

Transformación digital y organizaciones ágiles

Capítulo 1

Beatriz Valderrama

bvalderrama@altacapacidad.com

Resumen

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. La transformación digital que están llevando a cabo muchas empresas industriales ha mostrado un aumento del 20% al 30% de productividad, además de otros beneficios como cohesión social, bienestar, conciliación, satisfacción en el trabajo y desarrollo de capacidades y conocimientos. Pero la mayor barrera para la transformación digital es la resistencia al cambio. La clave para conseguirla es la transformación cultural con el fin de convertirse en una organización ágil, que ponga el foco en el cliente, la colaboración de personas empoderadas en redes de equipos, la toma ágil de decisiones y líderes que fomenten el compromiso y la innovación. Se presenta una metodología para el acompañamiento a la transformación digital basada en el conocimiento científico de los principios que facilitan y sostienen el cambio cultural en las organizaciones.

Palabras clave: transformación digital, agilidad, organizaciones ágiles, cambio cultural

Abstract

Companies and organizations need to reinvent themselves to respond to the challenges of an environment marked by the digital economy. The digital transformation that many industrial companies are carrying out, has shown an increase of 20% to 30% of productivity, in addition to other benefits such as social cohesion, well-being, conciliation, job satisfaction and development of skills and knowledge. But the biggest barrier to digital transformation is resistance to change. The key to achieve it is the cultural transformation in order to become an agile organization, which puts the focus on the client, the collaboration of empowered people in networks of teams, the agile decision making and leaders that encourage commitment and innovation. A methodology for the accompaniment to digital transformation based on scientific knowledge of the principles that facilitate and sustain cultural change in organizations is presented.

Keywords: digital transformation, agility, agile organizations, cultural change

Transformación digital y organizaciones ágiles

A partir de la crisis económica y financiera de finales de 2008 ha adquirido fuerza el término VUCA, procedente del ámbito militar, para describir el mundo en que vivimos. Es un acrónimo de volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad. La volatilidad hace referencia a la tasa de cambio permanentemente acelerada. Los cambios son rápidos, inesperados, inestables, de gran magnitud y de duración desconocida. La incertidumbre se refiere a la falta de predictibilidad debida a las fuerzas que actúan en nuestro entorno como la globalización, la digitalización, las redes, los cambios geopolíticos, la complejidad de los negocios, los avances científicos, la obsolescencia de los conocimientos, los cambios sociales y demográficos. La complejidad proviene de la multiplicidad e interconexión de esas fuerzas, lo que dificulta la comprensión de las cadenas de causa y efecto. La ambigüedad es una derivada de todo lo anterior, que genera en las personas un estado de confusión, por la falta de claridad y la incapacidad de discernir entre la multiplicidad de significados e interpretaciones de la nebulosa realidad (Valderrama, 2018).



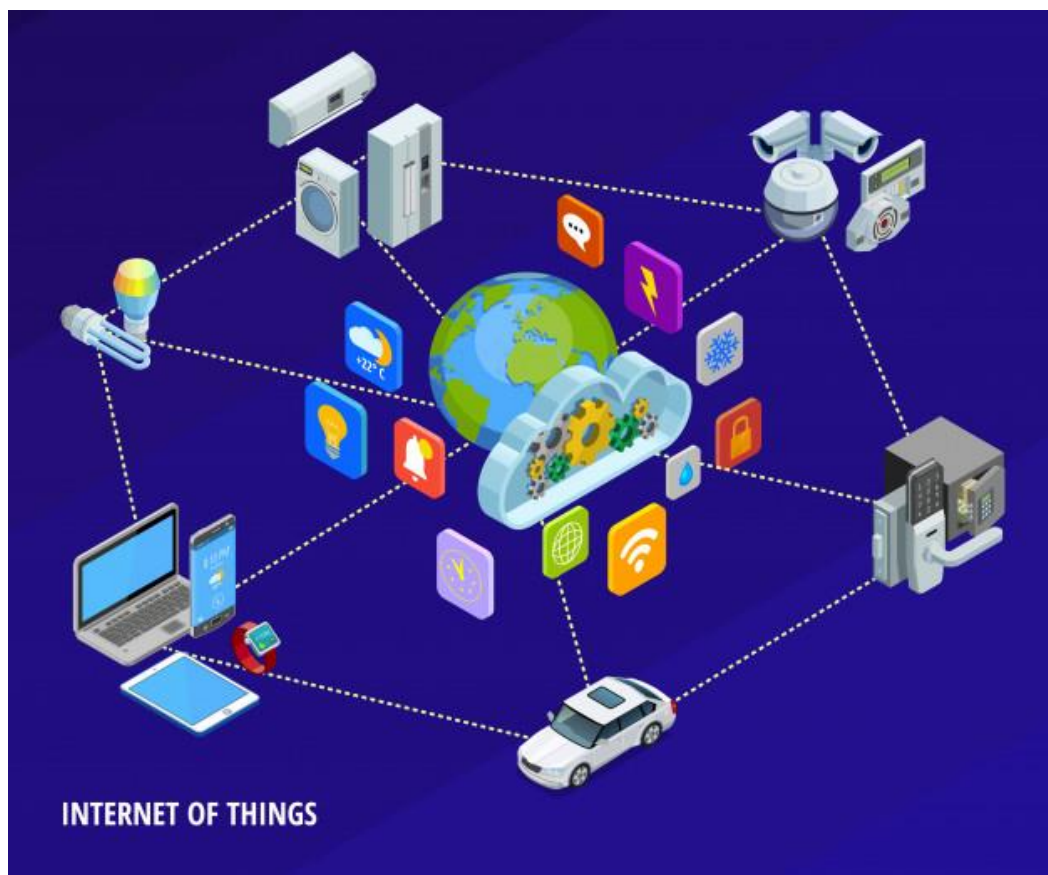
El Instituto del Futuro de Palo Alto analizó en 2011 las nuevas tendencias y discontinuidades que están transformando la sociedad y el mercado laboral. Un panel de expertos identificó los cambios disruptivos que probablemente remodelarán el paisaje futuro:

1. La longevidad extrema: el aumento de la esperanza de vida ocasiona cambios en la naturaleza de las carreras profesionales y el aprendizaje.
2. El aumento de los sistemas y máquinas inteligentes: la automatización desplaza a los trabajadores humanos de las tareas mecánicas y repetitivas.
3. El mundo digital: el aumento masivo de los sensores y la capacidad de procesamiento hacen del mundo un sistema programable.
4. La ecología de los nuevos medios: las nuevas herramientas de comunicación requieren la alfabetización en los nuevos lenguajes audiovisuales e interactivos.
5. Las organizaciones superestructuradas: las tecnologías sociales permiten nuevas formas de producción y creación de valor.
6. Un mundo globalmente conectado: el aumento de la conectividad mundial pone la diversidad y la adaptabilidad en el centro de operaciones de la organización.

Klaus Schwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial de Davos, anunció la cuarta revolución industrial, también llamada Industria 4.0.



Lo que la distingue de las anteriores es la fusión de las tecnologías emergentes y su interacción a través de los dominios físico, digital y biológico. Los sistemas ciberfísicos combinan maquinaria física con procesos digitales, son capaces de tomar decisiones descentralizadas mediante inteligencia artificial (IA) y de cooperar mediante el internet de las cosas (IoT). Se caracteriza por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes, y avances tecnológicos como la robótica, los vehículos autónomos, los drones, la impresión 3D, la nanotecnología, la biotecnología, las neurotecnologías, la ciencia de materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica.



Schwab predice que esta transformación sin precedentes en la historia de la humanidad aumentará los ingresos globales y mejorará la calidad de vida en el mundo gracias a una mayor eficiencia, productividad y abaratamiento del transporte y las comunicaciones. Pero también plantea problemas como la destrucción de millones de puestos de trabajo que provocarán los avances de la robótica y la inteligencia artificial y la pérdida de empleabilidad por obsolescencia de las competencias de los trabajadores. Este es uno de los mayores

desafíos para gobiernos y empresas: formar la fuerza laboral del futuro y ayudar a los trabajadores a hacer la transición a esta nueva era.

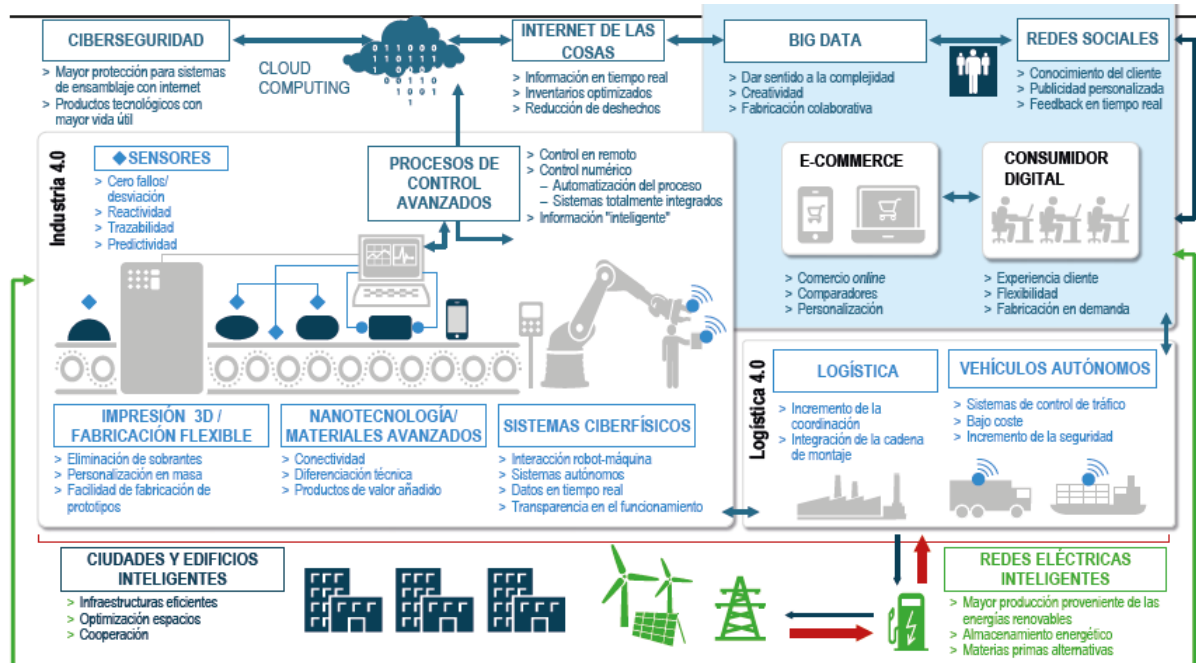
Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. Las tecnologías emergentes de esta nueva **Era Digital** (Big Data, Cloud Computing, Internet de las Cosas, Industria 4.0) están transformando radicalmente el escenario competitivo, dando lugar a nuevos modelos de negocio SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud), que a su vez requieren nuevos modelos organizativos.



La transformación digital es la adaptación de las cadenas de valor de todos los sectores de la economía al efecto disruptivo que comienza con el consumidor digital. La transformación digital se presenta como el reto más importante para la competitividad a medio y largo plazo. Los sectores que más han aprovechado las posibilidades de la economía digital, como el comercio online y las redes sociales, son los más ligados al consumidor final (B2C, business-to-consumer), tales como el retail, las telecomunicaciones, el turismo y los servicios financieros (Figura 1). Las reglas del juego del sector de transporte están cambiando con las licencias VTC (vehículos de turismo con conductor), la economía compartida y los vehículos autónomos. En sectores como la industria, la energía, la salud o las infraestructuras,

las posibilidades de transformación mediante Internet de las cosas, sensorización y los sistemas inteligentes son infinitas y apenas se empiezan a vislumbrar (Roland Berger, 2016).

Figura 1. Ejemplo de ecosistema de digitalización. (Roland Berger, 2016)



Fuente: Roland Berger

Como podemos ver, se ha producido un cambio de paradigma para entender una actividad económica, de "Sector" a "Ecosistema" (del sector de la automoción al ecosistema de la movilidad).

Los efectos de la transformación digital en las empresas

Según el informe de Roland Berger (2016), el impacto de la transformación digital en la industria manufacturera supone unas ganancias en productividad entre el 20% y el 30% dependiendo del subsector. El incremento de eficiencia en los procesos y la toma de decisiones permite reducir los costes en un total del 10% al 20%, con impacto en todas las funciones operativas (producción, logística, inventario, calidad y mantenimiento). También aumenta la cifra de negocio gracias al mejor conocimiento de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios con más valor añadido. Pero los beneficios de la transformación digital van más allá de los resultados económicos, ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la conciliación, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos. El análisis de éxitos y fracasos de los procesos de transformación digital en las

compañías arroja, como principal barrera, la resistencia al cambio, junto con el coste. El cambio cultural es el principal aspecto subestimado del proceso (Roland Berger, 2016).

Próximo capítulo: Las claves de la Transformación Digital