



Carmen Serrano,
Consultora Senior, y
Camilla Hillier-Fry,
Socia, de PeopleMatters.

DIFERENTES VELOCIDADES PARA ALCANZAR LA MADUREZ DIGITAL

A pesar de que las ventajas derivadas de la era digital son evidentes, el proceso de digitalización en las organizaciones progresa a diferentes velocidades.

Vivimos en un mundo global, dinámico y cambiante, rodeados de datos y con acceso ilimitado a la información, desde multitud de dispositivos y plataformas tecnológicas. En las organizaciones, la irrupción de nuevas tecnologías impacta en la simplificación de sus procesos y en su evolución hacia estructuras más planas, flexibles, basadas en equipos multidisciplinares que trabajan en red y por proyectos, en la aparición de nuevos modelos de trabajo y herramientas colaborativas, o en estilos directivos más horizontales. En definitiva, las organizaciones se vuelven más ágiles.

En nuestro día a día, es cada vez más frecuente el uso de internet, telefonía móvil, redes sociales o aplicaciones web, en prácticamente todos los rangos de edad y generaciones. En nuestra vida profesional, en cambio, no todas las organizaciones avanzan en su transformación digital al mismo ritmo, ni acompañan de igual modo a sus empleados a lo largo del proceso, ni todas alcanzan la madurez digital, entendiendo como tal, el estado final del proceso de transformación digital donde la tecnología se integra con tal profundidad en la estrategia de negocio y con la cultura de la organización que le permite obtener ventajas competitivas y romper las reglas del juego.

De hecho, según un estudio de *Forrester*, tan sólo un 19 por ciento de organizaciones cree

Gestión del cambio

contar con la tecnología apropiada en su organización, un 15 por ciento con profesionales capacitados y un 14 por ciento con un proceso para ejecutar la estrategia digital. Si a estos datos añadimos el hecho de que en la UE se espera crear cerca de medio millón de puestos TIC en 2020 y que tan sólo el 23 por ciento de los españoles cuentan con habilidades digitales básicas para cubrirlos, vemos que todavía nos queda camino por recorrer.

Y es que prepararse para embarcarse en el proceso de transformación digital y alcanzar la madurez digital con éxito, obteniendo ventajas competitivas derivadas del nuevo contexto, no es fácil, y no basta con disponer de la tecnología más innovadora del mercado. Requiere contar con el talento y las competencias digitales necesarias, con líderes que promuevan e impulsen, a través de su propia conducta una cultura colaborativa, dinámica y flexible, que sea capaz de influir en las conductas, comportamientos y motivación de las personas que integran la compañía para afrontar los retos digitales, y con los procesos y estructuras organizativas adecuadas. Todo ello dentro de una estrategia digital alineada con la estrategia de negocio de la compañía.

EL CAMINO HACIA LA MADUREZ DIGITAL

Muchas de las empresas que pretenden alcanzar la madurez digital, se encuentran con limitaciones culturales derivadas de la resistencia al cambio y de la falta de implicación de la Alta Dirección en la transformación. Este aspecto, junto con otros factores organizativos o económicos, resultado de una excesiva rigidez en sus procesos, estructuras organizativas o del coste de adquisición de la tecnología hacen que muchas de ellas no lo consigan.

En su camino hacia la madurez digital, las organizaciones, habitualmente pasan por varias etapas, cada una con una serie de particularidades específicas.

En una **etapa inicial**, las organizaciones tienen **poca conciencia digital**. Son compañías que mantienen su *status quo* haciendo lo que siempre han hecho. No se sienten amenazadas por el entorno ni ven la necesidad de invertir en nuevas tecnologías o de definir su estrategia digital.

Algunas compañías comienzan a dar sus **primeros pasos hacia la digitalización**, poniendo el foco en esta segunda fase, especialmente en la tecnología. Son conscientes de los beneficios que la transformación digital



Rumbo hacia la madurez digital

puede aportarles a nivel de eficiencia y competitividad. Sin embargo, presentan estructuras organizativas, estilo de liderazgo y cultura tradicionales.

A medida que avanzan en el proceso, las compañías se convierten en **organizaciones con un nivel avanzado de digitalización**. Para ellas, la tecnología es importante, pero disponer del talento necesario y preparado para abordar el proceso, de un estilo de liderazgo abierto y de una cultura con mentalidad digital, lo es todavía más si cabe en esta tercera etapa. Llevan a cabo un gran número de iniciativas de transformación, muchas de ellas abarcando a toda la compañía, lo que les permite construir una cultura y organización ágil y digital.

Por último, tan solo una pequeña minoría logra ser **disruptiva y optimizar su modelo de negocio**, basando, entre otras cosas, sus decisiones en la gestión avanzada de datos objetivos, hasta el punto de llegar a cambiar las reglas del juego con su “forma de hacer”. Permanecer en este estadio de **madurez digital** no es sencillo, pues requiere mantener un enfoque de aprendizaje, innovación y mejora continua.

5 PALANCAS PARA ADAPTARSE EFICAZMENTE AL ENTORNO DIGITAL

Para embarcarse en el proceso de transformación y adaptarse al nuevo contexto digital, las empresas necesitan apoyarse en la combinación adecuada de las siguientes **palancas**:

- **Disponer de una estrategia digital alineada con el negocio**, donde la inversión en capacidades y herramientas tecnológicas juega un papel fundamental para mejorar su eficiencia y ventaja competitiva.
- Contar con un **estilo de liderazgo colaborativo y transformador**, con capacidad para impulsar el proceso, influir en sus equipos y actuar como ejemplo.
- Simplificar **estructuras organizativas**, procesos de gestión de personas e incrementar el nivel de interacción entre departamentos.
- Alinear la **cultura de la compañía** con la estrategia digital y de negocio, guiando el comportamiento

de los miembros de la organización para ejecutar la transformación digital.

- Disponer del **talento** preparado para afrontar el proceso de transformación digital, en términos de habilidades digitales y oportunidades de desarrollo proporcionadas por la organización.

La aplicación de estas palancas no es inmediata, requiere del esfuerzo de toda la organización. Por ello, escoger la combinación adecuada para alcanzar el nivel deseado de transformación, requiere reflexionar, como punto de

partida, sobre cómo de prioritaria es la digitalización para la estrategia y crecimiento del negocio, y actuar en consecuencia.

De este modo, y entendiendo la digitalización como un estado de cambio constante que exige el aprendizaje continuo de todos los miembros de la organización, seremos capaces de diseñar nuestra hoja de ruta hacia la madurez digital, desarrollando a lo largo del proceso una cultura cada vez más transversal, ágil y colaborativa alineada en todo momento con la estrategia de negocio de la compañía. ■

	Características de las organizaciones en los diferentes estadios de la transformación digital				
	ESTRATEGIA DIGITAL	ESTILO DE LIDERAZGO	ORGANIZACIÓN	CULTURA	TALENTO
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia digital limitada y no alineada con la estrategia de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estilo tradicional ■ Resistencia al cambio ■ Poca conciencia digital 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poca coordinación entre departamentos ■ Sin posiciones digitales ■ Burocracia en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aversión al riesgo ■ Jerarquía en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sin competencias digitales ■ Sin oportunidades de desarrollo digital en la compañía
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pocas iniciativas digitales ■ Foco en tecnología principalmente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estilo tradicional ■ Se empieza a tener conciencia digital 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Puestos digitales con escasa presencia en la organización ■ IT lidera iniciativas digitales que son desarrolladas por externos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aversión al riesgo ■ Conciencia de invertir en tecnología, aunque con precaución 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La compañía proporciona formación en el uso de herramientas tecnológicas
Fase 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia digital alineada con la estrategia de negocio ■ Variedad de recursos digitales a su disposición 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mentalidad de cambio ■ Liderazgo colaborativo que fomenta la cooperación entre departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Puestos digitales presentes en la organización ■ Iniciativas desarrolladas por equipos mixtos (internos y externos) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cultura digital en prácticamente toda la organización ■ Cierta asunción de riesgos y experimentación ■ Equipos diversos, dispersos, trabajan en red y cooperan internamente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los colectivos clave están capacitados digitalmente para el uso de nuevas tecnologías ■ La compañía invierte en el desarrollo de competencias no técnicas para la era digital (ej. Inteligencia colectiva)
Fase 4 (Madurez Digital)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia digital plenamente integrada en la estrategia de negocio. Forma parte de la ventaja competitiva de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hace que la transformación digital ocurra ■ Liderazgo que fomenta una actitud positiva y motivadora hacia la digitalización 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estructura de colaboración integrada entre áreas de negocio y IT ■ Procesos digitales que facilitan el Employee centricity 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herramientas digitales integradas y usadas en todos los departamentos ■ Agilidad ■ Asunción de riesgos como parte de la mejora continua e innovación para crear ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todas las áreas están capacitadas en competencias no técnicas para la era digital ■ La compañía fomenta el aprendizaje y desarrollo digital continuo