



CLA

INFOMÉ  
ENCUESTÁ  
DIGITAL

**E 2 0**  
—  
**D 1 9**

PARTE	PARTE	PARTE	PARTE
			
INTRODUCCIÓN	DEFINICIÓN TD Y CONTEXTO	MODELO DE CLA CONSULTING	PREGUNTA RANKING
El por qué de este informe.	Adentrándonos en Transformación Digital.	Definiciones de cultura digital y sus dimensiones.	Importancia de los atributos digitales.

PARTE	PARTE	PARTE	PARTE
 ¿CUÁL ES LA HOJA DE RUTA HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL? <hr/>	 CONCLUSIONES Y DESAFÍOS <hr/>	 ACERCA DE ESTA ENCUESTA <hr/>	 SOBRE CLA CONSULTING <hr/>
Pasando a la acción.	Pensando en lo que viene para un futuro.	Metodología del estudio.	Quiénes somos.



# INTRODUCCIÓN

**“...la irrupción de estas nuevas tecnologías deba verse como algo más que un desafío tecnológico.”**

La Transformación Digital se entiende a menudo como el cambio que la tecnología está generando en las organizaciones como producto de la aparición de la automatización, los sistemas en la nube, el machine learning, el Blockchain, la inteligencia artificial o el internet de las cosas, entre otras muchas.

Sin embargo, lo cierto es que las nuevas tecnologías permiten la disrupción de muchas industrias, como por ejemplo con la aparición de nuevas plataformas como Uber, Airbnb o Amazon, las cuales representan una amenaza a sectores que estaban aparentemente consolidados. Muchos ejecutivos de estas empresas no tienen la claridad sobre cómo abordarlo y en ocasiones parece que tampoco tengan la convicción querer hacerlo.

De ahí que la irrupción de estas nuevas tecnologías deba verse como algo más que un desafío tecnológico. Es decir, no basta con realizar grandes inversiones en tecnología y asumir con ello que el trabajo ya se hizo. Es más, se pueden tener operaciones manejadas de manera remota, un market place o bots, un algoritmo para ayudar a los clientes y la organización seguirá estando poco preparada para los grandes desafíos de negocio que debería enfrentar la empresa. La transformación digital supone por tanto la transformación profunda y a veces disruptiva de la organización para así poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que supone la aparición de tecnologías digitales

**“La cultura es sin duda “el lugar” donde tiene que pasar la TD”.**

de naturaleza exponencial. Esto implica revisar la estrategia, el propósito, la cultura, el talento y además de las estructuras productivas y tecnológicas.

El presente estudio busca indagar de manera profunda en uno de los aspectos centrales de la llamada transformación digital (o mejor dicho, organizacional). Nos referimos a la cultura, el ADN de la empresa, la forma en que se hacen las cosas, las creencias, supuestos, prácticas y los comportamientos de las personas. La cultura es sin duda “el lugar” donde tiene que pasar la TD. Sólo desde una cultura digital es posible aprovechar las ventajas de estas tecnologías, evitar ser disrumpido por nuevos actores y hacer sostenible la competitividad de la organización en un mundo extremadamente volátil.

Los resultados de esta encuesta muestran algunas señales preocupantes de la realidad nacional, ya que dejan en evidencia que a la fecha la TD sigue siendo abordada de una manera inmadura, que pone el foco principalmente en la incorporación de nuevas tecnologías, buscando la eficiencia de los procesos actuales pero dejando de lado el desafío más complejo y lento de todos, que tiene que ver con la transformación de las formas de trabajo, la manera de liderar equipos, de comunicarnos y de poner al cliente al centro. Esa es la verdadera Transformación Organizacional, que va mucho más allá de la simple digitalización.

E 2 0  
D 1 9



DEFINICIONES

# T

---

## ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Es el proceso de transformación organizacional que permite aprovechar las oportunidades de negocio y la generación de valor que ofrece el desarrollo de las tecnologías digitales actuales y futuras.

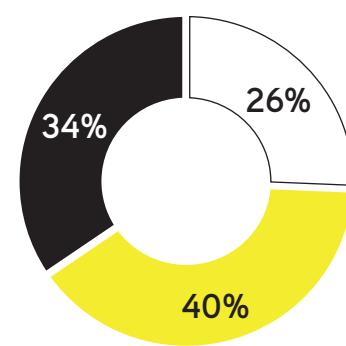
# CONTEXTO DIGITAL EN LAS EMPRESAS HOY

Con el fin de iniciar la presentación de los resultados de estudio se exponen en primer lugar las preguntas realizadas sobre el contexto digital en las empresas hoy. Parecía importante indagar en ciertas premisas que deben existir para la presencia de una cultura digital en una organización y de esta forma poder hacer cruces relevantes con otras dimensiones. Sumado a esto se hace interesante saber en términos generales en qué están las organizaciones con respecto a la transformación digital.

Los datos muestran que solo un 34% de los encuestados expresa que en su organización existe una estrategia digital clara y conocida. Sumado a esto un 26% manifiesta no estar de acuerdo con esta afirmación. Al hacer un análisis más profundo en esta pregunta en función del tamaño de la empresa, se puede observar que existe una mayor presencia de una estrategia digital clara y conocida en grandes empresas, donde un 54% de los trabajadores lo afirma. Esta realidad cambia para medianas y pequeñas empresas donde menos del 20% está de acuerdo con la afirmación, número que disminuye al 8% en el caso de microempresas.

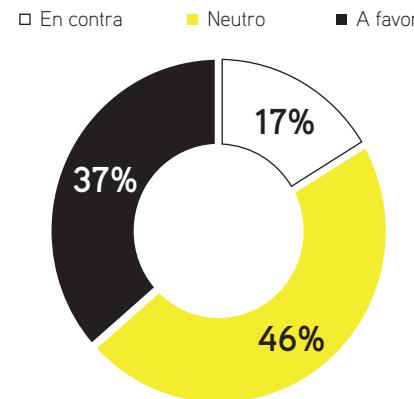
En esta organización existe una estrategia digital clara y conocida

□ En contra      ■ Neutro      ■ A favor

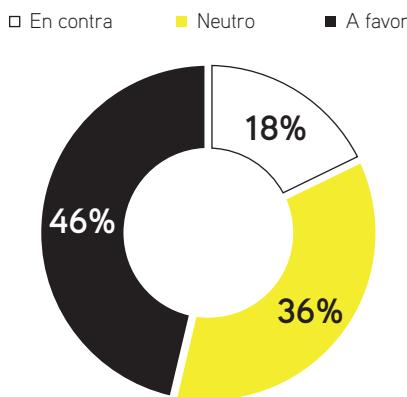


En general en esta organización existe cultura digital

Siguiendo en la línea del contexto digital, se le preguntó a los encuestados acerca de la existencia de una cultura digital en sus organizaciones. Frente a esto sólo un 37% estuvo a favor y un 17% estuvo en desacuerdo con la afirmación. Al entrar en detalle se puede observar que un 48,5% de las respuestas favorables corresponden a gerentes de primera línea, mientras que solo un 8,8% pertenecen a sub gerentes. Esto demuestra que el conocimiento de la estrategia y la percepción de cultura digital se limita sólo a la alta gerencia.



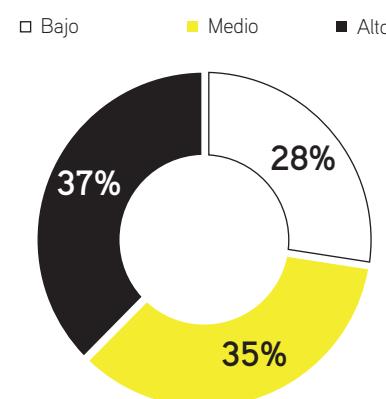
El modelo de negocio se ha transformado por la integración de nuevas tecnologías



La tercera pregunta de contexto digital se relaciona con la transformación que pueden haber tenido los modelos de negocios dada la integración de nuevas tecnologías. De acuerdo a la teoría, el cambio estratégico asociado a la TD refleja que se está impulsando una transformación profunda y real en la manera de hacer las cosas en la organización. De esta manera y de acuerdo a los resultados de la encuesta solo un 46% de los participantes considera que el modelo de negocio de su organización se ha transformado o se está transformando por la integración de nuevas tecnologías.

A partir de éstas preguntas surge el indicador de contexto digital. Los resultados de la encuesta sugieren que un 28% de los participantes concluye que el contexto digital en su organización es bajo, un 35% hace relación a un contexto digital medio y por último un 37% percibe que el contexto digital en su organización es alto.

Contexto digital





---

CULTURA DIGITAL:  
MODELO DE  
CLA CONSULTING

---



# ¿QUÉ ES LA CULTURA DIGITAL?

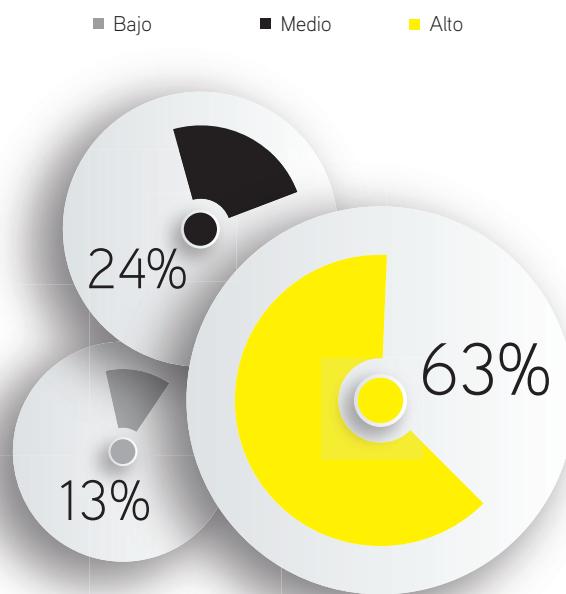
La cultura digital es aquella manera de entender la organización, el mercado y el entorno que posibilita el relacionarse, coordinarse y trabajar internamente para el aprovechamiento de todo el potencial de las tecnologías digitales.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

## 1. CLIENTE AL CENTRO

La primera dimensión que es relevante para que exista una cultura digital en una organización es tener al cliente al centro, permitiendo que las acciones llevadas a cabo al interior de ésta tengan como objetivo agregarle valor y resolverle sus necesidades. En este sentido es necesario que los equipos de trabajo estén abiertos al usuario, mostrando disposición a entenderlo realmente, desafiando los propios supuestos, empatizando con él y comprometiéndose a generarle valor. Para conseguirlo se vuelve imprescindible ser capaz de interactuar con el usuario y estar constantemente comunicados con él, considerando su voz en todo momento y entregando un producto o servicio particularizado a sus necesidades y demandas reales.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL



Según los resultados de esta encuesta un 63% de los participantes considera que en su organización el cliente está al centro en un nivel alto, un 24% en un nivel medio y un 13% en uno bajo, según se muestra en el gráfico.

Es interesante ver los resultados de esta dimensión a la luz del tamaño de las empresas donde trabajan los participantes de este estudio, puesto que si se observa en detalle la percepción de cliente al centro varía según número de trabajadores y su favorabilidad va disminuyendo a medida que éste va creciendo. De esta forma un 84% de los participantes que trabajan en microempresas perciben una cultura favorable a poner al cliente al centro. Esta percepción disminuye a un 58,5% para el caso de las medianas empresas y a un 58,1% para las grandes, evidenciando la dificultad y distancia que se puede ir creando con el cliente en la medida que el contacto del trabajador con el usuario no es tan directo.

Estos resultados que muestran una relativa preocupación por el cliente se ven desafiados sin embargo por otras variables, que permitirían poner en duda un nivel tan alto de favorabilidad. Este es el caso de la variable de prototípico temprano con los clientes la cual obtiene una baja tasa de favorabilidad (36%), cuestionando en ese sentido la verdadera disposición por poner al cliente al centro, o la posibilidad de que se sigan usando los canales tradicionales, lo que estaría mostrando que muchas organizaciones aún no se transforman para relacionarse con el cliente desde el dinamismo que hoy requiere el mercado.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

## 2. AGILIDAD

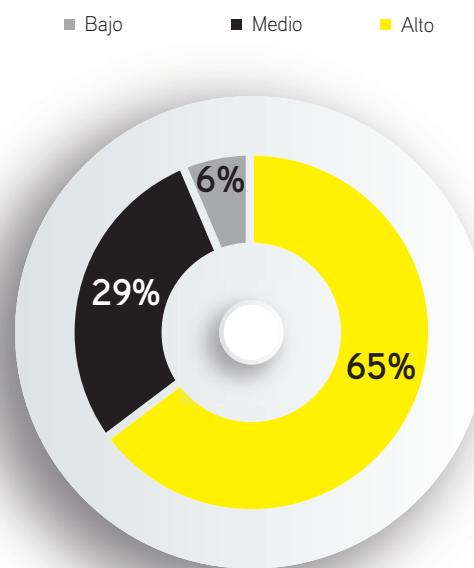
La segunda dimensión del modelo de cultura digital CLA se refiere a la presencia de agilidad en la organización. Ésta describe en qué medida la cultura organizacional hace que las personas sean capaces de actuar proactivamente, adaptarse y dar respuestas rápidas y adecuadas a los cambios en el entorno. Para que esto suceda la organización debe tener algunas condiciones mínimas de flexibilidad y sus interacciones se deben caracterizar por un alto dinamismo, por la presencia de conversaciones fluidas y directas, por la transparencia de la información y por tener la capacidad de tomar decisiones de forma rápida.

A partir de los contestado por los participantes de este estudio, se puede concluir que se percibe una alta presencia de agilidad en las organizaciones representadas, logrando un 65% de las respuestas. Un 29% percibe un nivel medio de agilidad y solo un 6% de los encuestados declara que en su organización existe un bajo porcentaje de agilidad en su cultura, posicionándose como la dimensión con la menor percepción negativa de toda la encuesta.

Esta percepción tan positiva varía si se consideran los resultados de la dimensión agilidad según los diferentes rangos de edad. De esta forma de los mayores de 55 años un 72,5% observa que en su organización hay una cultura favorable a la agilidad. Este número baja a 63% entre las personas que tienen entre 35 y 54 años y luego sufre una caída abrupta a un 46% entre los menores de 34 años, mostrando que los jóvenes son mucho más ácidos respecto a su percepción de agilidad y sobre la valoración que hacen de la flexibilidad y capacidad de respuesta que muestra la organización.

Sumado a esto, nuevamente los resultados de esta dimensión se ven desafiados por las respuestas a otras variables que son imprescindibles para una alta agilidad y que si embargo tiene resultados mucho más negativos. Es el caso de la variable de autonomía para la toma de decisiones que solo obtiene un porcentaje de favorabilidad del 38% lo cual contradice la presencia de agilidad en la organización, y cuestiona la forma en que

los liderazgos están movilizando una cultura de agilidad. Si los procesos de toma de decisiones aún están centralizados, ¿se estará logrando la agilidad real que requiere la organización hoy?.



# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

## 3. EXPERIMENTACIÓN

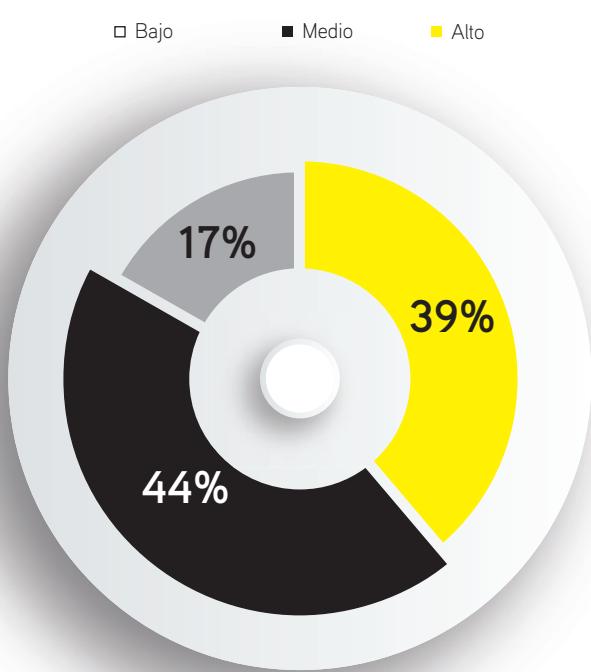
La tercera dimensión incluida en este modelo se relaciona con la presencia de experimentación al interior de las organizaciones y como la existencia de ésta promueve el desarrollo de una cultura más digital. Esto va sucediendo en la medida en que se surgen espacios que promueven nuevas ideas y su puesta en práctica, generando aprendizajes a partir de su implementación **real**. Para que esto suceda no solo se necesitan impulsos que fomenten la creatividad de las personas, sino que también debe existir la voluntad y posibilidad de generar y probar prototipos en etapas tempranas del proceso. Esto permitiría sacar lecciones valiosas de los procedimientos a tiempo y se incrementaría la calidad de los productos y servicios.

Si la percepción en las dimensiones anteriores tenía una tendencia más positiva, frente a la experimentación esta visión cambia por completo y los encuestados se muestran bastante críticos frente al tema. De esta forma sólo un 39% de los participantes percibe una apertura alta a la experimentación dentro de la cultura de su organización y un 17% considera un entorno desfavorable para ésta.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

Cada dimensión se compone de diferentes variables y al entrar en detalle en éstas para la dimensión de experimentación, se puede observar que la variable acerca de la posibilidad de prototipar tempranamente con los clientes es la que tiene resultados más críticos, presentando tan solo un 35,7% de favorabilidad, siendo responsable de esta forma de que esta dimensión obtenga tan bajos resultados.

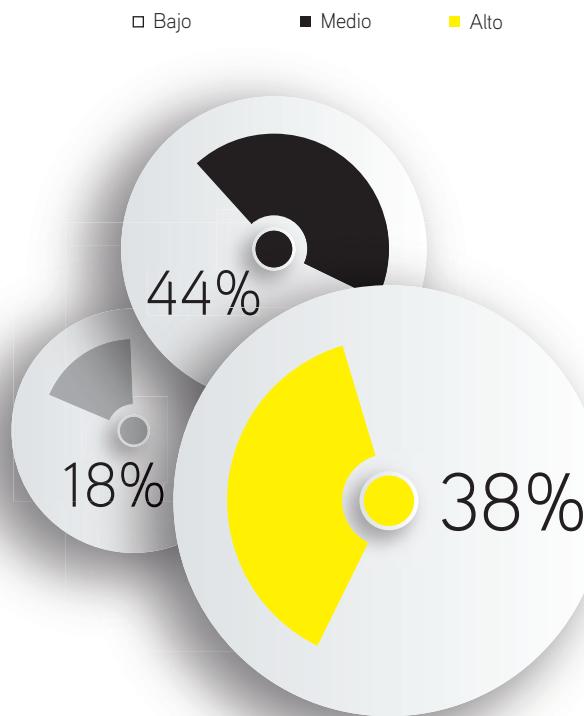
Tal como se mencionó anteriormente, este déficit en la etapa de prototípico se contrapone con la visión del alto foco en el cliente y la agilidad, ya que difícilmente se puede estar preocupado por el cliente y ser ágil sin una voluntad de probar prototipos de forma continuada. Esto nos hace preguntarnos si el foco en el cliente se entiende de una manera tradicional en la que no se interactúa continua y presencialmente con el cliente, y la agilidad como un simple proceso para hacer las cosas más rápidamente.



La experimentación es una variable relevante dentro del proceso de transformación digital, ya que instala una cultura creativa y abierta al aprendizaje en organizaciones que tradicionalmente han evadido las situaciones de riesgo o error, buscando caminos seguros y predecibles. Es relevante que un 39% de las organizaciones ya se esté aventurando en instalar prácticas de experimentación. Sin embargo, sin el desarrollo de esta dimensión se limita la capacidad real de poner al cliente al centro, agregar valor temprano y actuar con agilidad.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

## 4. INTEGRACIÓN



La cuarta dimensión del modelo de cultura digital de CLA se relaciona con la integración. Por este concepto se entiende en qué medida la organización es capaz de fomentar la colaboración entre sus trabajadores, tanto dentro del equipo como entre departamentos, y cómo a partir de este trabajo conjunto se van generando sinergias que traen resultados productivos para la organización. Para que esto suceda es de suma relevancia contar con el compromiso colectivo de los diferentes integrantes de la institución y que ellos sientan que tienen la autonomía suficiente para desarrollar esta integración. Sumado a esto, y como condición mínima para que esto ocurra, se debe tener una mirada de la organización como sistema, es decir, entender cómo las diferentes partes que la componen afectan al logro de los procesos y resultados, además de compartir un propósito colectivo.

Al abordar el tema de la integración en la encuesta de cultura digital los participantes se muestran con una percepción negativa al respecto. Sólo un 38% de los encuestados percibe que haya una presencia alta de integración dentro de las culturas de sus organizaciones, mientras que un 18% observa una baja presencia de este comportamiento en sus dinámicas cotidianas de trabajo.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

La variable peor evaluada dentro de esta dimensión es la capacidad de cada persona de tomar decisiones en forma autónoma sin consultar con su superior. Este resultado da cuenta de cómo los estilos de liderazgo aún no se adaptan a los requerimientos de una cultura digital, que

no sólo requiere una integración de visiones y objetivos compartidos, sino que exige la descentralización de la toma de decisiones para lograr el empoderamiento y agilidad que los equipos hoy necesitan para responder a las demandas del mercado y a la velocidad del cambio.

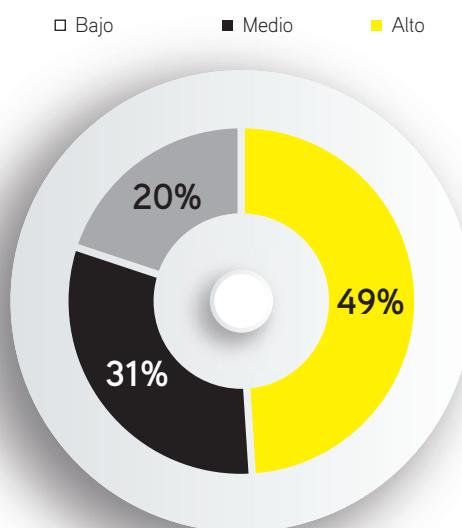
# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

## 5. DATA-CENTRISMO

La última variable de la cultura digital se refiere al data-centrismo, una de las características más clásicamente asociadas a la transformación digital. Esta dimensión valora en qué medida la organización basa sus decisiones en datos concretos en tiempo real, más que en costumbres, intuiciones, supuestos o impulsos. Para que esto suceda deben existir una serie de herramientas y procedimientos tecnológicos que permitan la recolección, sistematización y tratamiento responsable de los datos. A partir de ahí y utilizando las nuevas tecnologías existentes, se abre un mundo de nuevas posibilidades para que se vayan tomando decisiones a partir de esas fuentes de información y permitiendo que los servicios y procesos de la organización sean más efectivos, eficientes y ágiles.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

Con respecto a este último punto lo encuestados presentan una percepción más positiva si se compara con las dos dimensiones mostradas anteriormente. De esta forma un 49% de los participantes percibe una presencia alta de data centrismo al interior de sus organizaciones, asegurando que existen los sistemas y plataformas para recopilar y tener acceso rápido a información relevante. A pesar de este porcentaje hay un 20% de los encuestados que observa una baja presencia de data centrismo, siendo este porcentaje el más alto de desfavorabilidad entre todas las dimensiones.



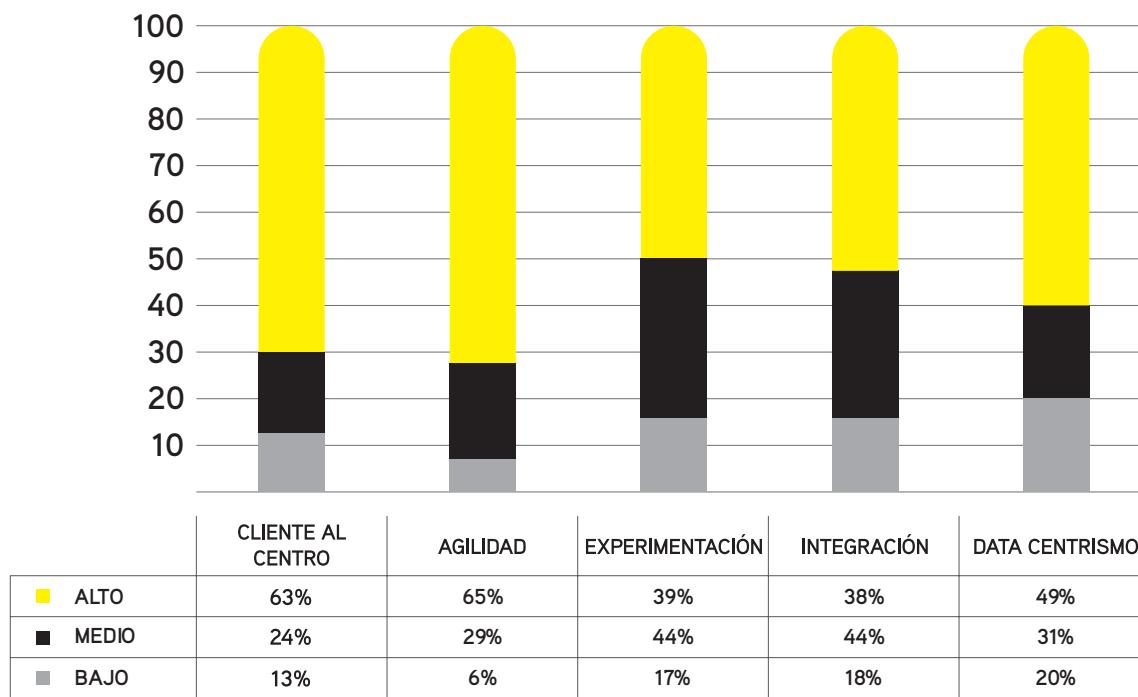
Si se entra en detalle en este último factor se puede examinar que los jóvenes (menores de 34 años) son los más críticos al respecto ya que sólo un 33% de los encuestados percibe que en su organización haya un contexto de data centrismo alto. Por el contrario, desde los 35 años para arriba la percepción cambia y se posiciona alrededor de un 50%.

Una posible explicación de este fenómeno radica en que los jóvenes pueden tener expectativas mucho más altas sobre la cantidad de datos que se podrían recoger y del hecho de que esto se realice en tiempo real y no a partir de informes desfasados en el tiempo.

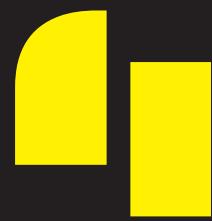
Sumado a esto podría haber una concepción más pertinente entre ellos sobre la comprensión de que el data centrismo es más que la generación de informes, sino que es una cultura en donde todas las personas utilizan los datos para tomar decisiones que impactan al negocio. Es una recolección sistemática de datos de diversas fuentes, gestionada y transformada en información que facilita los procesos de toma de decisiones. Por lo mismo llama la atención que un 51% de las organizaciones aún no incorpora profundamente estas prácticas en su cultura, transformándose en una limitación crítica para la evolución y desarrollo de cualquier modelo de negocio.

# DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

Para cerrar con la explicación de las diferentes dimensiones y los resultados obtenidos en cada una se muestra un gráfico resumen donde se comparan los porcentajes de todas los componentes de la cultura digital, lo que permite tener una mirada más general y completa del panorama.



E 2 0  
D 1 9



---

PREGUNTAS  
RANKING

---



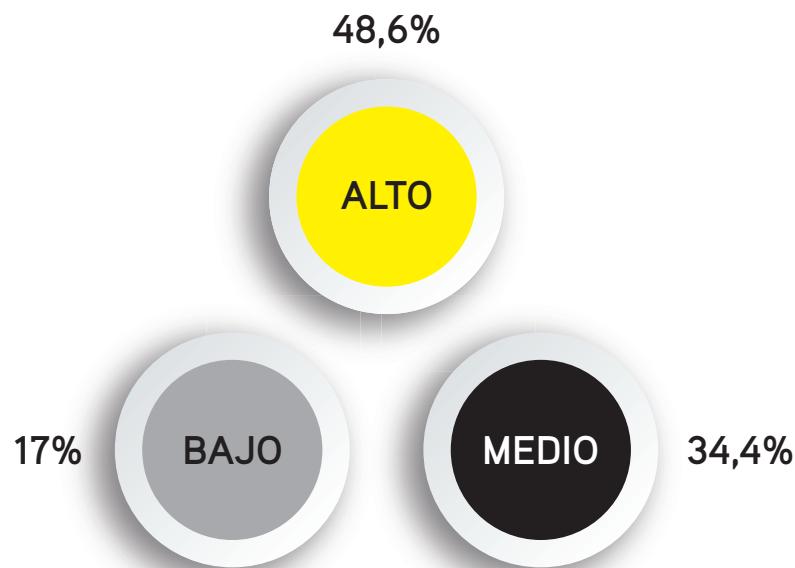
Sumado a esto a continuación se muestran los resultados de una pregunta ranking que se incluyó en la encuesta, en la cual se les pidió a los participantes que ordenaran los diferentes componentes según nivel de relevancia para la existencia de una cultura digital en una organización. Los resultados muestran que un 67,2% puso la opción de “Tener al cliente al centro” en primer lugar por una diferencia muy marcada con respecto a las otras opciones. Como se puede ver en la figura las cuatro alternativas siguientes presentan porcentajes cercanos o menores al 10%, lo que estaría reflejando que los participantes de esta encuesta consideran un atributo de la cultura digital mayoritariamente más relevante que los demás.

Una posible interpretación de estos datos sugiere que la comprensión del cliente al centro, dimensión que ya tiene muchos años en el mundo de los negocios, sigue haciéndose desde la forma tradicional y por ello un alto porcentaje de empresas ya lo reconocen como relevante dentro de sus dinámicas culturales, sintiéndolo como algo incorporado a sus prácticas. Sin embargo, las otras cuatro dimensiones implican un cambio cultural mayor, ya que requieren la integración de dinámicas y habilidades distintas con estilos de liderazgo que movilicen y modelen esto al interior de las organizaciones. Al darle un valor tan bajo a las otras dimensiones culturales se abre la posibilidad de preguntar si las empresas y ejecutivos chilenos están entendiendo el real impacto y relevancia que tienen dentro de la transformación digital las dimensiones de integración, experimentación, data centrismo y agilidad, como para intencionarlas dentro de la cultura que están construyendo.



# ÍNDICE DE CULTURA DIGITAL

Teniendo en cuenta las dimensiones explicadas anteriormente se pueden presentar los resultados generales de esta encuesta los cuáles constituyen el Índice de Cultura Digital según el modelo de CLA Consulting. De acuerdo a éste se puede afirmar que un 48,6% de los encuestados percibe que en su organización hay una alta vivencia de una cultura digital. Un 34,4% una vivencia media y un 17% percibe que en su lugar de trabajo hay una baja cultura digital.



Según estos resultados se puede observar que a pesar de que hay muchas organizaciones que ya han empezado su camino con respecto a la transformación digital, todavía existen muchos desafíos pendientes y la cultura es sin duda uno de ellos.



¿CUÁL ES LA HOJA DE  
RUTA HACIA LA TD?

# ¿QUÉ ESTRATEGIAS DE CAMBIO SE PUEDEN TOMAR?

Teniendo en cuenta los resultados presentados en este informe surgen dudas sobre el camino que cada organización debe tomar para ir consolidando una cultura digital que permita aprovechar las oportunidades que la tecnología está otorgando en estos tiempos. Las hojas de ruta no deben ser iguales para todos. Al contrario, es necesario que cada organización adecúe la transformación a sus dinámicas particulares y a su tipo de cultura organizacional.

Sin embargo, es importante considerar que se debe iniciar el proceso por entender cabalmente la magnitud de la transformación digital y las posibilidades exponenciales y disruptivas que ofrecen. De no hacerlo es muy fácil limitar la transformación digital a un mero proceso de digitalización y optimización de procesos existentes en lugar de aprovechar todas las posibilidades que ofrecen estas tecnologías.

Desde este punto de partida resulta imprescindible hacerse cargo del verdadero alcance e implicancias en el quehacer diario que tienen las variables de cultura digital. Muchas de éstas pueden ser malentendidas o limitadas por perspectivas y sesgos tradicionales, como por ejemplo el foco en el cliente, la agilidad o data centrismo, en lugar de asumir las nuevas cualidades que estas variables alcanzan en contextos digitales.

Una vez creada la conciencia y asumido el compromiso con una verdadera transformación digital, se hace imprescindible analizar cuál es la vía más indicada para llevar a cabo la transformación digital. Para poder tomar la decisión sobre cuál es el camino adecuado para cada institución se necesita considerar que hay diferentes tipos de organizaciones, con culturas distintas y con factores externos e internos particulares para cada una. Se hace necesario considerar cuatro factores al momento de poder decidir cuál camino tomar. Éstos son:

- Nivel de presión del mercado y el entorno.
- Viabilidad técnica y de recursos para inyectar en cada proyecto.
- Tipo de cultura organizacional, es decir, qué tipo de prácticas, rutinas, comportamientos se viven al interior de la organización.
- Etapa evolutiva de la organización donde se marcará una diferencia si la organización está naciendo o si ya está consolidada.

A partir del análisis de estos factores, surgen tres caminos organizacionales que se pueden considerar para ir generando cambios en los modelos de negocio y en la incorporación de nuevas prácticas digitales. En primer lugar, existe la opción de la digitalización, la cual se refiere a la adopción de herramientas tecnológicas para la mejora de procesos que la organización ya está llevando a cabo. El objetivo de ésta es hacer más eficiente los procedimientos existentes. Un ejemplo sería mejoras en las páginas web, la automatización de pagos, un nuevo software de gestión, entre otros. Estos cambios provocan nuevas formas de hacer los procesos, sin embargo, como hemos dicho no generan una transformación radical en la manera de hacer las cosas. De esta forma la dimensión digital es una más de los factores internos de una organización. Esta opción es a veces la más indicada en industrias más monopolísticas, o en industrias B2B. También es una vía adecuada para hacerse cargo de mejorar el negocio actual mientras en paralelo se inicia un proceso más ambicioso de transformación digital profunda.

Un segundo camino es la transformación digital incremental. Este concepto se refiere al aprovechamiento de nuevas tecnologías para generar nuevos productos/servicios, manteniendo el core del negocio. El objetivo de ésta vía es mejorar la propuesta de valor al cliente final. Un ejemplo sería usar la tecnología digital para el desarrollo de un nuevo servicio que genere una diferenciación con respecto a la competencia. En esta situación la dimensión de cultura digital se ubica al centro de la organización y va permeando la forma en que los procedimientos se llevan a cabo. Para el desarrollo de este incremento generalmente se insertan metodologías ágiles que van evangelizando al resto de la organización.

Por último, el tercer camino es la transformación digital disruptiva. En esta situación lo que se quiere alcanzar es hacer un cuestionamiento al modelo de negocio actual y explorar nuevas posibilidades. El fin último de esta disruptión es reinventar el modelo de negocio. Ejemplos de esto sería la aparición de un nuevo negocio apalancado en plataformas o la incursión en nuevas industrias. Para llevarlo a cabo la dimensión digital se mantiene fuera de la organización y se busca el desarrollo de un ecosistema organizacional externo a la empresa actual. De esta forma se incentiva la integración con actores del entorno y el surgimiento de nuevos ecosistemas o industrias.

A continuación, se presenta una figura que representa los tres caminos explicados anteriormente:

#### DIGITALIZACIÓN VS. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ESTRATEGIA DE CAMBIO



Como se puede observar no todas las organizaciones están llamadas a tener el mismo tipo de transformación. Hay que ser conscientes con el tipo de organización que se tiene y con los desafíos particulares que cada una de ellas va presentando. Es posible sin embargo que una empresa con recursos suficientes, opte por elegir más de una vía en paralelo, ya que no son mutuamente excluyentes. A partir de ahí se deben tomar las decisiones y se debe considerar constantemente que cada organización es única y por lo mismo que debe seguir una ruta que se ajuste a sus necesidades y expectativas.



CONCLUSIONES  
Y DESAFÍOS

Los resultados presentados en este informe son una alerta para cualquier organización que crea estar afrontando el desafío de la transformación digital. Existen incongruencias relevantes en el discurso de los ejecutivos de nuestro país, lo cual lleva a aumentar la preocupación sobre la manera en que esta transformación se está abordando.

Sin duda la incorporación de nuevas tecnologías es un cambio altamente significativo para las organizaciones del país y del mundo, pero está lejos de ser lo más revelador e importante de esta transformación. Por lo mismo creer que con incluir nuevos sistemas o tecnologías es suficiente es ser ingenuo y poco realista frente a la magnitud de este proceso. Lo que está surgiendo actualmente es un cambio en las maneras de trabajar, en la forma en que las personas se relacionan y en cómo se van abordando los distintos métodos de trabajo.

En este sentido es de suma importancia que se le dé relevancia a todas las aristas que están involucradas en este cambio. La cultura organizacional es sin duda una de las más olvidadas. Se invierten millones en nuevos sistemas, pero pocos se están preocupando de que las personas estén entendiendo lo que realmente esto implica y cómo buscar sinergias para mejorar la oferta de valor para los clientes y hacer que las organizaciones sean más productivas.

Sumado a esto es fundamental que los liderazgos sean capaces de entender las dimensiones y profundidad de la transformación y las dinámicas humanas que se requieren, son ellos los llamados a modelar y movilizar los cambios que la organización

y los equipos necesitan para enfrentar los desafíos adaptativos que esta cuarta revolución trae. Hoy el cambio cultural se está quedando en el discurso de muchas empresas, pasar a la acción es una prioridad si se quiere avanzar como país en el desarrollo digital.

Con este estudio se buscó relevar la importancia de la cultura organizacional en la transformación digital y cómo ésta afecta para que los cambios realmente sucedan. Las cinco dimensiones del modelo de cultura digital de CLA Consulting proponen una manera equilibrada de abordar este trabajo y son una síntesis de las áreas relevantes a considerar. Por lo mismo una organización debería aspirar a que cada una de estas dimensiones se desarrolle en paralelo y no ir perdiendo el foco de que en la medida que éstas vayan evolucionando juntas la transformación sucederá de manera más orgánica y con menos trabas.

Como cualquier tipo de cambio de esta envergadura, la transformación digital es al fin al cabo una transformación organizacional. Por este motivo las personas tienen que ser el motor de cambio si se quieren lograr organizaciones sostenibles. Para hacer esto es de suma importancia tener en consideración el tipo de costumbres, procesos y rutinas que se viven particularmente en cada organización. Todo tipo de transformación se debe anclar en la historia de una institución y en la necesidad de cambio que el contexto está mostrando. Por lo mismo surge la oportunidad de promover una transformación digital que sea única para cada empresa y que aproveche las particularidades y fortalezas de cada organización.

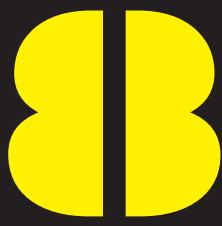


---

ACERCA DE ESTA  
ENCUESTA

---

- Este estudio fue realizado por CLA Consulting en conjunto con ICARE y CADEM.
- La creación del modelo y la encuesta son de exclusiva responsabilidad de la consultora.
- Se utilizó una base de datos proporcionada por ICARE, la cuál ponía el foco en encuestar a personas de nivel jerárquico alto en de las organizaciones. Por lo mismo se mandó a directores, socios, dueños, gerentes generales, gerentes de primera línea y subgerentes.
- Se llevó a cabo a través de la plataforma online de CADEM, organización que estuvo a cargo de recolectar los datos y de certificar la correcta ejecución del proceso.
- La encuesta contempló los resultados de 189 personas y se realizó entre los días 22 y 30 de Julio.
- El procesamiento de datos y la creación de este informe fue llevado a cabo por CLA Consulting.



---

SOBRE  
CLA CONSULTING

---

---

# SOBRE CLA CONSULTING

CLA Consulting es una consultora de alta dirección que, desde una mirada adaptativa y sistémica, ayuda a las organizaciones a progresar en sus desafíos más complejos, partiendo de la premisa que los procesos de cambio que esto supone pasan por la capacidad de producir impacto en las personas.

A lo largo de los años hemos aprendido que no se puede producir cambio en las organizaciones sin que cambien, en parte, los comportamientos, corazones y mentalidad de las personas involucradas. Pero al mismo tiempo entendemos que la organización es un sistema y no la simple suma de los individuos que trabajan en ella.

Basados en esta mirada, hemos desarrollado un poderoso marco conceptual para entender los procesos de cambio, junto con las capacidades y herramientas requeridos para liderarlos y hacerlos sostenibles. De esta forma buscamos movilizar la capacidad adaptativa de las personas y las organizaciones.



E 2 0  
—  
D 1 9