

Conversaciones de Transformación

Transitando
la transformación
corporativa
en la era digital



”
Atentas al ser parte y testigos de la acelerada transformación que viven las organizaciones y empresas, pusimos en marcha esta iniciativa de indagación acerca del camino para la creación de soluciones de valor que faciliten los procesos de transformación en escenarios V.I.C.A.

Conversamos en profundidad con líderes expertos sobre la ruta que están haciendo sus empresas hacia una transformación real del negocio, desde una mirada de futuro estratégica y desde los recursos que están habilitando esta transición.

La riqueza de la información compartida, nos permitió relevar buenas prácticas, aprendizajes y obstáculos en un proceso que inicialmente llamamos Transformación Digital y que finalmente acordamos reconocer como TRANSFORMACIONAL en todo orden.

Esperamos contribuir al camino que están recorriendo otras empresas abriendo la conversación para adentrarse en experiencias reales, logros y desafíos. Comprendimos que estamos todos aprendiendo y deseamos crear rutas de apoyo porque “otra cosa es con guitarra”.

Soledad Morales Macowan

Trabajadora Social
Master en Desarrollo Organizacional
Fundadora y directora
de Awake Consultores



Claudia López Jaramillo

Ingeniera Civil Industrial y MBA
Consultora de Estrategias de
Negocio, Marketing y Sostenibilidad
Directora de Thinking Up Consulting





Con **foco** en la **solución**

Entendemos la Transformación (Digital) Corporativa como un proceso sistémico de incorporación acelerada de innovaciones para atender al cliente con productos y servicios de más valor y/o para optimizar procesos que vayan asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Aunque la incorporación de tecnología es un pilar fundamental del proceso de transformación, no hay que olvidar que está al servicio de un objetivo mayor, relacionado con el negocio y su valor.

Observamos que además de la complejidad de cualquier proceso de transformación, a la actual realidad se le suma un ritmo vertiginoso y acelerado, que requiere aún mayores capacidades de adaptación.

Por esto, foco en la solución es la aproximación que proponemos para invertir la ecuación de tiempo destinado a “diagnosticar” versus el tiempo destinado a construir soluciones colaborativas. Por ello, en esta indagación nos hemos centrado en visualizar las principales dificultades asociadas a la transformación para luego, rápidamente concentrarnos en las soluciones que han aportado beneficios o las soluciones que potencialmente lo harían.

Principales hallazgos

En pocas palabras, lo que visualizamos...

Nos estamos transformando

Puede parecer muy obvio, pero pudimos observar que la transformación es más que un slogan de moda y forma parte de una experiencia compartida en todos los niveles. Algunos en forma proactiva y otros en forma reactiva, viven el cambio a un ritmo vertiginoso, incierto y en convivencia con preguntas incluso existenciales para el negocio.

Es sistémico

La proporción del desafío de crear una empresa sostenible es de tal magnitud que la transformación no puede ser aislada en un área específica e involucra todas las capacidades que permitan conectar la nueva estrategia de negocio con la cultura y el desarrollo de personas.

Adaptabilidad a todo nivel

La creación de valor pasa por una transición que va desde preguntarse acerca de la naturaleza misma del “negocio” hasta las competencias que las personas deben expresar para el desafío transformacional. Es claro que no se trata únicamente de incorporación de tecnologías, sino de construir una nueva propuesta de valor del negocio.

El propósito como brújula

El proceso de transformación requiere un hilo conductor que esté anclado al propósito, dando sentido a la dinámica interna de la organización y su relación con el ecosistema.

¿Cómo indagamos?

Entre abril y junio de 2021, realizamos una exploración conectando con las experiencias de transformación en empresas de diferentes rubros, principalmente financieras, telecomunicaciones, retail, servicios, minería y educación.

50 encuestas

Para delinear el perfil de madurez del proceso de transformación que están viviendo las empresas, seleccionamos 6 indicadores críticos y los evaluamos a través de una encuesta con escala Likert (1 - 5).

25 entrevistados

Con expertos de áreas de personas y líderes de transformación (Gerentes, Subgerentes, Especialistas), realizamos entrevistas en profundidad para ahondar en sus experiencias de transformación corporativa y la forma de significarla desde la perspectiva de la estrategia, la cultura y las personas.



En proceso de **maduración**

¿Cómo construimos la encuesta?

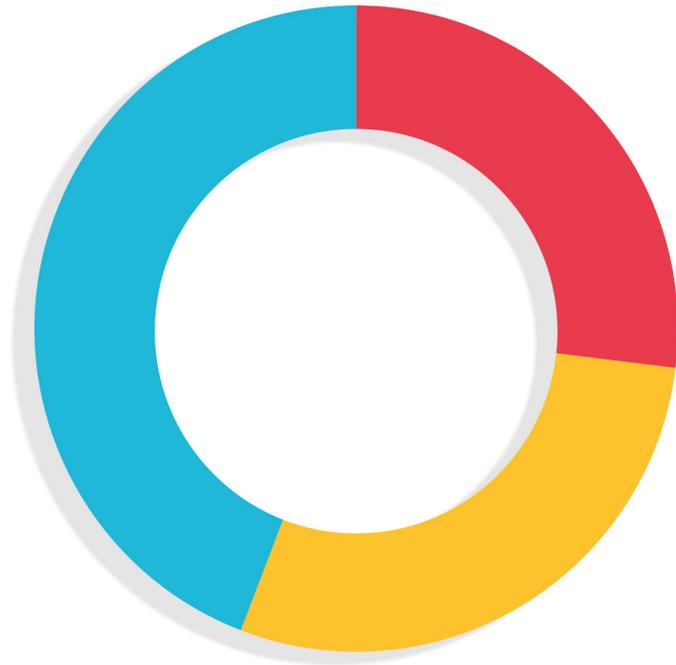
Mediante las entrevistas indagatorias, identificamos y aislamos los aspectos internos en la organización, que están evidenciando mayor impacto producto del proceso de transformación. Determinamos una medida del nivel de evolución en cada indicador para preguntar por el estado de madurez alcanzado en el proceso. Estas dimensiones tienen relación con la incorporación de tecnología, rediseño de la cultura, impulso de la innovación, mirada céntrica en el cliente, el propósito estratégico y la gestión del talento de las personas.

¿Cómo construimos la entrevista?

La estructura de las conversaciones en profundidad, fue elaborada en función de necesidades del proceso de transformación que clientes nos han ido planteado durante estos años. Definimos ejes, preguntas y temas a priorizar, no de la transformación propiamente tal, sino de la manera de facilitar dicha transformación internamente.

Tendencia a percibir que el proceso se está construyendo

NIVEL GLOBAL DE MADUREZ DEL PROCESO



(8 - 10) ADECUADO
27,3%

(5 - 7) MEJORABLE
44,1%

(1 - 4) DEFICIENTE
29%

En términos generales, las empresas reconocen que han avanzado en estructurar los recursos necesarios para transitar su proceso de transformación, pero este avance ha sido diferente según el ámbito de acción.

Se definen “construyendo” dicho proceso de maduración, con temas pendientes en el plano de mayor definición o alineamiento estratégico, realizando ajustes culturales para propiciar el proceso de cambio o delineando la estructura y competencias óptimas de los equipos para acelerar los resultados esperados.

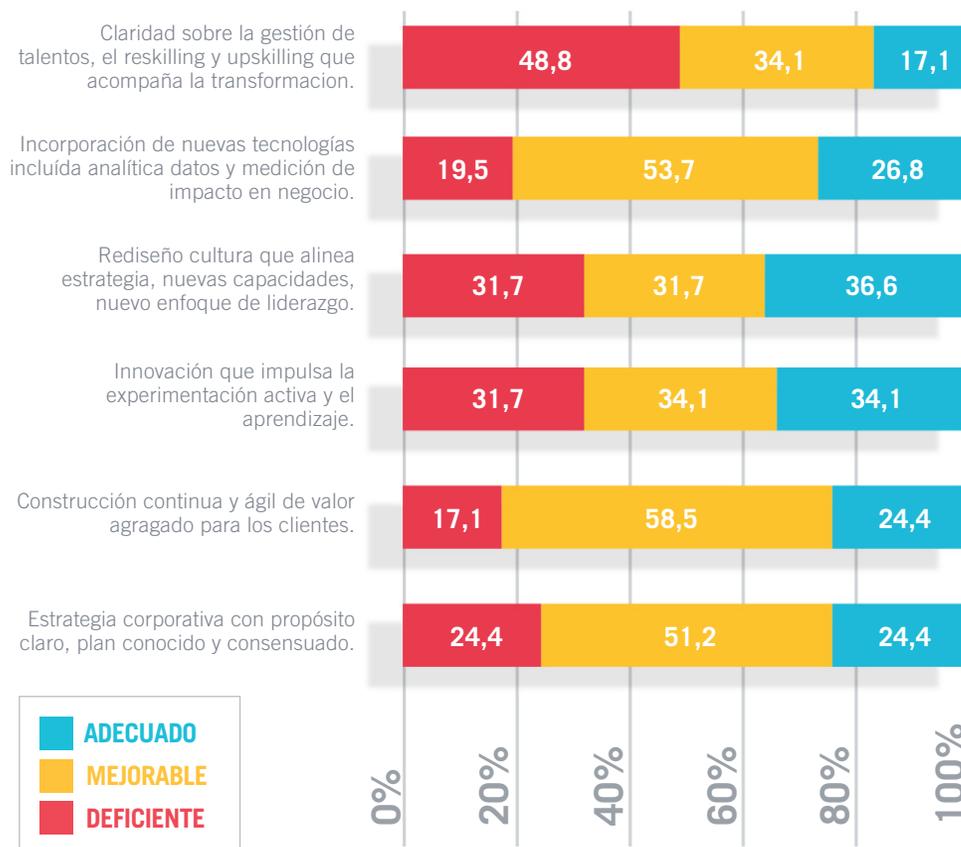
Las empresas con mayores avances en su proceso de transformación han incorporado la innovación como palanca de cambio de la cultura e impulsado liderazgos que conducen adecuadamente dicho proceso.

Quienes aún están en un nivel más bajo de madurez, relevan como más débiles aspectos asociados al rediseño de la cultura y la apropiada adecuación de talentos y competencias de sus equipos para acompañar el ritmo que está exigiendo el proceso de transformación.

En síntesis, por tratarse de un proceso en evolución, la tendencia a percibir que se está en “la mitad” del camino, resulta natural.

Avances y oportunidades percibidas

NIVEL DE MADUREZ DEL PROCESO POR INDICADOR



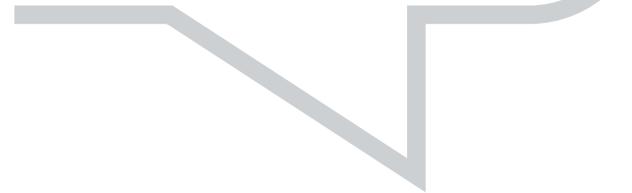
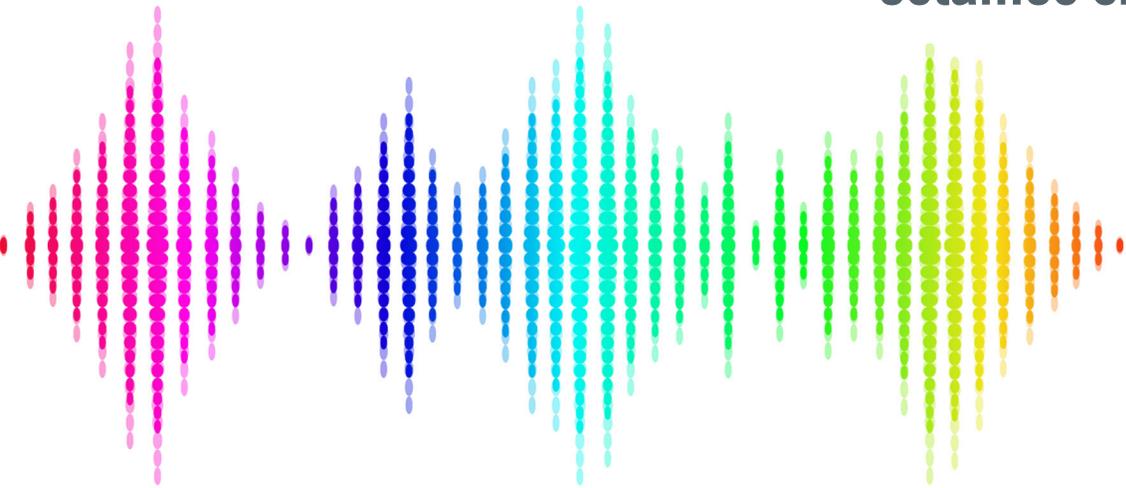
Los resultados de la indagatoria nos muestran cinco aspectos relevantes para enfocar los esfuerzos de maduración del proceso de transformación corporativo:

1. Más esfuerzos corporativos en el alineamiento estratégico y las definiciones de negocio.
2. Si bien existe alta claridad en guiar la transformación desde el fortalecimiento de la cultura empresa, es un tema que requiere más acción.
3. Los menores avances en la definición e instalación de nuevas competencias, se reflejan como una deuda para acompañar adecuadamente los procesos de transformación.
4. La mayor instalación de modelos de negocio enfocados y centrados en el cliente, así como la incorporación de nuevas tecnologías para el negocio, están apalancando fuertemente los procesos de transformación.
5. Aún se percibe una brecha importante en términos de la incorporación de enfoques experimentales para generar aprendizajes que faciliten el proceso de transformación.



”

...no diría que hay tanta lucidez respecto al propósito de la Transformación Digital, más bien, estamos siendo llevados a eso...”



Las tensiones emergentes en la transformación corporativa

Coincidimos en que, hasta cierto punto, la experiencia de transformación es única en términos de los desafíos que involucra, entre ellos muchos aprendizajes acerca de una nueva forma de “hacer la empresa que somos” y que será capaz de sostenerse en el mediano plazo. Sin embargo, en nuestras conversaciones, observamos algunas preocupaciones sobre tensiones que este proceso provoca y que se pueden resumir en:



La necesidad de acelerar un cambio de mindset o mentalidad que, a su vez, de origen a nuevas prácticas de liderazgo transformado, la incorporación de metodologías de trabajo que optimizan tiempos y recursos, el cliente al centro y la generación de innovaciones de valor.



La planificación de la fuerza de trabajo (Workforce planning) cuyas tensiones son la definición asertiva de las competencias y talentos requeridos en la transformación y la responsabilidad de desarrollar estas capacidades, especialmente con aquellos que están en funciones tendientes a desaparecer.

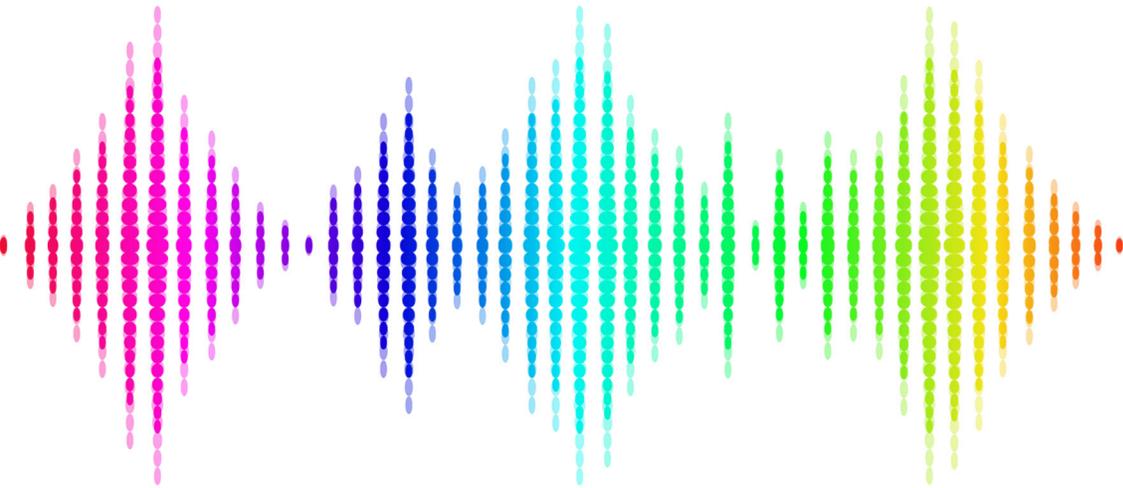


La gestión del estrés asociada al ritmo del cambio en conflicto con aprendizajes que requieren sus tiempos de maduración y adopción, mientras que la agilidad se impone como norma. Sumada la incertidumbre del escenario mundial y las nuevas apuestas de negocio, se genera un coctel de factores estresantes que afectan la productividad y la motivación de los equipos.



”

no existe un modelo de transformación,
es el desafío de cada sistema construirlo...”



Con mentalidad de **facilitación**

Pusimos a nuestros entrevistados en el escenario supuesto de tomar decisiones de corto plazo para atender lo más importante de cara a lograr un proceso de transformación positivo y exitoso.

Observamos en nuestras conversaciones que existe mucho consenso respecto de lo prioritario al momento de construir la transformación.

Presta atención a las siguientes líneas de acción prioritarias identificadas:

El alineamiento estratégico - cultural

aparece como una primera prioridad porque definiría el nivel de adhesión de los equipos y su rol en la estrategia. Como iniciativa, considera también el ajuste o rediseño del marco cultural de valores, métodos y prácticas que concretan la estrategia en el día a día de la empresa.

La gobernanza se presenta como una iniciativa relacionada con el alineamiento, pero expresando la creación de una estructura de liderazgo que organice la transformación, evitando una colección de proyectos desarticulados. Para algunos, no se trata solo de crear una Gerencia de Transformación Digital o funciones específicas que resuelvan esta gestión, sino la “conciliación” de las diferentes lógicas y metas.

Con mentalidad de **facilitación**

El foco en la experiencia del cliente

está dentro de las acciones más prioritarias para facilitar la transformación, puesto que la agregación de valor se ve estrechamente vinculada a la experiencia de los clientes.

La promoción de la innovación

como un atributo y un conjunto de prácticas concretas de generación de nuevos productos, servicios, soluciones u optimizaciones de cara al cliente y de cara a la sostenibilidad del negocio. Así, ésta línea de acción se refiere a la instalación del rasgo en la cultura corporativa y la adopción de metodologías que la propiciarían.

La organización y el desarrollo de capacidades, talentos y roles

para el capital humano, se presenta como otra de las gestiones más relevantes considerando que el desafío de la transformación requiere nuevas competencias transversales y específicas, así como una constante planificación de la fuerza de trabajo a partir del cambio de roles que se origina por la incorporación de equipos con diferentes dinámicas.

Curiosidades que se transforman en buenas prácticas

Puesto que no todo converge, en algunas divergencias encontramos experiencias de éxito de las empresas, que si bien responden a contextos particulares de su proceso de transformación, admiten el título buenas prácticas adaptables a otros escenarios de negocio

De nuestras conversaciones rescatamos las siguientes prácticas como altamente apalancadoras del éxito que están reflejando sus organizaciones:

1. La gobernanza es clave

“Partimos con proyectos aislados, iniciativas que incluso competían. Luego formamos una Gerencia de TD muy enfocada en el trabajo en red y una estrategia que tiene tres patas: cultura, innovación para clientes y tecnología”.

2. Una nueva dinámica de liderazgo

“La alta gerencia rompió con la dinámica de liderazgo jerárquico que teníamos antes, ahora conversan mucho con los equipos, un esquema colaborativo, de pulso continuo, flexible y de soluciones compartidas. Se acabaron los eternos comités gerenciales a puertas cerradas”

3. Aprende de los que saben

“A veces el cambio de mentalidad se nos volvió tan crítico que los más viejos decidimos rodearnos y aprender de los más jóvenes. Trajimos personas que llevan el cambio y la tecnología en la sangre, acelerando el cambio cultural. Nada fácil, pero eficiente”

4. Mucho más que la tradicional “Gestión del cambio”

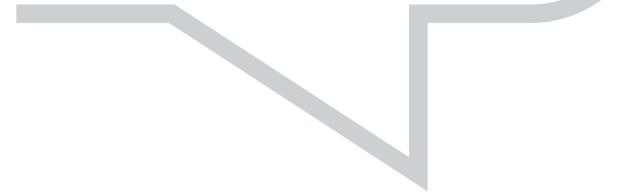
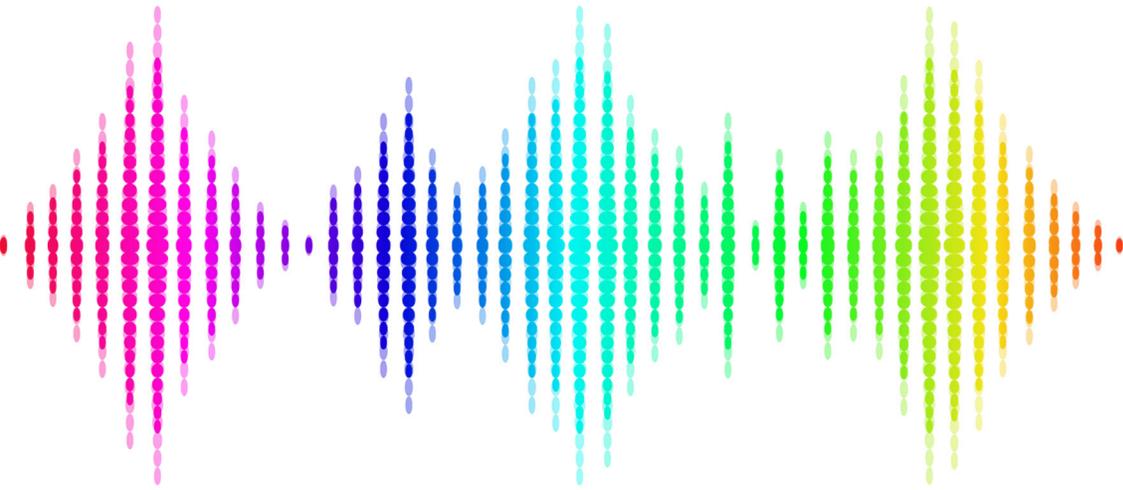
“El que piensa que la gestión del cambio se juega en capacitaciones, está muy equivocado. Hemos aprendido que se trata de acompañar de manera orgánica una transformación con iniciativas que van desde lo emocional hasta lo metodológico”

5. Piensa y actúa de manera sistémica

“Algunos elementos de la estrategia funcionan mejor que otros. Por eso, no se trata de alinear sino de crear tejidos funcionales porque la digitalización no es un proceso más del negocio, es una nueva forma de hacer negocio y generar valor”

”

... la transformación se trata de ser,
no de parecer...”



La cultura que necesita la transformación

La cultura surge como palanca de transformación y como foco clave a transformar. Entendemos que la cultura de la empresa se compone de su pensar y saber, de la emocionalidad con la que se trabaja dentro de ella y de las prácticas que la caracterizan. Esta tríada pensar - sentir - hacer, a veces explícita y otras implícita, se podría asemejar a las “carreteras neuronales” de la Organización.

Observando nuestras conversaciones de transformación, encontramos cuatro focos de rediseño cultural que son centrales para el proceso:



La nueva dinámica interpersonal: Relaciones menos jerárquicas, basadas en las confianzas y tendientes al trabajo colaborativo permitiría la creación de soluciones y facilitaría la toma de decisiones.



Los principios que hacen la sostenibilidad: El compromiso auténtico con la sostenibilidad y como una nueva forma de vivir sus valores, cambiando la perspectiva de lo que es el valor económico y proponiéndose el valor también social y medioambiental con visión de mediano y largo plazo.



Las nuevas metodologías de trabajo: El cliente al centro y la mayor incorporación de tecnología y soluciones digitales que agregan valor temprano, empuja la introducción de marcos de trabajo ágiles que se adaptan fácilmente a las necesidades cambiantes del mercado.

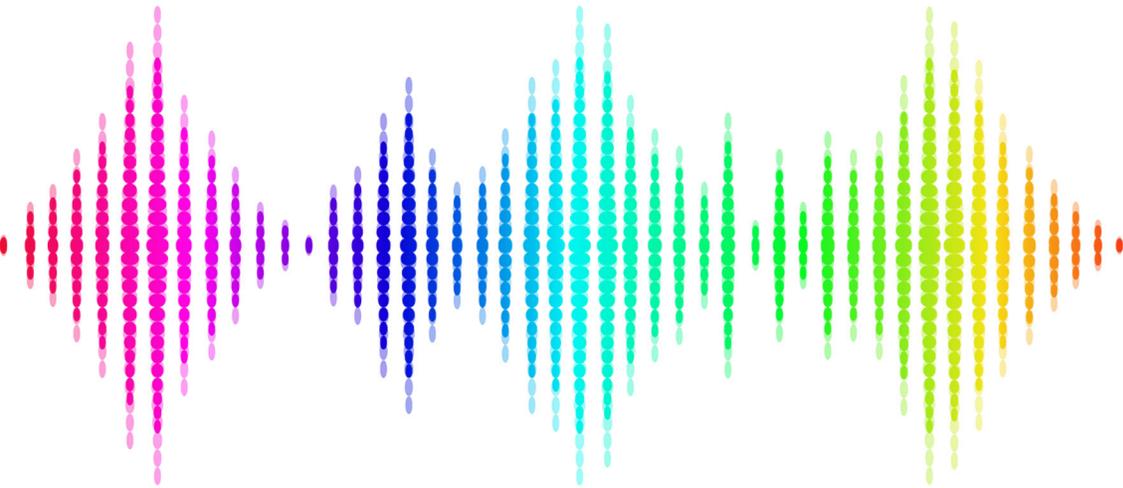


La nueva relación con el conocimiento y la información: La gestión del conocimiento como un pilar clave de diferenciación y éxito para incrementar la habilidad de innovar y aumentar su valor.



”

... el vértigo de la agilidad no admite
el viejo paradigma del control jerárquico...”



El liderazgo que necesita la transformación de la empresa

Mientras estrategia, cultura, competencias y habilidades viven su proceso de alineamiento y empiezan a convivir en coherencia con la transformación corporativa, vemos que el liderazgo está fuertemente tensionado por una serie de paradojas (Blair H. Sheppard) y administraras en la conducción de los equipos, puede ser uno de los desafíos más importantes para que estos roles acompañen con éxito la ejecución adaptativa.

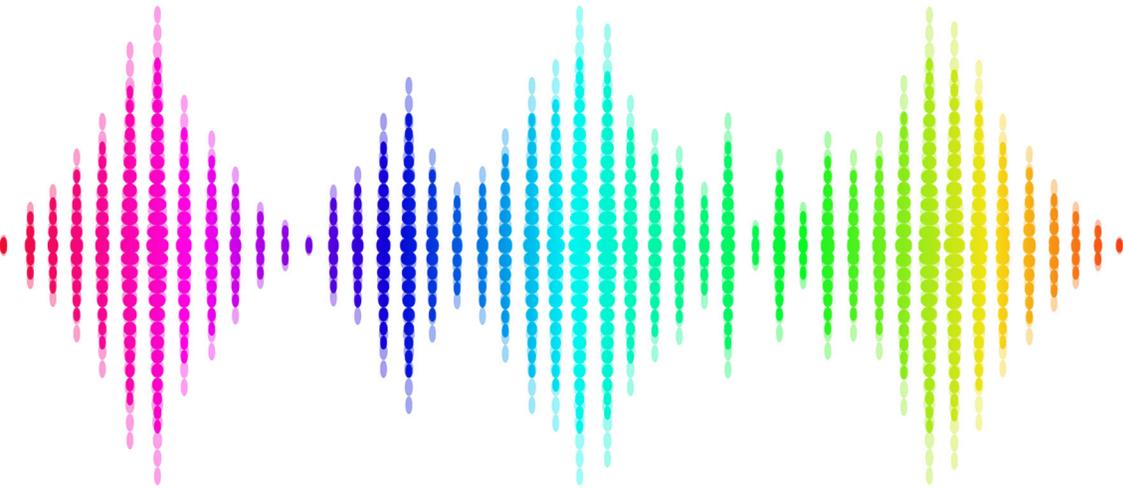
Entre muchos rasgos de liderazgo que hoy facilitan la transformación, a partir de la interpretación de lo observado en nuestras conversaciones, hemos rescatado los cinco rasgos más sensibles para ejercer un liderazgo que propicie el tránsito hacia una nueva realidad de la empresa:

1. La actitud suficientemente audaz y suficientemente cuidadosa en la toma de decisiones para las cuales no hay experiencias previas, potenciando ambientes diversos que permiten tener más elementos y puntos de vista frente a estas decisiones.
2. La conciencia de trabajar en un ecosistema donde las confianzas son un capital básico y la colaboración una forma diferente de relacionarse a todo nivel. Esto evidencia un cambio en las reglas del juego sobre la manera de relacionarse en la transformación.
3. La capacidad de incorporar tecnología dado su carácter habilitador y, al mismo tiempo, siendo hábil en gestionar las emociones y el estrés asociado al cambio.
4. Comprender las tendencias junto con saber ejecutar la estrategia con propósito, eficiencia y efectividad. Esto involucra un pensamiento flexible que puede ir desde lo más global identificando escenarios diversos, hasta lo más particular sin perderse en el camino.
5. Generar condiciones y climas grupales proclives a la innovación y mejora continua, equilibrando la necesidad de optimizar la operación en general.



”

... frente a la transformación, no hay gradualidad.
Es un corte con el pasado, un cambio de mindset ...”



En resumen

Concluida nuestra indagatoria de la fuerza y aceleración de las dinámicas de transformación, podríamos resumir las ideas fuerza en:

Una estrategia que se adapta al **nuevo ritmo**

La aceleración de la transformación en el mundo de los negocios, exige permear con recursos de innovación a toda la empresa y reforzar su visión y objetivos estratégicos para la constante creación de valor sostenible y temprano. Consideramos que lograr estrategias flexibles y conectar a los equipos con éstas, resulta un factor que potencia la adhesión y multiplica la fuerza transformadora de las personas.

La cultura como **escenario facilitador**

La integración de la estrategia en lo cotidiano de la empresa se expresa en sus prioridades y también en sus “maneras de hacer”. Si la estrategia determina la claridad y foco de las prioridades, la cultura necesita aportar “cómo vamos a lograrlo”. Facilitar el proceso de transformación es socializar nuevas maneras de resolver problemas, nuevas metodologías de trabajo y los valores que determinan aquello que es importante conservar en el cambio.

Personas con **habilidades adaptativas**

Finalmente, el trabajo de facilitación de la transformación requiere un mapa claro de los conocimientos, habilidades y destrezas que necesarias para lograr lo que define la estrategia, de una forma que sea “bien vista” a los ojos de la cultura. La nueva realidad se construye a través de capacidades muy diversas y emergentes para que la competencia de los equipos genere el valor esperado, con la eficiencia esperada, bajo altos estándares de integridad.

20

A decorative graphic consisting of three concentric circles centered on the page. To the right of the circles, there is a vertical waveform pattern of small dots, resembling a sound wave or data visualization.

Te invitamos a **dar un paso**
después de revisar este reporte...

Se nos ocurre que puedes abrir **tu propia conversación**

Puedes aprovechar la lectura de este reporte generando una conversación de pulso y luego de planificación con tu equipo. Algunas de las ideas que hemos rescatado de nuestras conversaciones, pueden ser experiencias valiosas a compartir y analizar en equipo para ir construyendo una perspectiva compartida acerca del estatus de la transformación, entender cómo está siendo percibida por el propio equipo y así generar la oportunidad de descubrir iniciativas de acción que el equipo puede realizar para facilitar dicho proceso.

En la siguiente página encontrarás un cuestionario que define las variables de éxito en la madurez del proceso de transformación corporativa y sus respectivos indicadores clave. Responder este cuestionario de manera individual y/o grupal, puede ser una herramienta interesante para gatillar los diálogos de equipo y, de esta manera, consensuar focos e iniciativas a emprender.



Utiliza el siguiente cuestionario y éxito con las **conversaciones de equipo!**



Pulso sobre indicadores de madurez del **proceso de transformación en tu organización**

Marca con una cruz el color que mejor representa tu impresión acerca del avance y madurez de los indicadores clave en cada una de las variables en el proceso de transformación que está viviendo tu empresa, siendo rojo deficiente, amarillo mejorable y azul adecuado. Una vez realizado este proceso de análisis de cada indicador, encierra en un círculo aquellos aspectos donde percibas que, como equipo, pueden generar acciones de facilitación para mejorar el indicador. A partir de tus prioridades, conversa con tu equipo para delinear u organizar un plan que les permita aportar al proceso. ¡Éxito!

| | |
|---|-------------------|
|  | ADECUADO |
|  | MEJORABLE |
|  | DEFICIENTE |

| Estrategia Corporativa | Cliente al centro | Innovación | Cultura adhoc | Incorporación tecnología habilitante | Nuevas habilidades |
|--|---|---|--|---|---|
| Alineados en una visión de transformación digital | Métodos y tecnologías para escuchar y mapear a los clientes | Exploración continua de nuevos modelos de negocio | Vinculación del cambio cultural adaptativo con la estrategia corporativa | Revitalización y re diseño de procesos de negocio y back office | Presencia de talento técnico / negocio para oportunidades digitales |
| Propósito claro, plan conocido y consensuado | Valor agregado para los clientes de manera continua y ágil | Nuevas oportunidades rupturistas más allá del core de negocio | Claridad del qué y cómo de la transformación en la cultura | Alto nivel de automatización y eficiencia | Programas de reskilling y upskilling |
| Gobierno que impulsa iniciativas digitales | Productos y servicios adaptados a necesidades cambiantes | Articulación de redes internas y externas para crear valor | Colaboración, autonomía y liderazgo como ejes rectores | Medición impacto de tecnologías habilitadoras | Involucramiento de liderazgo en la transformación |
| Frente a incertidumbre con estrategia de sustentabilidad | Mirada omnicanal de la experiencia | Impulso de la experimentación activa, agilidad y aprendizaje | Comunicación fluida, transparente, que fomenta la motivación | Uso de datos y analítica como fuente de alto valor | Programa de talentos acorde a estrategia y cultura |

Sigamos conversando...

The background is a solid red color. In the center, there are three concentric circles of a slightly darker red shade. To the right of these circles, there is a white waveform graphic that resembles a sound wave, extending towards the right edge of the frame.

Si quieres avanzar en transformación corporativa, encuéntranos en:



contacto@awakeconsultores.cl
contacto@thinkingup.cl



@Somos Awake Consultores
@Thinking Up Consulting

