenta que dicho modelo también es el más complejo de gestionar y de monitorizar, por lo que simultáneamente se debe poner en marcha el adecuado modelo de gobierno y control para conseguir la máxima eficacia y eficiencia.



Segundo, establece el modelo de gobierno de esa transformación digital

Diferentes preguntas surgen cuando nos planteamos como gobernar el cambio en un proceso de transformación digital.

¿Por que tenemos que revisar los modelos tradicionales de gestión del cambio en los procesos de transformación digital?

¿Valen los modelos tradicionales de gestión del cambio? ¿Son estos adecuados para responder a entornos de cambio tan rápidos? ¿el perfil de los equipos han cambiado? ¿Qué estructura de equipo, métodos y herramientas se necesitan? **Tres reflexiones al respecto:**

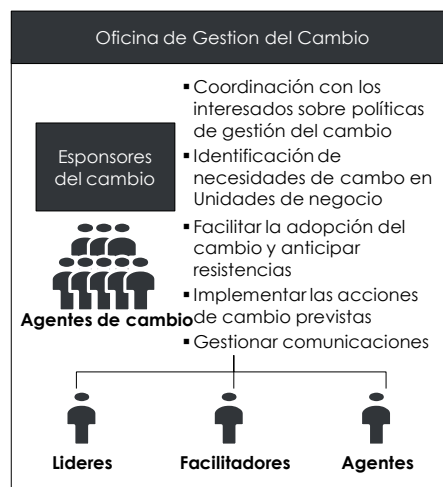
1. La gestión del cambio sin duda es más complicada cuando no esta tan claro el estado futuro hacia donde nos dirigimos. Cuando la visión es conocida y se dispone de tiempo, se puede analizar la parte racional, emocional y política de los afectados por los cambios, y preparar bien las intervenciones, pero en las iniciativas digitales con nuevos modelos de negocio no probados, y de implantación rápida, muchas veces es difícil predecir el resultado. Los métodos tradicionales de gestión del cambio responden a una serie de **tareas secuenciales** (planificar--->Evaluar ---->Diseñar -->Implementar) en modo proyecto. Estos métodos son adecuados para grandes proyectos de transformación (por ejemplo las complejas implantaciones de ERP's) pero no son los más adecuados para los proyectos ágiles y modulares frecuentes en el entorno digital.
2. Los métodos tradicionales de gestión del cambio siguen una **aproximación top-down** en el que el ejecutivo (o consultor) ha podido evaluar el previsible impacto de la iniciativa en la organización y es capaz de modular la intervención. La involucración de los empleados llega tarde en el proceso de cambio tradicional, sin embargo los cambios en el entorno digital son más efectivos si los empleados los perciben no como algo forzado desde la dirección sino como algo que ellos han ayudado a diseñar y lo sienten como suyo. Esto facilita su compromiso posterior en la implantación
3. En el entorno de la transformación digital es muy difícil utilizar un **método preestablecido y fijo de trabajo**, puesto que cada iniciativa es diferente y va a requerir un tratamiento diferente.

Como recomendación, las organizaciones deben huir de un planteamiento secuencial y por proyecto para gestionar la transformación digital y poner en marcha un **proceso continuo de gestión del cambio, focalizado en las personas** (y no tanto en la oficina de proyecto) que no solo siga el ritmo de los cambios que es necesario realizar, sino que además minimice los efectos colaterales de las interferencias en las operaciones del día a día y la necesidad de dedicación de los empleados.

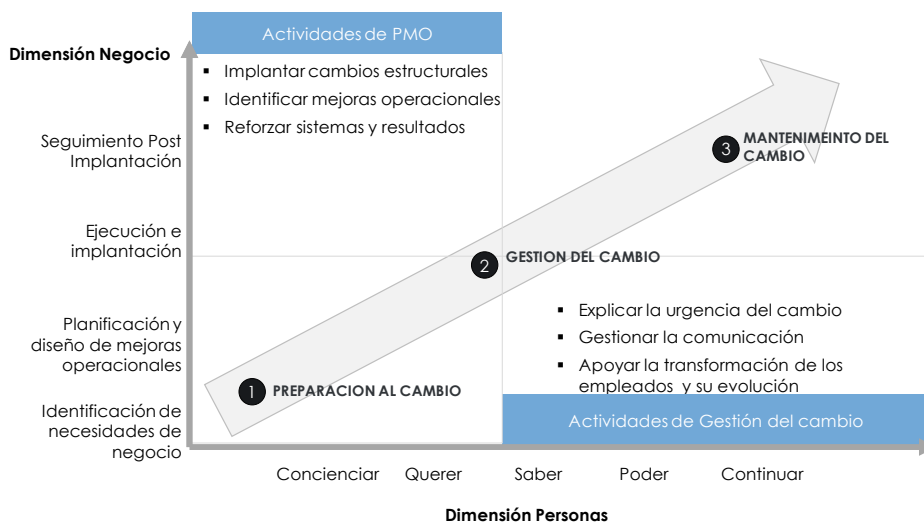
Desde Avasant recomendamos construir un modelo de gobierno de la transformación digital siguiendo los siguientes pasos:



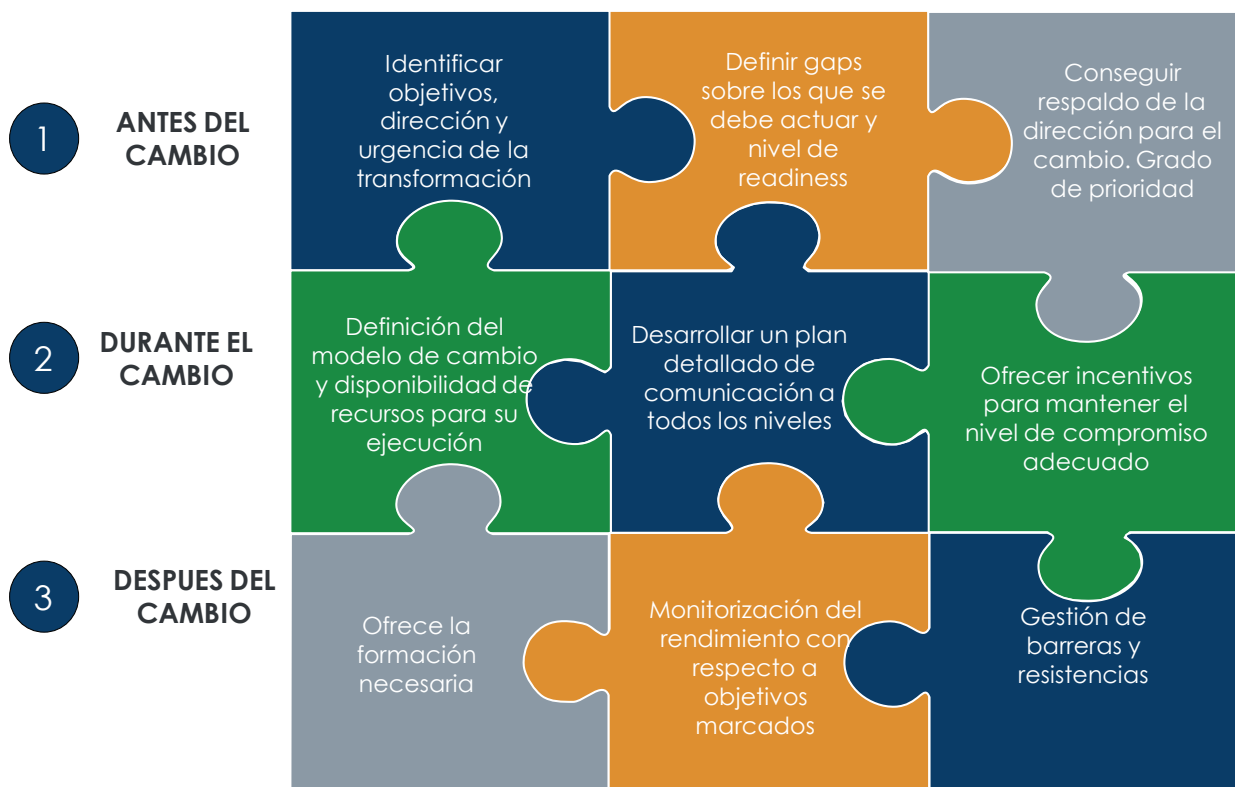
1. **Constituir un equipo dedicado** para gestionar el cambio, que forme parte integral del equipo de transformación digital y gobierne conjuntamente con él la Oficina del Programa Digital. Debe ser un equipo cross-funcional, que represente las diferentes áreas e intereses, elegidos por su capacidad de influencia y conocimiento operativo, y que estén dispuestos a actuar como agentes del cambio, comprometidos con la visión y a ser los primeros en cambiar.
2. **Definir la estrategia de gestión de cambio y la metodología a utilizar.** Los modelos de gestión del cambio deben atender a dos ejes: el negocio y las personas y deben ser de aplicación durante la etapa de preparación, la de gestión y la del posterior mantenimiento del cambio. Los modelos tradicionales hacen más foco en la dimensión negocio y se centran en la actividad de la



oficina de proyecto que facilita y monitoriza el progreso del programa de forma eficiente, lo que se denomina **Back room**. El modelo que es necesario aplicar en la transformación digital debe centrarse más en la persona y en conseguir su compromiso hacia el cambio, conocido como **Front room**. Si tradicionalmente el eje negocio (back room) suponía el 85% de la actividad y el de personas (front room) es el 15% en la transformación digital estos deben estar como mínimo al 50%



3. **Poner a disposición del equipo el set de herramientas y técnicas** necesarias para gestionar e intervenir en las iniciativas de cambio para estar preparados antes de empezar, asegurar una actividad fluida y efectiva durante la transición y para asegurar que se han conseguido los nuevos comportamientos y desarrollado las necesarias capacidades de monitorización y seguimiento de los cambios realizados.



Cuál es el papel de los líderes en transformación digital

Y en todo este proceso, ¿qué papel deben desempeñar los responsables de la organización? ¿Qué se debe esperar del CEO?

Lo primero que tiene que reconocer es que la cultura de la organización no va a cambiar solo porque se hable de ella, y como en más del 50% de las organizaciones es el CEO el principal sponsor de estos procesos, si este quiere activar de verdad la organización y transformarla, deberá conseguir que toda la organización esté alineada y comparta su misma visión, que debería ser: aspiracional, más allá de las actuales unidades organizativas, aceptando algunos cambios radicales, que le pueden impactar a él, y en la que los empleados serán protagonistas.

Lo segundo debe ser realista en el establecimiento de objetivos y plazos, puesto que la transformación se debe realizar al mismo tiempo que la operación continua a su habitual ritmo de trabajo

Y tercero, deberá asumir su responsabilidad y poner orden al caos de intervenciones e iniciativas, estableciendo prioridades claras y gestionando aquellas iniciativas cross funcionales, tan habituales en el entorno digital.

En definitiva, deberá propiciar la creación de una cultura...

- preparada para el cambio continuo,
- colaborativa
- inclusiva
- innovadora
- y ágil en la ejecución

La Gestión del cambio debe ser una capacidad intrínseca en las organizaciones que quieran subir en el ranking de la economía digital

Acerca del Autor

Jesus Garre En sus más de 25 años de experiencia en consultoría estratégica y tecnologías de la información, ha mantenido posiciones de liderazgo empresarial y responsabilidad creciente en EY, IBM y Cooper&Lybrand entre otras. Antes de incorporarse a Avasant Jesús era el Consejero Delegado y CEO de Capgemini en España desde 2011 (con unos ingresos de 300M€ y más de 4.000 empleados).

Durante su carrera profesional Jesus ha participado y dirigido multitud de proyectos de transformación empresarial primero como consultor y después como directivo.

Actualmente es el Managing Partner de Avasant en España y Portugal y lidera su establecimiento en nuestro mercado, siguiendo sus planes de expansión en Europa

Jesús es Licenciado en ICADE '80-'85, MBA en IESE '87-'89 y SEP en Stanford 2010

Sobre Avasant

Con su sede en Los Ángeles, California, Avasant es una firma líder en consultoría de gestión que proporciona servicios de asesoramiento en transformación digital, sourcing estratégico y gobierno TIC a clientes Fortune 1000 en todo el mundo. Nuestro equipo de consultores, tecnólogos y abogados tiene un promedio de más de 20 años de experiencia en la industria y ha realizado más de 1.000 contratos en más de 40 países en todo el mundo. La combinación de recursos de clase mundial y experiencia interprofesional permite a Avasant obtener resultados superiores para sus clientes globales en cuatro dominios principales: Digital, Business & IT Transformation, Strategic Sourcing y Globalization Advisory.

All Rights Reserved

No part of this document may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted or displayed, in any form or by any means, including electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of Avasant LLC

Jesus Garre

Managing Partner Spain & Portugal
Jesus.garre@avasant.com
Mobile: +34 609 004774

