

# La estructura organizacional, el *agile mindset* y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas

Marco A. Fernández del Pomar  
marco9129@gmail.com / Alicorp, Perú

Recepción: 17-6-2019 / Aceptación: 10-7-2019

RESUMEN. El presente artículo describe los bloques fundamentales que las organizaciones deberían considerar para poder realizar, de forma exitosa, una transformación digital. Se describirá como una estructura organizacional adecuada, un cambio cultural hacia el *agile mindset* y una correcta implementación de un gobierno corporativo de TI pueden impulsar a las empresas a alcanzar los cinco dominios de la transformación digital y generar el cambio deseado.

PALABRAS CLAVE: *agile*, agilidad, *agile mindset*, gobierno, gobierno de TI, gobierno corporativo, transformación digital, liderazgo, estructura organizacional, disrupción

## The Organizational Structure, the Agile Mindset and the IT Governance for the Digital Transformation of Companies

ABSTRACT. This article describes the fundamental blocks that organizations should consider in order to successfully carry out a digital transformation. It will be described as an appropriate organizational structure, a cultural shift towards agile mindset, and a correct implementation of a corporate IT governance that can drive companies to reach the five domains of digital transformation and generate the desired change.

KEYWORDS: agile, agility, agile mindset, government, IT governance, corporate governance, digital transformation, leadership, organizational structure, disruption

## 1. INTRODUCCIÓN

Los primeros indicios de lo que hoy conocemos como transformación digital (en adelante, TD) tuvo sus inicios a mitad de los años noventa con el nacimiento del internet. Posteriormente, a mitad de la década pasada, este término comenzó a ganar notoriedad nuevamente. Sin embargo, es recién a principios de esta década que el término comienza a tomar la forma con la que hoy lo conocemos, y es ahí cuando la famosa “ola” de la TD empieza a crecer y a llevarse muchas organizaciones por su paso.

Para aquellas organizaciones que no nacieron como nativas digitales, el subirse a la ola de la TD es una obligación en caso quisieran sobrevivir en la actual cuarta revolución industrial. Esta ola llegó hace varios años para algunas industrias como la banca, telecomunicaciones y tecnologías de la información. Para otras, como la industria de *retail* o consumo masivo, demoró un poco más. Esta tendencia es, sin embargo, algo inevitable y es una transformación por la que todas las empresas en todas las industrias deben pasar. Se trata de un cambio que es muchas veces llamado altamente disruptivo, situación que se vuelve una realidad para aquellas empresas que no son nativas digitales.

A pesar de que no existe una única fórmula para alcanzar la TD con éxito, sí existe actualmente literatura en abundancia sobre el tema (Siebel, 2019; Westerman, Bonnet y McAfee, 2014; Herbert, 2017). Algunas de estas fuentes fueron utilizadas para el presente estudio. Sin embargo, y a pesar de la abundante información al respecto, es aún difícil el identificar aquellas variables que dificultan que una organización “surfee” con éxito la ola de la TD. Este artículo pretende proponer un camino hacia esta transformación basada en tres bloques fundamentales los cuales pueden parecer obvios para algunos, pero que si no son alineados correctamente, a pesar de poseerlos, no servirán de nada para alcanzar el objetivo transformacional si es que no están correctamente alineados.

El camino hacia esta transformación está conformado por la creación de una estructura organizacional como los cimientos, la generación de una cultura ágil, con el *agile mindset* como *core* de la cultura organizacional y, por último, la implementación de un gobierno corporativo de tecnologías de la información (en adelante, GEIT, por sus siglas en inglés) para el alineamiento de los objetivos estratégicos organizacionales con las iniciativas tecnológicas.

Estos tres bloques, si bien son fundamentales para alcanzar una TD exitosa, no cierran el círculo por completo. La etapa final es el alineamiento de estos tres bloques con los cinco dominios de la TD (Rogers, 2016) que se describirán más a detalle en el presente artículo. Es este alineamiento el que permitirá finalmente a las organizaciones alcanzar esta ola, surfearla con éxito y permitir cosechar los beneficios de implementar correctamente aquello que resulta esquivo para muchas organizaciones: una transformación profunda en toda la organización.

## 2. METODOLOGÍA

Desde que se inició la ola de la TD, como la conocemos hoy, a la fecha no existe una definición universalmente aceptada sobre lo que significa el término. Sin embargo, entre muchas de las definiciones existentes que son generalmente aceptadas, existen características muy similares. Una definición propuesta sobre lo que es la TD y que incluye estas características comúnmente aceptadas es la siguiente:

La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de un negocio, fundamentalmente, cambiando como opera y entregando valor a sus clientes. Es también un cambio cultural que requiere que las organizaciones reten continuamente el *status quo*, experimenten y acepten el fracaso. No se trata de tecnología, se trata de una estrategia aplicada a toda la organización.

Esta definición, y otras existentes en las diversas fuentes que buscan aclarar el término y facilitar a los profesionales el aplicar en la realidad una TD de forma exitosa, son en general bastante fáciles de comprender, pero en la gran mayoría de casos, difíciles de aplicar.

La tecnología es un facilitador que se integra a todo nivel organizacional, pero no es el fin en sí de la transformación. Incluye un cambio cultural que genere valor tanto a los clientes como a la misma organización. Es flexible y acepta el cambio. Se trata de aplicar una estrategia más que implementar un proceso nuevo. Todos los puntos mencionados no son ninguna novedad y se mencionan como conceptos que deben ser aplicados para alcanzar esta transformación. Sin embargo, el aplicarlo suele ser difícil, pues para poder realmente comenzar a ejecutar una estrategia al nivel que requiere la TD, es necesario que previamente existan ciertas condiciones que puedan sustentar estos cambios que, usualmente, suelen ser abruptos o disruptivos para muchas organizaciones que no nacieron en la era digital.

### 2.1 La pirámide

El presente estudio propone enfocarse en tres aspectos organizacionales que abarcan virtualmente a toda la organización y funcionan como base para el tipo de cambio que implica una TD. Estos son la estructura organizacional, el *agile mindset* y el gobierno corporativo de tecnologías de la información (TI). Las sinergias generadas entre estos permitirían a una organización alcanzar un nivel de madurez suficiente para comenzar a generar el cambio necesario que propone una TD. En la figura 1 se muestra una representación de como se unen estos tres bloques a nivel organizacional y como a través de sus sinergias y del alineamiento con los cinco dominios de la TD (Rogers, 2016), se puede finalmente alcanzar la cúspide de la pirámide, la ola de la TD.

El primer bloque, la estructura organizacional, funciona como los cimientos que sostienen el resto de la estructura, que están formados por los bloques del *agile mindset*, el gobierno corporativo de TI, los cinco dominios de la TD (Rogers, 2016) y la cúspide.

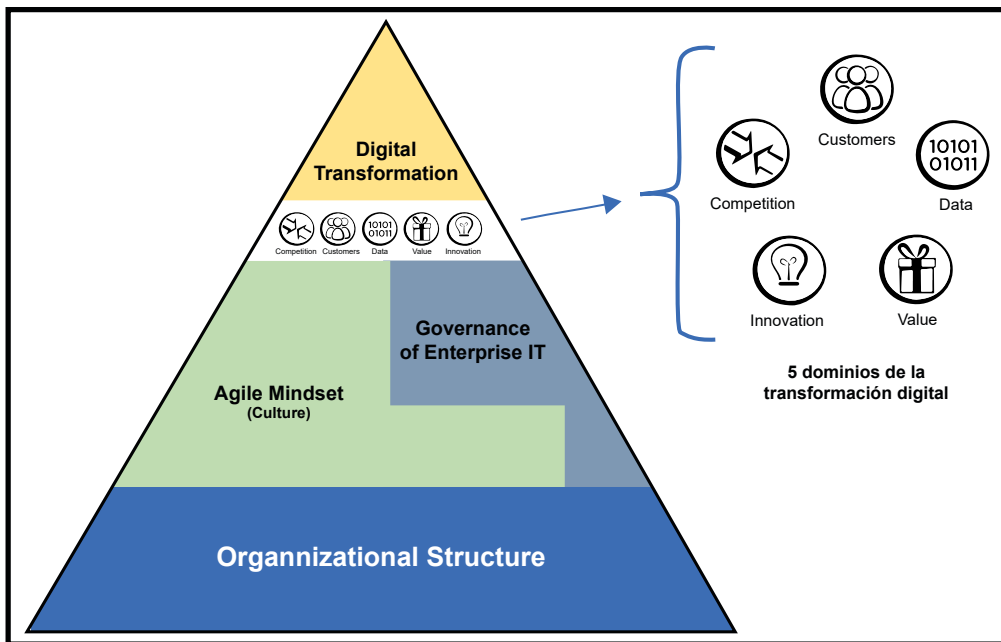


Figura 1. Triángulo de los bloques y dominios para la TD  
Elaboración propia

Lo que usualmente se estila en muchas organizaciones que buscan alcanzar la TD es pretender empezar con un cambio cultural. Esta aproximación al objetivo de la TD tiene un punto válido, el cual es que los colaboradores de todos los niveles organizacionales deben estar alineados, motivados y dispuestos a impulsar la iniciativa para poder generar el cambio cultural en toda la organización. Sin embargo, este inicio flaquea desde dos aristas críticas que pueden generar un revés para la compañía.

El empezar con un cambio cultural, implica usualmente una transformación mental de toda la organización, que es un cambio bastante disruptivo de por sí. Este tipo de cambio suele generar una problemática común que llamaremos *primera arista*; la resistencia al cambio por parte del personal. Esto sucede ya que las personas deben enfrentarse a una incertidumbre que no es del todo tangible para ellas, pero que saben que existe y traerá consigo consecuencias que aun no comprenden completamente. Adicional a la resistencia al cambio por parte del personal, la *segunda arista* que dificulta el generar el cambio cultural, es la falta de una estructura organizacional que lo soporte. Un cambio cultural, especialmente uno que busca generar una TD, implica cambios de pensamiento que, de no ser soportados por un organigrama correctamente alineado al cambio, difícilmente alcanzarán un nivel de madurez suficiente para empezar a cosechar los beneficios de este nuevo *mindset*.

## 2.2 Los CoE aislados, limitados y balanceados

Un ejemplo tangible que se repite con frecuencia en el Perú y en otros lugares es generar centros de excelencia (en adelante, CoE, por sus siglas en inglés) que funcionan como organizaciones independientes y completamente autónomas a su organización matriz. Es decir, estos CoE tienen su propia cultura, políticas y estructura organizacional, que muchas veces difiere totalmente de aquellas de su organización matriz. Si bien un CoE podría permitir generar de forma más rápida iniciativas de TD, al momento de intentar implementar estas soluciones digitales en la organización matriz, que es finalmente el beneficiario y *stakeholder* principal, surgen grandes dificultades inherentes al aislamiento que se genera por tener una estructura organizacional independiente. Esto se debe a que el tratar que una solución digital, creada de forma “externa” y por personal con una cultura organizacional diferente, encaje y se implemente de forma eficiente en una organización que no comparte esta misma cultura, tiene altas probabilidades de fracaso debido a que ambas culturas, procesos y estructuras organizacionales no encajan. El personal que crea dicha solución desde el CoE se encuentra lejos y aislado de la gente del negocio, quienes están en el lado de la organización matriz. Esto se puede considerar como un extremo no deseado, el aislamiento.

El otro extremo que también debe ser evitado es el pretender generar un CoE que solo funcione para una de las áreas de negocio. Por ejemplo, el crear un área de innovación que solo se encargue de iniciativas digitales para el equipo de, por ejemplo, cadena de suministro de la organización. Incluso con una estructura organizacional adecuada, y generando sinergias correctas con el lado de negocio del área, el alcance y, por tanto, el impacto de un CoE de este tipo se vería bastante limitado para poder generar un cambio que conlleve a una TD. Este extremo conlleva a un CoE con grandes limitaciones e incapaz de generar el cambio deseado.

El mejor aproximamiento debería ser el generar un CoE dentro de la misma organización matriz, pero con una estructura organizacional propia de ser necesario, y que no se encuentre limitada a beneficiar a una sola área del negocio, sino que busque impactar a toda la organización. El tener un CoE interno facilita que los dueños finales (*stakeholders*) de las iniciativas digitales que se vayan a crear, sean las propias áreas de negocio. Esto permitirá asegurar un mayor involucramiento y participación de ellos en cada iniciativa digital que se genere en el CoE. Es decir, hacer que el negocio sea 100 % dueño de las iniciativas, pero que estas sean ejecutadas por el CoE. Adicionalmente, y de ser posible, este CoE interno debería tener la suficiente libertad para poder crear sus propios procesos, dinámica de trabajo, e incluso, hasta una subcultura dentro de la organización.

El balance alcanzado por un CoE lo suficientemente independiente, pero que se encuentre dentro de la organización y cerca a las áreas de negocio permitiría generar un alto impacto y beneficios para todas estas. Para poder lograrlo es necesario que se genere una estructura organizacional adecuada para este tipo de CoE, la cual serviría luego como gatillador para el cambio de la estructura organizacional a nivel de toda la institución. La figura 2 muestra los tres ejemplos de CoE que pueden generarse en una organización.

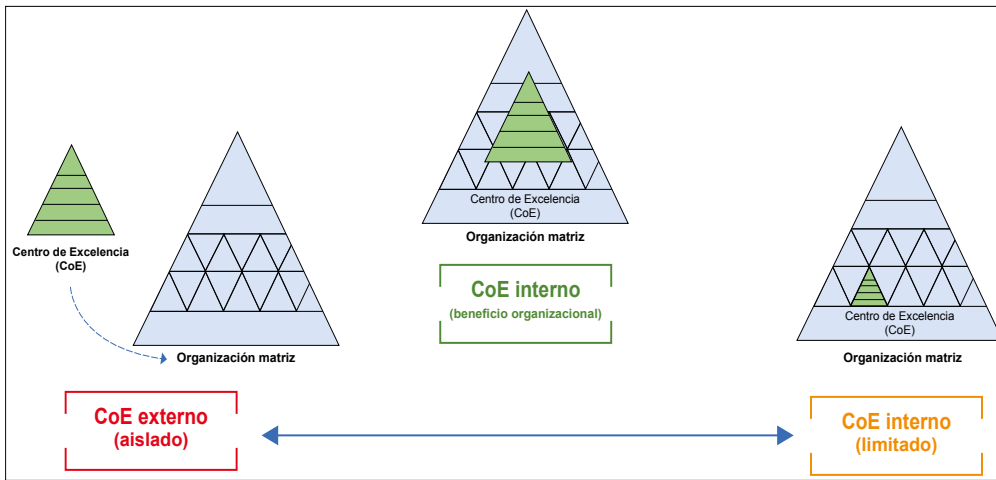


Figura 2. Ejemplos de CoE aislado, balanceado y limitado

Elaboración propia

La propuesta es empezar con un cambio en la estructura organizacional que sea ordenado, progresivo y que tenga un punto de inicio adecuado. Es necesario iniciar el cambio en la estructura tradicional de una organización por un CoE que empiece a aportar valor de forma rápida y progresiva y que, a su vez, traiga consigo otras aristas como el *agile mindset* y buenas prácticas de gobierno corporativo de TI. De esta forma es más fácil hacer tangibles los beneficios de una transformación, especialmente si las diferentes áreas de negocio de la organización se ven beneficiadas por las iniciativas digitales del mismo CoE que está impulsando la TD. En otras palabras, se trata de generar un cambio orgánico, que no busque ser aceptado desde el inicio por todo el personal, sino que busque generar valor para todos y que, como consecuencia de esta generación de valor, toda la organización desee subirse a la ola de la TD.

### 2.3 El *agile mindset* como cultura

Hasta este punto se ha discutido como una correcta estructura organizacional, que tenga como gatillador un CoE para expandir ese cambio estructural a toda la organización, ayuda con el cambio de la cultura organizacional hacia un *agile mindset*. Ahora es momento de entrar en detalle sobre cómo el segundo bloque de la pirámide ayuda a alcanzar el objetivo de la TD.

El *agile mindset* es un tema de moda desde hace varios años y que ha ido evolucionando en el tiempo. Esta forma de pensar y de actuar va de la mano con la estrategia a seguir para alcanzar la TD. Ya que el propósito de este estudio no es entrar en detalle de lo que es el *agile mindset* ni de sus beneficios, se asume que el lector tiene los conocimientos mínimos indispensables sobre el tema.

Es sabido que la TD tiene que ver con generar un cambio a nivel organizacional, sin embargo, este cambio funciona también como un proceso adaptativo a los actuales tiempos turbulentos que las organizaciones atraviesan. Lo que se debe considerar es que este proceso adaptativo debe convertirse en un *status quo*. Es decir, empezar a aceptar y abrazar el cambio, ya que este será perpetuo. La famosa frase, “Lo único constante es el cambio”, de Heráclito, lo resume bastante bien. Para este nuevo (y obligatorio) *status quo*, las organizaciones necesitan poseer el *mindset* adecuado para evitar generar resistencia a algo que es inevitable: el cambio; es mucho más provechoso aceptarlo y utilizarlo como palanca para obtener una ventaja competitiva. Es aquí donde entra como protagonista el *agile mindset*. Sin embargo, muchas organizaciones cometen el error de iniciar una TD con este bloque, y como ya se ha explicado anteriormente, sin una estructura organizacional adecuada un cambio de mentalidad como este no puede ser soportado. El *agile mindset* puede manifestar todos sus beneficios dentro de una organización solo con una estructura organizacional adecuada. Sin embargo, un cambio estructural no sucede de la noche a la mañana. Es necesario que sea progresivo para así evitar una disrupción organizacional negativa. Es por este motivo que se propone plantar la semilla de la mentalidad ágil en un CoE que tenga la estructura organizacional necesaria y que se encuentre dentro de la organización matriz para conseguir generar un balance. Es decir, que funcione y genere iniciativas digitales para toda la organización que traiga beneficios a nivel vertical y que impulse esta nueva forma de pensar y actuar. En otras palabras, que evangelice la agilidad a todos los miembros.

Existe, además, una razón adicional del porqué el *agile mindset* debe ser soportado por una correcta estructura organizacional y que además es el punto de conexión con la implementación del bloque de GEIT. Mike Cottmeyer, CEO de la empresa Leading Agile (2016), explica que cuando se pretende generar una transformación ágil (en adelante, TA), las organizaciones que fracasan suelen iniciar su camino intentando generar el cambio a través de la cultura o las prácticas ágiles. Este es un punto en común con aquellas organizaciones que buscan alcanzar la TD de la misma forma errada. Pretender comenzar un cambio altamente disruptivo (como la TD o TA) iniciando por un cambio cultural. Por otro lado, aquellas organizaciones que pretenden alcanzar el cambio hacia el *agile mindset* a través de la implementación de prácticas ágiles como Scrum o Kanban, cometen un error similar. Las prácticas ágiles deben ser soportadas por una estructura organizacional que les otorgue el nivel de autoridad, flexibilidad y sinergia suficiente con el negocio para poder, con el tiempo, evolucionar estas prácticas ágiles y generar equipos maduros que permitan expandir el *mindset* a toda la organización. Es virtualmente imposible aplicar estas prácticas ágiles sin tener una cultura ágil implementada. Las personas simplemente no verán el valor en las prácticas ágiles y empezarán a aplicarlas mal o no aplicarlas para nada.

Adicionalmente, Mike Cottmeyer recomienda que para alcanzar una correcta TA es necesario romper un poco el esquema tradicional de lo que es ágil. Este esquema tradicional indica que los roles ágiles son críticos para poder realizar la TA. Sin embargo, él sugiere que

se debe ir más allá de estos roles y comenzar a enfocarse en los beneficios que los roles traen. Estos beneficios se alcanzan a través de tres variables críticas en la gestión de proyectos ágiles. El *backlog*, los equipos y el *software* funcional y probado. Cuando se entra en el detalle de los beneficios de cada una de estas variables es cuando logramos encontrar la conexión entre una correcta estructura organizacional, un buen gobierno corporativo de TI y una cultura basada en *agile mindset*. Para esto analizaremos dos de las tres variables.

Empecemos por el *backlog*, que es básicamente un listado de los requerimientos de la iniciativa en curso. Si se hace de forma correcta, el fin principal del *backlog* es generar claridad para el equipo respecto a lo que se desea construir. Esta claridad a su vez genera un propósito para el equipo, que es una variable relacionada al aspecto motivacional y que impacta la productividad y enganche del equipo con la solución que están construyendo. Este aspecto de claridad conlleva a un aspecto de gobierno, que es tener un *oversight* de las múltiples iniciativas a través de la transparencia en la gestión de estas y que está soportado por el primer aspecto de claridad. El concepto de gobierno será explicado más adelante. Esta es la conexión que une el bloque *agile mindset* con el bloque GEIT. El GEIT debe tener claridad y visión de lo que sucede en los proyectos ágiles.

La segunda variable, el equipo, conlleva a la rendición de cuentas de este, ya que se trata de un equipo autoorganizado y que no solo es responsable de sus resultados, sino que responden por estos (*accountability* es el término en inglés). El aspecto de rendición de cuentas se traduce, finalmente, en la autonomía que posee un equipo de proyectos para poder ejercer sus funciones en un ambiente ágil. Es decir, la autonomía que posee el equipo los motiva e impulsa a hacer suya la solución que están creando. De esta forma se genera mucha más motivación y enganche para generar un resultado superior. Esta autonomía de equipo debe ser soportada por una estructura organizacional que les permita realizar estas funciones de forma idónea y sin bloqueos que provengan de otras partes de la organización. Esta es la conexión que une el bloque *agile mindset* con el bloque de la estructura organizacional. Los equipos de proyectos ágiles deben poder cumplir sus funciones en un ambiente adecuado, para lograr esto es necesario que las organizaciones reconozcan formalmente su autoridad a través de una estructura organizacional que apoye las prácticas, autoorganización, valores y principios. La figura 3 muestra la cascada de ideas y la conexión final entre bloques.



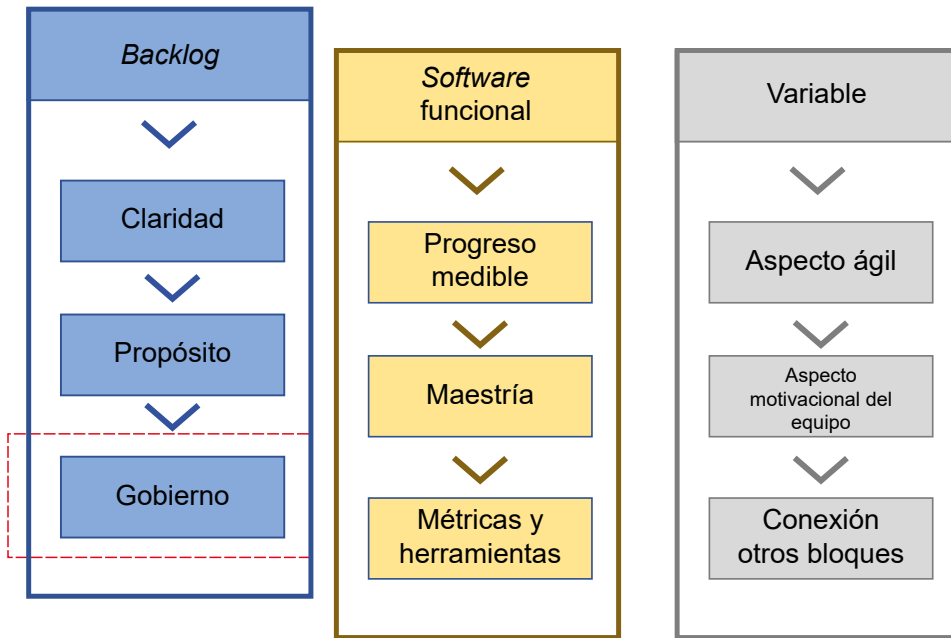


Figura 3. Variables ágiles y conexión entre bloques de la pirámide  
Elaboración propia

## 2.4 El gobierno corporativo de TI

El último y tercer bloque de la pirámide propuesta es el bloque del gobierno corporativo de TI (GEIT). El GEIT involucra un espectro de conocimientos bastante amplio y complejo. Uno que muchas organizaciones no entienden por completo y que, por lo tanto, no valoran como deberían. Una estructura organizacional correctamente implementada permite soportar todo lo que implica el generar un correcto GEIT; como políticas, procesos, roles, sinergias e incluso cambios adicionales en la estructura organizacional. No puede existir el bloque del GEIT sin el bloque base de la estructura organizacional ni tampoco sin el bloque del *agile mindset*.

En el contexto de la TD, el GEIT es una variable más que importante para poder alcanzar el objetivo de subirse a la tan codiciada ola transformacional.

Antes de discutir el porqué de su importancia, es necesario terminar de comprender el porqué este tercer bloque no puede existir sin los dos anteriores. La figura 1 muestra la pirámide y como estos tres bloques se unifican. Las formas de estos tres bloques tienen un propósito más allá de distinguirlos por colores. El bloque GEIT no podría mantenerse erguido y en su lugar sin el bloque de la estructura organizacional como base y sin tener el bloque *agile mindset* como soporte lateral. El implementar un GEIT en una organización es de por sí una tarea bastante

compleja. Al igual que sucede con la TA que discutimos anteriormente, el pretender iniciar la implementación de un GEIT desde un aspecto diferente al de la estructura organizacional tendría como resultado, casi de forma segura, un fracaso. Sobre todo, en el caso del GEIT y tal vez más crítico que en una TD, la estructura organizacional es un aspecto crítico ya que un GEIT bien implementado se traduce en cambios organizacionales no solo de *mindset*, sino de niveles de autoridad, flexibilidad, políticas, gestión de portafolios, programas y proyectos, arquitectura empresarial, ciberseguridad, procesos, entre otros aspectos (ISACA, 2015).

Por el lado del *agile mindset*, el GEIT puede apoyarse bien en algunos principios y valores de este, pero la sinergia se genera más por el contexto actual en el cual funcionan las organizaciones. El desconocimiento de qué pasará el día de mañana. La incertidumbre es una variable que, hoy en día, muchas organizaciones se ven obligadas a enfrentar, tanto desde el punto de vista externo (político, económico, social, etc.) como interno (falta de una visión clara de la solución que se desea construir, cambios organizacionales que pueden impactar una iniciativa, variables políticas internas entre áreas de la organización, etc.). Esta incertidumbre se traslada a la gestión de proyectos, que a su vez escala a la gestión de programas y portafolios de la organización, generando dificultades para gestionarlos de forma eficiente. Para contrarrestar las consecuencias negativas de la incertidumbre, el *agile mindset* le otorga a la organización las herramientas para poder disminuir su impacto y generar de la incertidumbre una ventaja. Es posible afirmar que la sinergia entre estos dos bloques se da más por un tema de contexto actual, que por una necesidad inherente para que una u otra sobreviva.

Es posible que una organización tenga implementado o implemente un GEIT sin siquiera saber el significado de lo que es el *agile mindset*. El valor que genera el tener un GEIT es indiscutible. Su complejidad va de la mano con la gran cantidad de beneficios que trae. Sin embargo, estos beneficios pueden ser mayores si se logra generar una sinergia con el *agile mindset* y con una estructura organizacional correcta.

Ahora que se explicó el contexto de las sinergias del bloque GEIT con el resto de la pirámide, es momento de explicar la razón de ser de este para la TD. Líneas arriba se mencionaba lo que implica implementar un GEIT y, si bien existen múltiples beneficios organizacionales que surgen de esto, solo se discutirán aquellos relacionados a impulsar o facilitar la TD en una organización. Estos beneficios son cuatro (ISACA, 2015).

- a) Alinear los objetivos estratégicos corporativos del lado del negocio con los objetivos estratégicos de TI.
- b) Disminuir el riesgo y costo de las iniciativas de TD.
- c) Evitar el desperdicio de oportunidades que generen valor.
- d) Coordinar de forma óptima las iniciativas digitales que surjan de un CoE.

El primer beneficio es el *core* de un GEIT. El alineamiento de las estrategias de negocio con las estrategias de TI es algo que puede sonar básico, común y hasta algo que podría ser considerado de sentido común. Sin embargo, los casos reales donde un GEIT funciona de forma óptima en organizaciones son muy pocos. Esto debido a la alta complejidad de implementación. Este alineamiento es indispensable si se desea alcanzar la cúspide de la pirámide propuesta en esta investigación. Pues, en la TD, si bien no se trata de tecnología sino de una estrategia, la tecnología está más que presente y sirve como una palanca que impulsa esta transformación. El área de TI tiene mucho que ver en esta y es indispensable que las personas involucradas tengan claridad de las estrategias corporativas de negocio.

El segundo beneficio, la disminución del riesgo y costo de las iniciativas de TD viene como resultado del ordenamiento que trae consigo el GEIT. No hablaremos de control, pues esto va un poco en contra del *agile mindset*. Más bien hablaremos de transparencia, la cual debe ser aplicada en la gestión de los proyectos, programas y portafolios de las iniciativas de TD que se lleven a cabo. Esta transparencia y *oversight* de las iniciativas traerá como consecuencia positiva la disminución de riesgos en estas y, por ende, la reducción del costo tras evitar estos riesgos.

El tercer beneficio, evitar desperdiciar oportunidades que generen valor, está relacionado con el concepto de P3 Governance (ISACA, 2015), o gobierno de las 3P (proyectos, programas y portafolios). Se refiere a la creación de un comité que permita filtrar de forma eficiente las iniciativas de TD que puedan surgir durante este proceso. Si un CoE fue implementado en una organización de forma balanceada, es decir, sin límites y cerca al negocio, y además empieza a tener éxito, es inevitable que casi todas las áreas de negocio de una organización empiecen a generar solicitudes de iniciativas digitales para que el CoE las ejecute. Esto conlleva a una lluvia de solicitudes de iniciativas que sería muy difícil de manejar, no solo por la cantidad y tiempo que implica analizar estas, sino por el incremento de la posibilidad de dejar de lado aquellas que realmente podrían traer valor a la compañía. Para evitar esta engorrosa situación, el GEIT propone la creación de pautas, procesos, métricas y roles que se encarguen de filtrar, ordenar y estructurar aquellas propuestas de proyectos digitales para que sean fácilmente digeridos por el CoE. Esto permitirá considerar solo aquellas iniciativas que estén correctamente estructuradas y tengan mayores probabilidades de generar valor para la organización.

Finalmente, el coordinar de forma óptima las iniciativas digitales va muy de la mano con los aspectos descritos en el párrafo anterior, y es que esto es también una consecuencia de tener transparencia, *oversight* y orden al momento de escoger qué iniciativas se llevarán a cabo. El GEIT abarca buenas prácticas para gestionar eficientemente los programas y portafolios organizacionales y con ellos asegurarse que las sinergias que puedan existir entre todos los proyectos generen el mayor valor posible.

## 2.5 Los cinco dominios de la transformación digital

Ahora que se han explicado a detalle los tres bloques que conforman la pirámide que permitiría alcanzar la TD, es momento de explicar los cinco dominios de la TD (Rogers, 2016) y como estos se alinean con los tres bloques de la pirámide descritos anteriormente.

La descripción de cada uno de los cinco dominios que se nombran a continuación no es exhaustiva. Se recomienda consultar el libro, *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, de David L. Rogers, para mayor detalle. Los cinco dominios de la TD, tal como los presenta Rogers, son: clientes, competencia, *data*, innovación y valor, representados en la figura 4.

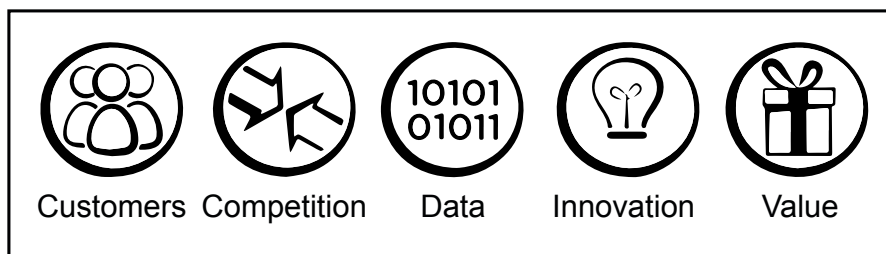


Figura 4. Los cinco dominios de la transformación digital (Rogers, 2016)

### 2.5.1 Clientes

El contexto actual requiere que las organizaciones piensen en sus clientes ya no como objetivos de venta sino como nodos en una red conectada que puede generar un alto valor para la organización, ya sea como un canal más de ventas que proporcione un retorno tangible o como un beneficio de imagen de marca que conlleve a ventas indirectas. Sin embargo, esta misma red implica que las organizaciones deben cuidar y mejorar la relación directa con sus clientes, ya que puede traer problemáticas a gran escala que se vuelvan exponenciales por el mismo poder de la red de clientes que les da beneficios. Es aquí de donde nace la necesidad de ser *user-centric* o tener un enfoque centrado en el usuario. No solo es imperativo tener el conocimiento para poder identificar que es lo que desean los clientes, sino también el cómo, cuándo y dónde.

### 2.5.2 Competencia

Hoy en día la competencia entre organizaciones ya no es binaria. De hecho, muchas organizaciones están generando colaboración con su competencia directa por retos mutuos que tienen dentro de su misma industria, o por el ingreso de nueva competencia con modelos de negocio totalmente disruptivos a los estándares de una industria y que los fuerza a tener que colaborar para sobrevivir. Sin embargo, las empresas también se han dado cuenta que muchas veces es

beneficioso el colaborar con un rival sin tener la presión de un competidor disruptivo. Uno de los ejemplos más conocidos de colaboración entre competidores es el de la división de teléfonos móviles de Samsung con su máximo rival, Apple. Samsung provee de las pantallas para casi todos los modelos de celulares de alta gama de Apple. Son los principales rivales de su industria, pero son también colaboradores entre ellos para mantenerse por encima de los demás. Ya no se trata solo de “competidor” o “no competidor”, se ha vuelto más complejo que eso. Es necesario buscar sinergias incluso con aquel rival que nadie pensaría podría ser un aliado.

### 2.5.3 Data

La *data* se genera hoy en día en cantidades inimaginables. Tanto *data* estructurada como no estructurada. Hasta hace veinte años, el reto era obtener y almacenar la *data*, hoy en día el reto es generar valor de la *data*, la cual existe en tal cantidad que es difícil poder utilizarla. Las organizaciones que posean las capacidades necesarias para poder explotar esta enorme cantidad de *data* tendrán una clara ventaja competitiva en su industria. Sin embargo, para esto es necesario también traer o desarrollar el talento que pueda generar las estrategias que permitan hacer una óptima minería de datos y obtener información y conocimiento que puedan traer valor a la organización.

### 2.5.4 Innovación

Este dominio describe el proceso por el cual las ideas se desarrollan, se prueban y se llevan al mercado a través de un proceso de prueba y error que se centra en un aprendizaje continuo a través de una rápida experimentación. Es decir, se utiliza lo que se conoce como producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés). La idea es fallar rápido y barato, no tenerle miedo al fracaso y ser capaz de rescatar lecciones aprendidas en el camino. En este punto, el *agile mindset* encaja bien. No solo por la forma de pensar y actuar que propone, sino también por las buenas prácticas de procesos propios de gestión de proyectos que ayudan a generar un MVP de forma óptima.

### 2.5.5 Valor

Este dominio se enfoca en mantener una propuesta de valor siempre evolucionando. Está relacionado al nuevo *status quo* que las organizaciones deben generar, aquel relaciona al cambio constante que les permite adaptarse a los nuevos retos y estar siempre un paso más allá de lo que el mercado exige. En vez de esperar y adaptarse cuando un cambio se vuelve de vida o muerte, las organizaciones necesitan enfocarse en tomar oportunidades emergentes de cambio y evolución. Para poder generar este valor, es necesario que se desarrollen habilidades que impulsen la evolución de la propuesta de valor de la organización hacia sus clientes.

El cómo los tres bloques de la pirámide se alinean con los cinco dominios de la TD (Rogers, 2016) descritos párrafos arriba serán descritos más adelante con un ejemplo real.

## 2.6 Alineamiento en la vida real

La TD es una estrategia para implementar a lo largo del tiempo hasta que esta se vuelva un nuevo *status quo* en la organización. En el contexto actual, los líderes deben tener la capacidad de reimaginar y reinventar el negocio para lograr adaptarlo a los cambios que vengan. Para lograr esto, es crítico poder alinear la agilidad organizacional y el GEIT con los dominios antes descritos. Pero esto de nada servirá sin una correcta estructura organizacional que soporte todo esto.

Para ilustrar mejor como se alinean los tres bloques de la pirámide con los cinco dominios de la TD, se utilizará como ejemplo la empresa de consumo masivo más grande del Perú y una de las más grandes de Latinoamérica, Alicorp. En enero del 2019, Alicorp lanzó oficialmente la nueva Dirección de Transformación Digital. Para ello, se decidió que era necesario pensar de una forma distinta y acorde a lo que el reto de la TD exigía. Es así como decide que esta nueva dirección funcione como un Centro de Excelencia Digital (CoE Digital), lo cual implicaba traer nuevos talentos para roles que jamás habían existido dentro de la organización. Estos roles fueron cubiertos, en su mayoría, por personal externo a la compañía que traía consigo nuevas capacidades, experiencia y conocimientos nuevos, así como por personal existente en la organización que sumarían su conocimiento actual del negocio, variable crítica para poder generar el impacto que se buscaba, y por ende el valor para la empresa.

A estos roles los llamaron *leads*, que serían las cabezas de una estructura organizacional nueva, empoderada y que permitiría construir sobre esta las capacidades de los otros dos bloques de la pirámide, *agile mindset* y GEIT. Los roles que los *leads* asumieron fueron: *experience design lead*, *advanced analytics lead*, *automation lead*, *technology lead*, *agile lead* y *digital transformation office lead*. Estos seis roles generarían sinergias entre ellos para complementarse y estarían alineados con los cinco dominios de la TD como se muestra en la figura 5.

Alicorp tuvo la visión de crear un CoE Digital con un nivel de autonomía sin precedentes para permitirle generar su propia estructura organizacional incorporando roles que antes no existían dentro de la empresa. Esta estructura se encuentra dentro y forma parte de la organización matriz (Alicorp), y existe para servir a todos los niveles organizacionales. De esta forma el CoE Digital no se encuentra aislado del negocio, por lo que se pueden generar mejores sinergias con las diferentes vicepresidencias, direcciones y equipos de la organización. Por esta misma razón, las iniciativas digitales que nacen del CoE no están limitadas, pues no se enfocan en una sola área de negocio, sino más bien a todas las áreas existentes de la compañía, permitiendo de esta forma asegurar una participación de los diferentes *stakeholders* del negocio en los proyectos digitales que ellos mismos solicitaron y en aquellos que nacieron por iniciativa del CoE Digital.

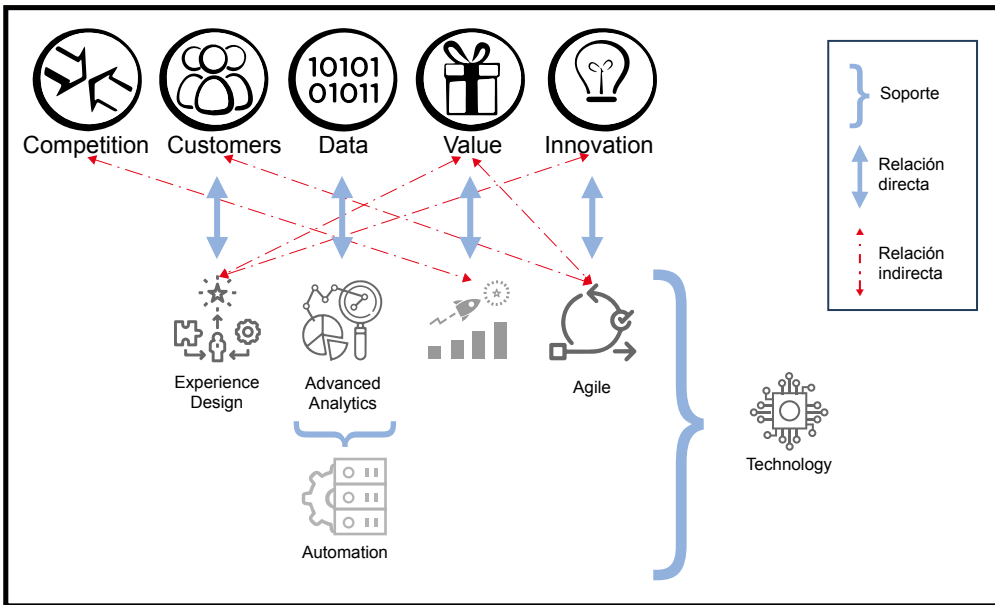


Figura 5. Sinergias y alineamiento del CoE Digital de Alicorp con los cinco dominios de la TD  
Elaboración propia

Esta estructura facilitó a su vez la generación de un *agile mindset* (el segundo bloque de la pirámide), el cual se convirtió en *status quo* dentro del CoE Digital y que permitió sembrar la semilla de agilidad organizacional que ya se encuentra expandiéndose al resto de Alicorp. En paralelo a la evolución propia del *agile mindset* dentro de la organización, la generación de un GEIT se está llevando a cabo para la implementación de las políticas, procesos, roles y demás aspectos relacionados al gobierno de TI.

Un aspecto de la TD, que podría ser catalogado como sentido común, pero que en la realidad usualmente es descartado, es que todo el proceso de lograr la TD es progresivo, toma tiempo, y es necesario iniciarlo por etapas. Esta es una de las razones por las que se decide que el viaje de esta transformación sea iniciado y llevado a cabo por un equipo específico con un empoderamiento que vaya de la mano con lo que exige este tipo de iniciativa. La iniciativa de la TD nace, se desarrolla, evoluciona y se expande al resto de la organización desde el CoE Digital. La pirámide propuesta debe ser aplicada en una escala lo suficientemente pequeña para ser gestionada de forma eficiente, pero con la suficiente autonomía, autoridad y capacidades para empezar a generar el valor para la organización. De esta forma se generará el impulso necesario para la adopción orgánica de los pasos propuestos en este estudio. Es así como el camino a la TD se vuelve una evolución natural para la organización.

La pirámide debe ser aplicada en una escala menor (CoE Digital), para luego llevarla a una escala organizacional (Alicorp). Una vez que las buenas prácticas, procesos, roles, estructura y conocimientos estén asentados en el CoE Digital, y que exista un alineamiento de los tres bloques con los cinco dominios de la TD, es en ese momento que el nuevo *status quo* del CoE Digital estará completo, y el camino hacia la TD asegurado.

Esto no quiere decir que mientras el CoE Digital esté en este proceso evolutivo no pueda empezar a pavimentarse el camino del resto de la organización hacia el objetivo transformacional. De hecho, es todo lo contrario. El CoE Digital ha impulsado desde su concepción y seguirá impulsando esta transformación a todo nivel organizacional. No es necesario tener una pirámide completa para recién pretender iniciar la transformación en el resto de la organización. El negocio no puede parar, y jamás lo hará, ni siquiera por la TD.

## 2.7 Los agentes transformacionales

Hay una última variable que no ha sido mencionada, pero que es crítica para poder impulsar todo lo propuesto en este artículo. La gente.

Los roles de aquellas personas que se encargan de generar, impulsar y ejecutar esta transformación ya fueron descritos: los *leads* del CoE Digital. Pero el título complementario, asignado a estos líderes para fines del presente estudio, es el de agentes transformacionales.

Ellos son quienes lideran todos los frentes del equipo encargado de generar la TD en la organización. Sus conocimientos, experiencia y sinergias serán las que definan el éxito o fracaso de una iniciativa tan grande como esta. Es así como se vuelve sumamente crítico seleccionar a aquellos que lideren con pasión, vocación de servicio y posean un enfoque humano que abarque no solo buscar beneficios para su equipo inmediato o accionistas, sino que incluya a los clientes, a los proveedores y a las sociedades donde su organización genera al menos un mínimo impacto.

El lugar en la pirámide donde estos agentes actúan es estratégico, ya que deberán asegurar las sinergias de los tres bloques de la pirámide y aquellos dominios asociados al desarrollo de toda la pirámide. Es así como su posición es crítica para el éxito. La figura 6 muestra su posición.



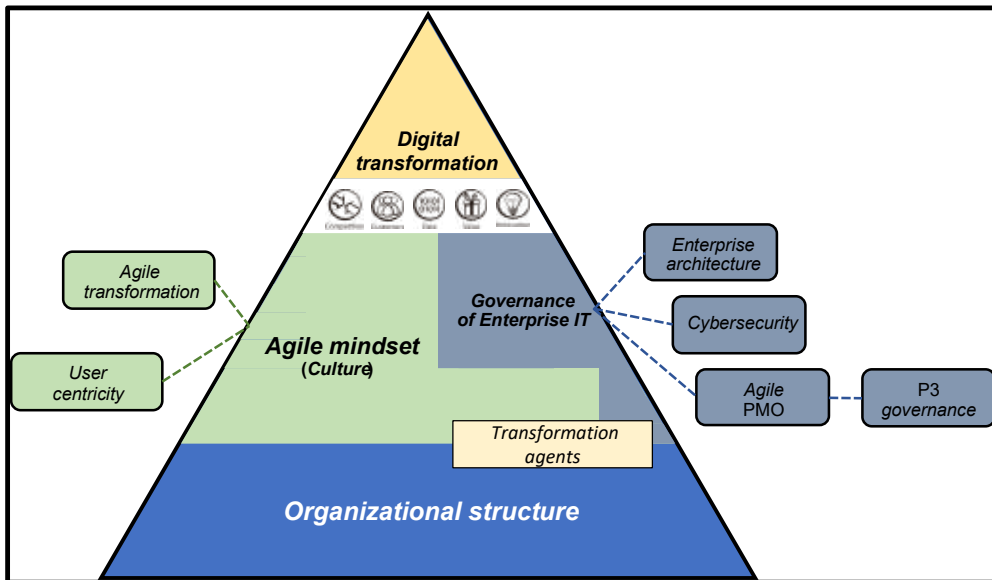


Figura 6. Los agentes transformacionales en la pirámide

Elaboración propia

Es este equipo de líderes quienes guían a toda una organización a encontrar nuevas formas de hacer las cosas y que, en el camino, disfrutan haciéndolo.

### 3. RESULTADOS

El camino y la pirámide propuesta para alcanzar el objetivo de la TD en una organización están basados, en gran parte, en el estudio de casos de éxito, teorías, marcos de trabajo y propuestas teóricas de diversas fuentes. Sumado a esto, la experiencia vivencial de participar de una estrategia viva de la más grande empresa de consumo masivo del Perú, la cual supo crear y alinear los tres bloques, de estructura organizacional, *agile mindset* y GEIT, ejemplifica bien todo lo propuesto.

A junio de 2019, con apenas seis meses de existencia, el CoE Digital de Alicorp había generado tal impacto en la organización, que su meta de incremento recurrente del EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, o EBITDA, por sus siglas en inglés) organizacional se incrementó en un 512 %. Lo cual no fue resultado de un mal cálculo inicial o mala estimación del impacto en el EBITDA, sino más bien del excelente desempeño que el CoE Digital demostró con las capacidades recién adquiridas, apalancadas por una estructura organizacional única y un *agile mindset* alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

Actualmente, las sinergias de los seis *leads* del CoE Digital se plasman en la figura 7 que ilustra las sinergias y el proceso por el cual pasan casi todas las iniciativas planeadas hasta el 2021.

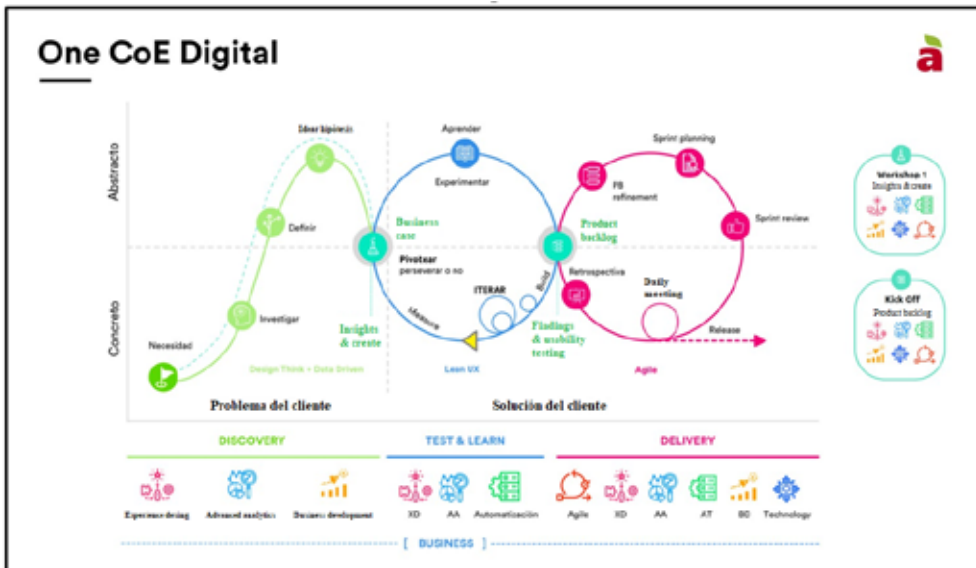


Figura 7. Sinergias del CoE Digital de Alicorp

Fuente: CoE Digital de Alicorp

Los resultados de iniciar una travesía de TD no serán inmediatos. Se trata de un proceso largo, muchas veces doloroso y con un camino plagado de retos.

#### 4. CONCLUSIONES

Para subirse a la ola de la TD es necesario:

- Todo viaje de TD debe iniciar con los altos ejecutivos de la organización dispuestos a impulsar, participar y comprometerse con el cambio.
- Iniciar el proceso de TD con la estructura organizacional adecuada, la cual puede implementarse dentro de un CoE que sirva como punto de partida para el resto del cambio organizacional. Sin embargo, se debe considerar que este CoE debe tener el nivel adecuado de autonomía, autoridad y flexibilidad para llevar a cabo su labor.
- Generar un *agile mindset* apalancado en una estructura organizacional adecuada que le brinde la autonomía, autoridad, flexibilidad, cercanía con el negocio y sinergias necesarias para generar un cambio (progresivo) orgánico en el *mindset* de todas las personas de la organización.
- Implementar un GEIT a nivel del CoE que luego pueda ser elevado a toda la organización a través de los cuatro beneficios relacionados a la TD. Si el resto de la

organización empieza a ver los beneficios de un GEIT correctamente implementado, esto servirá como palanca para llevarlo a un mayor nivel organizacional.

- Asegurarse de que el CoE que se genere sea balanceado y evitar caer en los extremos, tales como el CoE aislado o el CoE limitado. De esta forma, el crecimiento y aceptación del CoE será orgánico, ya que las áreas de negocio empezarán a ver el valor que se genera de una estructura adecuada y correctamente posicionada dentro de la organización.
- Asegurarse de alinear correctamente las capacidades del CoE con los cinco dominios de la TD propuestos (Rogers, 2016). Las capacidades deben permitir alcanzar y desarrollar cada uno de estos dominios.
- Es posible iniciar una transformación ágil, pero esta debe estar alineada con el objetivo final de alcanzar la TD. De lo contrario los recursos podrían destinarse erróneamente.
- Formar un equipo de agentes transformacionales que estén a la altura del reto. Es necesario que cuenten con experiencia en sus áreas de conocimiento, pero es mucho más crítico que se asegure las sinergias entre todos los líderes de los frentes de la TD.

## REFERENCIAS

- Harshak, A., Schmaus, B., y Dimitrova, D. (2013). *Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization*. USA: Booz & Company, PricewaterhouseCoopers.
- Herbert, L. (2017). *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*. London: Bloomsbury Publishing.
- ISACA. (2015). *CGEIT Review Manual, 7th Edition*. Schaumburg, IL, USA: ISACA Knowledge Center, ISACA.
- Leading Agile. (2016). Why Agile Fails in Large Enterprises - Large Scale Agile Transformation [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Oo3zlOTbN2E>
- Project Management Institute. (2017). *Agile Practice Guide*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2016). *Governance of Portfolios, Programs and Projects: A practice guide*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia University Press, Columbia Business School.

Siebel T. M. (2019). *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. New York: RosettaBooks.

Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review, Harvard University.