

EMPRESA DIGITAL

CULTURA Y VALORES, LÍDERES Y PROCESOS



La transformación nace de dentro. La nueva experiencia de cliente y los modelos de negocio capacitados obligan a las empresas a transformarse internamente para desarrollar una cultura digital, procesos y operaciones más ágiles y de trabajo y colaboración en red, que les permitan hacer frente al cambio con la rapidez que demanda el mercado. Y sin el compromiso férreo de la alta dirección no podremos transformar la cultura corporativa.

Territorio Creativo¹

¹ "Empresa y valores: Cultura y valores, líderes y procesos" es un capítulo del Whitepaper "Transformación Digital. Reinventando organizaciones ante la nueva revolución digital" elaborado por Territorio Creativo. Sus autores son Fernando Polo, Socio y Director General Ejecutivo, y Vania Magalhaes, Social Media Analyst. Además han colaborado en él: Juan Luis Polo, Socio Fundador y Director General Corporativo; Ivan Fanego, Social Media Strategist; Mar Castaño, Senior Data Scientist; y David Lastra, IT Expert. El informe completo está disponible en: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2014/11/transformacion-digital-whitepaper.html>

Debemos dotar a las personas de autonomía para realizar su trabajo, dentro de un marco de responsabilidad y autoexigencia. El empoderamiento del trabajador funciona en sí mismo como una recompensa emocional)

CÓMO TRABAJAR LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL INDIVIDUO

En una encuesta realizada por la consultora Towers Watson a 90.000 empleados en 18 países, se puso de manifiesto que sólo un quinto de los mismos se encontraba realmente comprometido con sus empresas. ¿Acaso no está la motivación de los empleados directamente relacionada con la competitividad de las organizaciones? Creemos fervientemente que, en este nuevo siglo, la pregunta clave que debe plantearse una organización que quiere llegar viva al siglo XXII es la siguiente: ¿cómo trabajar en la motivación intrínseca de las personas que conforman un proyecto? A continuación presentamos tres ejes de trabajo para desarrollar la motivación intrínseca:

■ **Fijando una Visión.** Algo más grande que el proyecto en sí. En nuestro caso, la misión de Territorio creativo es ayudar a otras empresas a poner a las personas en el centro. Desarrollar relaciones sostenibles con las personas (clientes, proveedores, empleados). Trabajar para construir un mundo mejor nos ayuda a superar las penurias del día a día.

■ **Permitiendo el Desarrollo Personal.** Creando un entorno empresarial colaborativo que fomente la formación, que permita emocionarse siendo mejores en las tareas que desarrollamos. Ofreciendo retos intelectuales, formación y estableciendo un sistema meritocrático.

■ **Incrementando la Autogestión.** Posiblemente el eje de trabajo más complejo. Debemos dotar a las personas de autonomía para realizar su trabajo, dentro de un marco de responsabilidad y autoexigencia. El empoderamiento del trabajador funciona en sí mismo como una recompensa emocional. En la empresa de videojuegos Valve los trabajadores deciden con quién trabajar en cada proyecto y cuánto tiempo emplear en él. Se les ofrece confianza en la misma medida que responsabilidad para desarrollar proyectos. El

“intraemprendimiento” es la fuerza que mueve los nuevos desarrollos de producto.

Transparencia y autogestión para un crecimiento sostenible

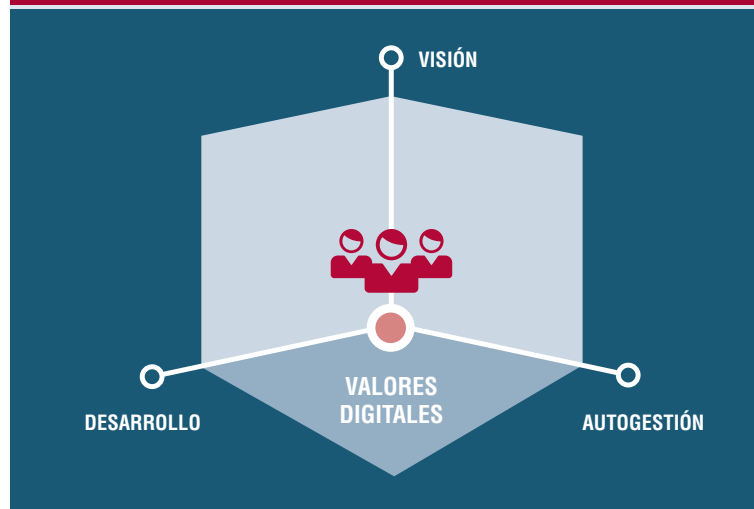
No son sólo las empresas digitales las que están adoptando principios de management de autogestión (recientemente también bautizados como holocracia). En el caso de Semco, empresa brasileña fabricante de maquinaria industrial y transformación de acero (entre otras divisiones), los trabajadores conocen los objetivos de la compañía y deciden sus aportaciones a los mismos y cuántas horas dedicar a cada tarea. Es una organización donde impera la flexibilidad y la evaluación de desempeño es 360°. Fijan sus propios salarios y deciden los despidos de otros compañeros de manera democrática. La transparencia, la autonomía y la autogestión son elementos claves de su cultura.

CUADRO 1. LA VISIÓN INTERNA DE LA EMPRESA DIGITAL. ELEMENTOS SOBRE LOS QUE LA EMPRESA HA DE ACTUAR EN EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN



Fuente: "Transformación Digital. Reinventando organizaciones ante la nueva revolución industrial". Territorio Creativo, 2015.

CUADRO 2. EJES PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS COLABORADORES



Fuente: "Transformación Digital. Reinventando organizaciones ante la nueva revolución industrial". Territorio Creativo, 2015.

LOS VALORES DIGITALES CIMIENTAN LA CULTURA DIGITAL

¿Existen principios de trabajo que puedan ser extrapolados desde las comunidades online, los proyectos *open source* o las *startups* digitales? Creemos que así es y que estos valores deben ser inculcados en las organizaciones para hacer frente a los retos que la digitalización impondrá durante los próximos años. Por sólo citar algunos que consideramos más relevantes:

■ **Apertura y transparencia.** El acceso a la información es "democrático". Todos pueden acceder al código fuente, a la información necesaria para tomar decisiones. La confianza se crea porque no hay agendas ocultas, ni datos que hagan desconfiar.

La construcción de la inteligencia colectiva se realiza en comunidad, poniendo en común lo que cada individuo conoce o sabe. Se comparten experiencias, aprendizajes, documentación, puntos de vista... Lo importante es compartir)

■ **Colaboración y co-creación.** Las herramientas digitales permiten elevar la colaboración a su máxima expresión. Son herramientas de productividad personal. La necesidad de perfiles especializados exige más colaboración entre equipos multidisciplinares.

■ **Comunidad.** La construcción de la inteligencia colectiva se realiza en comunidad, poniendo en común lo que cada individuo conoce o sabe. Se comparten experiencias, aprendizajes, documentación, puntos de vista. Lo importante es compartir.

■ **Reciprocidad y meritocracia.** Los *bloggers* enseñaron a los periódicos a enlazar a las fuentes. En los entornos digitales, se cita, se agradece, se reconoce. Y se crean estructuras basadas en el mérito, no en el poder, la influencia o los años de experiencia.

Flexibilidad, tiempo real, transparencia, innovación, conocimiento, diálogo... muchas palabras que han hecho de los contextos digitales estructuras mejor preparadas para crecer en un entorno abierto, incierto y endiabladamente rápido.

Un nuevo líder para una nueva organización

La digitalización ha llegado también al management. Voces que claman una nueva forma de inspirar y dirigir equipos. Personas que no ejercen autoridad, pero que inspiran a la acción. Hombres y mujeres que adoptan herramientas centenarias al servicio de una nueva realidad. Diálogo, espíritu de servicio, lectura y escritura, arte y ciencia, humildad. Un líder que elimina los obstáculos del camino de sus seguidores, un líder que emociona, que crea otros líderes, que lidera en comunidad. Un líder accesible y humano, que acepta la crítica y transmite feedback. Que da las gracias y los buenos días. Que se rodea de gente mejor que él mismo, porque no tiene miedo. Y que defiende los valores digitales y predica con el ejemplo.

LAS HERRAMIENTAS CATALIZAN LA COLABORACIÓN, LA VINCULACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD

Una organización digital actúa como una sociedad en Red

Una empresa no es digital porque utiliza herramientas y soluciones que lo son, sino porque



lo son todos sus procesos y operaciones: la concepción y lanzamiento de nuevos productos o modelos de negocio, la gestión de la cadena de suministro, la elaboración de propuestas comerciales o la gestión de RRHH.

■ **La gestión del conocimiento se descentraliza.** La fuerza de la inteligencia colectiva. En un foro interno, distintas áreas de la empresa (desarrollo, marketing, ventas, comunicación) comparten información sobre un nuevo producto y construyen sobre el trabajo anteriormente realizado por otros para preparar el documento de soporte al lanzamiento. En un repositorio de documentos en la nube se accede al histórico de propuestas comerciales que está accesible a cualquiera que necesite recurrir a esa información.

■ **Las herramientas digitales simplifican la gestión de proyectos.** No tenemos que estar sentados en nuestra mesa en la oficina para trabajar en un proyecto con nuestro equipo. A través de videoconferencia podemos tener una reunión de estatus por la mañana, aclarar dudas puntuales por WhatsApp y trabajar el resto del día en un documento compartido de Google docs. En una herramienta online de gestión de ideas, diferentes trabajadores ubicados en cualquier punto del mundo podrán contribuir con nuevas soluciones de negocio, oportunidades de mejora, votar otras ideas y convertirlas en realidad mediante un esfuerzo cooperativo online.

■ **Las intranets sociales son las nuevas espinas dorsales de la organización.** Cada vez más, y en beneficio de todos, las redes sociales internas

sustituirán al correo electrónico. La serendipia de la conversación online "estructurada y desestructurada" al tiempo, enriquecerá el intercambio de ideas, convirtiéndose en fuente de innovación -conectando equipos e ideas- o de productividad -acortando los tiempos para encontrar soluciones o apoyos concretos-. La posibilidad de buscar, enlazar, categorizar y etiquetar, incrementará la sabiduría colectiva.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA LA TRANSICIÓN

La organización de equipos, departamentos y responsabilidades en el proceso de transformación digital es clave. Las aproximaciones existentes son variadas:

Una empresa no es digital porque utiliza herramientas digitales sino porque lo son todos sus procesos y operaciones: la concepción y lanzamiento de nuevos productos, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de RRHH...)

INNOVACIÓN ABIERTA:
EL TALENTO ESTÁ AHÍ FUERA

Henry Chesbrough, uno de los padres intelectuales de la innovación abierta en las organizaciones, decía que “*no todas las personas inteligentes trabajan para nuestra empresa*”. Existe mucho talento fuera de las organizaciones que debemos capturar. Debemos conectar la empresa al exterior y abrir las “barreras corporativas” posibilitando la construcción adicional de valor sobre sus propuestas por parte de partners, su comunidad y la sociedad. Aprovechando las diferentes posibilidades que se abren con la digitalización, muchas empresas ya están adoptando metodologías de innovación abierta, co-creación y *crowdsourcing*.

Uno de los casos más conocidos es el de Procter & Gamble. En el año 1999 menos del 10% de las patentes de la empresa estaban siendo utilizadas en productos reales. Desarrollaron una plataforma denominada Connect & Develop para incrementar el número de patentes productivas, reduciendo los presupuestos de I+D+i drásticamente. En ese proceso de apertura, la empresa americana llegó a acuerdos con numerosas pymes para crear a partir de ellas procesos de innovación, asegurándose P&G un alto nivel de colaboración y efectividad, comprometiéndose a que la mayoría de sus innovaciones tuviesen su origen fuera de la empresa. En 2004 el 35% de los nuevos productos de la empresa provenía de fuentes externas.

■ **Un enfoque conservador: equipos digitales que se adjuntan a equipos existentes.** Crear áreas digitales que luego actúan como soporte de otros departamentos, como puede ser el caso de marketing.

■ **La figura del *Chief Customer Officer* y/o *Chief Digital Officer*.** La misión del responsable “máximo” del proceso digital es asegurar la experiencia de cliente en todos los puntos de contacto o ayudar a implantar la cultura digital dentro de la organización, respectivamente.

■ **Laboratorios digitales que incuban proyectos de manera aislada.** Existen organizaciones que han optado por crear departamentos o “laboratorios digitales”. Equipos independientes

Para alcanzar resultados innovadores,
hay que crear, probar, fallar y volver a
empezar. Desarrollemos las capacidades
“empreendedoras” de nuestros equipos)

del resto de la organización que trabajan estudiando la experiencia de cliente y concibiendo productos y servicios originalmente digitales para posteriormente integrarlos en las áreas de negocio. Tras varios arranques fallidos, Walmart adquirió una empresa y una tecnología de monitorización masiva de conversaciones y lanzó Walmart Labs, con el objetivo de trabajar en el desarrollo de capacidades digitales. En dos años, Walmart ha pasado de facturar online 5 billones a facturar 10 billones de dólares, ganando terreno en un área dominada por Amazon, con 50 billones de facturación.

■ **Incubadoras corporativas de *startups*.** Telefónica con Wayra o Mercadona con Lanzadera ejemplifican cómo las empresas están auspiciando y recreando ecosistemas de emprendimiento digital, conscientes de que la mortalidad de las *startups* es elevada y que se debe diversificar y dotar de autonomía (y pertenencia) a los emprendedores.

Éstas son nuestras recomendaciones organizativas para la digitalización de la empresa:

■ **La implicación directa del CEO (y del CIO).** El apoyo firme del CEO es indispensable (es recomendable que pase por una formación previa de alto nivel) para que los equipos sientan el respaldo ante el rechazo al cambio organizativo. Los CIOs, por su parte, tienen una visión general de todas las funciones de la empresa y por eso no deben quedarse fuera de este proceso.

■ **El liderazgo personal de un directivo influyente.** Que tenga poder absoluto para intervenir en todas las áreas y liderar los proyectos de digitalización con el apoyo directo del CEO.

■ **La creación de laboratorios digitales.** Que demuestren “haciendo” que se pueden desarrollar proyectos de mejora ágiles mediante metodología lean.

■ **La formación digital de todos los empleados.** Para que entiendan, con herramientas incluso en el terreno personal, el por qué y los beneficios de las habilidades digitales.

NUEVAS COMPETENCIAS PARA UNA NUEVA REALIDAD

Analítica de datos, comunicación, herramientas digitales, metodologías *lean*... Para afrontar la digitalización tendremos que incor-

porar nuevas competencias y habilidades que, en algunos casos, podrán ser desarrolladas internamente y en otros, requerirán la adquisición de talento externo a la organización. Hemos agrupado estas capacidades en cinco áreas:

■ **Obsesión por la experiencia de un usuario empoderado digitalmente.** Conocerlo y entender su viaje con la marca es indispensable para crear experiencias extraordinarias independientes del punto de contacto. Aprender a vincular y gestionar comunidades en red. Ser tecnólogos y *geeks* para adelantar el uso avanzado que las personas hacen de las tecnologías.

■ **Innovación como estado mental.** Para alcanzar resultados innovadores, hay que crear, probar, fallar y volver a empezar. Desarrollemos las capacidades “empreendedoras” de nuestros equipos. Acostumbrémonos a las rutinas del cambio.

■ **Datos, la base de la estrategia.** La digitalización supone una liberación masiva de datos transaccionales, comportamentales, sociales. Zetabytes de contenidos, de *logs*. Arquitectos de datos, tecnólogos, *business intelligence*, *data warehouse*, *data analyst*, *data scientists*... Nuevas capacidades para una nueva era.

■ **Abrir las organizaciones para aprovechar la inteligencia colectiva.** Formar líderes que vinculan e inspiran. Aprender a construir estructuras colaborativas y favorecer la apertura interna y externa para potenciar el aprendizaje y la eficiencia global de procesos dentro de la organización.

■ **La comunicación como herramienta de transformación.** Nunca antes ha sido tan importante destacar por encima del ruido y tan difícil capturar la atención de audiencias y comunidades fragmentadas. Oratoria, escritura creativa, creación de vídeo, de infografías, *storytelling*, transmedia... nuevas formas de comunicación adaptadas a la era digital.

SI MOLA, ES DIGITAL

El mundo está cambiando. Y el avance tecnológico crece a un ritmo exponencial, algo que supera la comprensión humana. Durante mucho tiempo parece que nada ha cambiado y en un momento dado, la evolución se ha disparado de golpe. No somos conscientes del cambio que se nos avecina. En su libro “The New Division of Labor”, Levy y Murnane predijeron que una

CUADRO 3. COMPETENCIAS QUE LA EMPRESA DEBE INCORPORAR EN EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

USUARIO
Experiencia de usuario/cliente Obsesión por el viaje y la experiencia de cliente. Integración de puntos de contacto. Emoción y efecto “wow”.
Gestión de comunidades Construir relaciones con las personas en red. Fortalecer vínculos entre nodos (clientes, proveedores, empleados, ciudadanos).
Orientación tecnológica Ser <i>geeks</i> para pensar como un usuario avanzado de la tecnología. Adopción temprana de herramientas y plataformas. Desarrollar tecnologías.
INNOVACIÓN
Enfoque “Lean” Agilidad para planificar, hacer, medir y mejorar en ciclos muy cortos. Entregar, recibir feedback, cambiar o pivotar.
Gestión de resultados Equipos multifuncionales de especialistas organizados por proyecto (no por áreas), alrededor de un objetivo común y temporal, con métricas e indicadores de rendimiento.
Autogestión e “Imprendimiento” Obsesión por las estructuras planas, sin jerarquías, sin jefes. Desarrollo del espíritu emprendedor en comunidad. Libertad y responsabilidad.
DATOS
Captura de datos Detectar y rastrear fuentes de datos, monitorizar online, combinar datos estructurados y no estructurados, internos y externos a la organización.
Analítica Mente analítica (estadística y matemática), para analizar datos de distintas fuentes (transaccionales, sociales,...). Análisis predictivo y prescriptivo.
Estrategia apoyada en datos Abandonar la gestión por intuición e implantar globalmente en toda la empresa la toma de decisiones apoyada en datos.
APERTURA
Liderazgo abierto Líderes que inspiran, no controlan. Que fijan la visión, no microgestionan. Que desarrollan motivaciones intrínsecas, mediante la transparencia y el diálogo.
Colaboración e inteligencia colectiva Trabajo en equipos que mutan y fluyen, con especialización cada vez más fragmentada. Énfasis en la comunicación, en el diálogo y en compartir conocimiento.
Co-creación y Crowdsourcing Desarrollo y explotación de comunidades para generar conocimiento y crear bienes y servicios de manera colaborativa.
COMUNICACIÓN
Creación de contenidos Las empresas son medios de comunicación. Adopción de metodologías y tecnologías para la creación eficiente de contenidos transmedia.
Creatividad “Lean” Obsesión por la comunicación creativa eficiente, para destacar en un entorno de red, con audiencias fragmentadas e “infoxicación” creciente.
Marketing online Dominio progresivo de las plataformas de comunicación online y formatos publicitarios para la distribución de mensajes y contenidos.



FIAT MIO: UN COCHE CONSTRUIDO A TU MEDIDA

En 2009 Fiat Brasil inició un proceso de innovación abierta y co-creación para el desarrollo de un nuevo vehículo llamado “Mío”, un modelo cuyo diseño quedaría regulado bajo licencias Creative Commons. Se creó una plataforma que permitía a los usuarios manifestar sus opiniones y, en paralelo, perfiles en Twitter y Facebook para compartir todo el proceso. Se recopilaban más de 11.000 ideas, procedentes de 17.000 participantes en 120 países.

Propuestas relacionadas con el número de plazas, los requerimientos medioambientales o las opciones de multimedia que debería incorporar el coche. Daniel Vitola de Vargas contribuía con la siguiente idea:

“El Fiat Mio debe permitir una conectividad total a Internet, allá donde esté. Es importante que herramientas como Google Maps o Earth sean accesibles a los conductores en el día a día. Con código abierto, el Fiat Mio permite la conectividad con cualquier dispositivo, pen drive, iPod y otros aparatos vía Bluetooth”.

Tras la primera fase, el equipo de Fiat filtró las mejores ideas y las sometió a la votación de los participantes en un diálogo abierto pero moderado por la empresa. En la fase de conceptualización, un equipo de diseñadores de Fiat trabajó abiertamente con la comunidad, comentando online las decisiones relativas al diseño, una actitud radicalmente diferente al habitual secretismo que rodea estos procesos.

La presentación del prototipo tuvo lugar en el São Paulo Auto Show de octubre de 2010. Atrás quedaron debates sobre temas tan vinculados con la digitalización como la necesidad de crear un ID para cada coche facilitando su utilización en la web social y en la llegada del “Internet of things”, cómo conectar los sistemas móviles y smartphones al coche o cómo mejorar los aparatos electrónicos de entretenimiento y navegación propios del vehículo.

computadora jamás podría llegar a conducir un coche y la comunidad científica en pleno asintió. Apenas diez años después, el coche sin conductor de Google ya está poniendo en jaque la predicción.

Si sólo pudieras memorizar 5 ideas de este documento para acelerar tu proceso de digitalización, ésta sería nuestra elección:

■ Desarrolla la mente analítica y tu creatividad.

Analizar miríadas de datos, detectar patrones ocultos, tomar decisiones fundamentadas en esos datos y crear un mensaje emocionante e impactante. *Data driven* no significa analizar, sino disminuir el número de decisiones basadas en la intuición. Sin olvidar que, en un contexto de “infoxicación”, el más creativo impacta y gana.

■ **Convence a los trabajadores de tu organización para digitalizarse “personalmente”.** Eliminar la “torpeza digital” nos hará más productivos y más cercanos al “nuevo consumidor”, que es el de siempre, pero nos lleva varios clics de ventaja.

■ **Construye una Intranet social vibrante.** Olvida tu Intranet corporativa. Es aburrida y difícil de usar. Usa una herramienta gratuita para facilitar la conversación online “entre pares”. Que cuente con una experiencia de usuario fascinante. Y trabaja para que los jefes no maten la colaboración.

■ **Abre los ojos y las puertas de tu organización.** Ahí fuera hay más talento del que jamás podrás “pagar”. Si ofreces un porqué y no renuncias a buscar nuevos modelos de colaboración, quizá te sorprenda su disposición a ayudarte, incluso sin remuneración salarial.

■ **Pon a las personas primero.** La hemos dejado para el final, porque te generará dudas, pero debe ser la primera de todas. Esto no va de rollo *flower power*. En un entorno digital, la competencia está a un tiro de clic. La digitalización le da poder al individuo. Si no te obsesiones por el usuario (por las personas en general y por tus empleados en particular) no sobrevivirás. Y además desperdiciarás una gran oportunidad para ayudar a construir un mundo mejor y más humano.)

Nunca antes ha sido tan importante destacar por encima del ruido y tan difícil capturar la atención de audiencias y comunidades fragmentadas)