

# 2ª EDICIÓN *ACTION TANK*

## LAS CLAVES DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Junio 2020



Este documento da a conocer un extracto de las principales conclusiones de la 2ª edición del *Acción Tank de Transformación* que el **Club Excelencia en Gestión** ha desarrollado, de manera *online*, en el primer semestre de 2020

## CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

**SOMOS** una asociación empresarial, fundada en España en 1991, cuya **MISIÓN** es facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados. El Club Excelencia en Gestión es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

**NUESTRO PROPÓSITO:** Contribuimos a crear una sociedad mejor, promoviendo organizaciones excelentes.

**NUESTRA VISIÓN** es conseguir que nuestros socios se conviertan en referentes por su gestión excelente, innovadora y sostenible

### **NUESTROS VALORES:**

- Nos apasiona la excelencia, la innovación y la sostenibilidad en la gestión
- Damos valor a lo que se hace bien
- Somos referentes y marcamos tendencia
- Formamos una familia diversa
- Acompañamos a los que quieren gestionarse mejor
- Compartimos conocimientos, experiencias y aprendizajes

## Contenido



1.- Introducción .....	4
2.- Dimensión 1: Propósito, visión y estrategia.....	6
3.- Dimensión 2: Cultura de la organización y liderazgo .....	8
4.- Dimensión 3: Modelo de negocios. Propuesta de valor .....	10
5.- Dimensión 4: Tecnologías habilitadoras .....	12
6.- Dimensión 5: Ejecución .....	14

## 1.- Introducción

Con los **cambios continuos** que actualmente se están produciendo en todos los ámbitos, social, político y empresarial, las organizaciones se están viendo obligadas a **acelerar** sus procesos de transformación.

Muchas de las organizaciones con las que estamos trabajando creen que la clave de esta **transformación** es invertir en las últimas tecnologías y en el mejor talento, pero si la actividad del día a día sigue anclada en el pasado, la compañía sigue estando lejos de ser una organización ágil como demanda el mercado y sus clientes. La resistencia al cambio sigue siendo el gran reto en la transformación para muchas compañías

Hoy nadie discute la necesidad de **planificar** los distintos hitos de la transformación y plasmarlos en una hoja de ruta que, de forma sincronizada, nos vaya mostrando los avances que se van consiguiendo y el recorrido que falta para llegar a cada una de las metas.

Según distintos estudios, cerca del 40% de empresas españolas cancelan sus iniciativas de transformación digital, identificándose en la mayoría de las ocasiones como el detonante del fracaso, la inmadurez de algunas tecnologías o la falta de recursos o capacidades, pero, en un gran número de ocasiones el detonante real es la falta de rigor en la ejecución del proyecto.

Durante el primer semestre del 2020 y coincidiendo con la crisis del coronavirus, un grupo de trabajo de 16 directivos de empresas socias del **Club Excelencia en Gestión** liderados **Adolfo Ramirez**, experto en nuevas tecnologías y su impacto en los cambios de los modelos de negocio de las empresas, han determinado cuáles son las **7 claves de cada una de las 5 dimensiones más importantes**, que los profesionales de las instituciones y empresas socias han de establecer para acelerar con éxito la transformación en sus organizaciones.

Las dimensiones que se han tratado parten de un porqué, por parte de la **dirección**, que orientará a toda la transformación. Luego se analiza la influencia de las personas, a través de la cultura organizativa y el liderazgo. A continuación, es necesario ver cómo es la cadena de valor de la organización y analizar su propuesta de valor al cliente y su modelo de negocio, es decir, la **ejecución**. Es entonces cuando vale la pena analizar las tecnologías que facilitarán y acelerarán el proceso para hacer más ágil e innovadora a la organización. Y finalmente, es necesario establecer hitos, mediciones en la hoja de ruta y, por su puesto, medir los **resultados** logrados frente a los deseados. Y estos 3 elementos, dirección-ejecución-resultados, son precisamente los bloques en los que se ha organizado el nuevo **Modelo EFQM** que ayuda a las organizaciones en su transformación.

Las dimensiones se han agrupado en las siguientes sesiones:

**Sesión 1: Propósito, visión y estrategia**

**Sesión 2: Cultura de la organización y liderazgo**

**Sesión 3: Modelo de negocio. Propuesta de valor al cliente**

**Sesión 4: Tecnologías habilitadoras**

**Sesión 5: Ejecución y resultados**

En cada sesión hemos contado, además, con la experiencia de una o dos empresas socias que nos han detallado como se enfrentaron a cada una de estas dimensiones, compartiendo su conocimiento y sus experiencias.



## 2.- Dimensión 1: Propósito, visión y estrategia

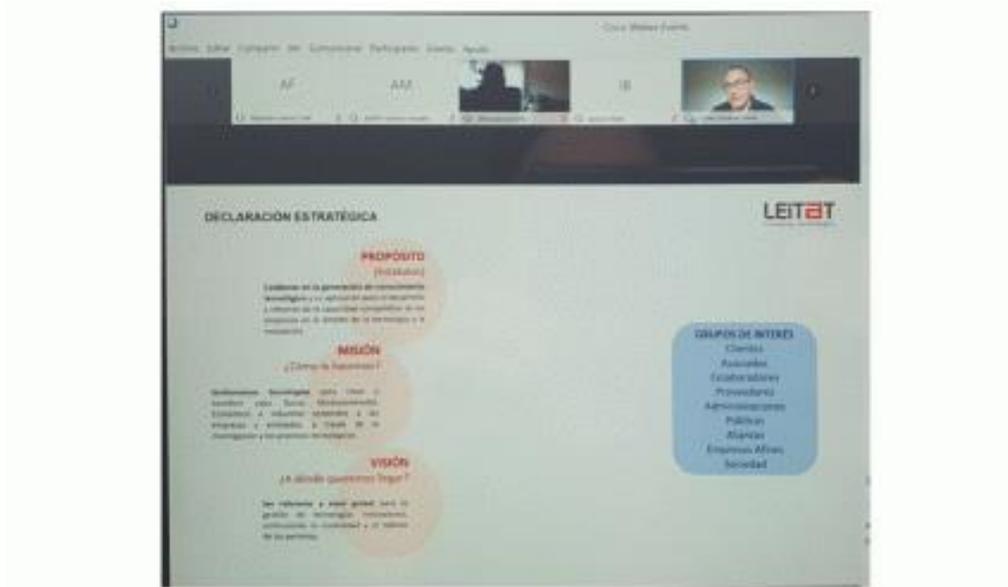
Esta primera sesión, está dedicada a hablar sobre

- La necesidad de entender la nueva realidad (VUCA; disrupción digital; plataformas digitales)
- El propósito (significativo, inspirador, ambicioso, positivo, sucinto y transformador)
- La estrategia de transformación (respondiendo a ¿dónde estamos? ¿dónde queremos estar? ¿cómo vamos a ir?)

### Claves:

1. **Definir y compartir un propósito ilusionante a nivel organizativo.** El compromiso tiene que ser de toda la organización y la dirección tiene que liderar el proceso con energía, transparencia y coherencia, y sobre todo motivar.
2. **Pensar en grande con visión de futuro, estimulando la creatividad de las personas.** Nuestros objetivos tienen que ser a largo plazo, ambiciosos pero razonables.
3. **Conocer nuestra situación actual (negocio-cultura) y posibilidades.** El cambio cultural ha de incorporar en la organización las nuevas ideas y formas de trabajar. Es imprescindible desarrollar un plan intenso de formación con las nuevas capacidades necesarias para estos cambios utilizando las nuevas posibilidades digitales.
4. **Definir horizontes e hitos alcanzables (QW) que motiven en el camino.** Está demostrado que los éxitos rápidos son un factor importante en la evolución de los programas de cambio, porque se ven avances y se visualiza la transformación como posible.
5. **Claridad en la oferta de valor al cliente.** El conocimiento del cliente y sus cambios de comportamiento es la esencia de la disrupción en los modelos de negocio.
6. **Definir métricas y seguimiento.** En el contexto del plan de transformación hay que definir un cuadro de mando con indicadores básicos que se irá completando a medida que avance el plan.
7. **Nuevas herramientas facilitadoras.** Tenemos que contar con las herramientas disponibles para guiarnos en la transformación como el Modelo EFQM, la gestión masiva de información (*big data* y *analytics*), la movilidad y rapidez que proporciona el *cloud computing* y herramientas de eficiencia y automatización.

**Caso práctico: Transformación silenciosa de LEITAT** por Carles Gimeno  
- Director de Organización y Planificación Estratégica.



De la declaración estratégica de la compañía:

- **Propósito:** colaborar en la generación de conocimiento
- **Misión:** gestionar tecnologías
- **Visión:** ser un referente a nivel global



## 3.- Dimensión 2: Cultura de la organización y liderazgo

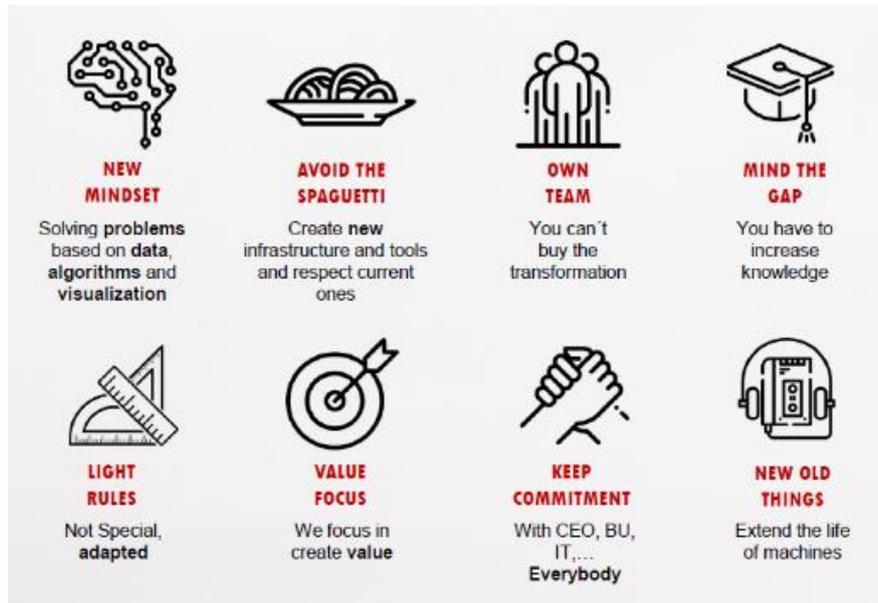
En esta sesión se tratan temas como:

- La necesidad de un nuevo modelo organizativo
- La resistencia al cambio
- Utilización de la tecnología como impulsora del cambio

### Claves:

1. **Comunicar con claridad y sistemática el propósito de la transformación y sus avances.** Se trata de que los profesionales de la organización entiendan el propósito de la transformación y se movilicen para lograr sus retos.
2. **Situar al cliente en el centro de la actividad y de la transformación.** Transformación integral con impacto en todas las dimensiones de la organización.
3. **Compromiso y liderazgo de la alta dirección y mandos intermedios.** Son los embajadores y agentes del cambio. La mejor implicación de los líderes es la coherencia en la gestión y la dirección con el ejemplo.
4. **Promover la participación responsable y la movilización de las personas.** Construir modelos que promuevan y reconozcan la participación y a la vez, eliminen potenciales barreras. Una empresa sin propósito (o con mala ejecución) consigue gestionar personas, mientras que una con un propósito ilusionante las moviliza.
5. **Definir y formar en habilidades directivas para el cambio.** En la era digital hace falta un nuevo tipo de liderazgo, las organizaciones tienen que invertir en desarrollar a sus directivos en estas habilidades.
6. **Construir y seguir un cuadro de mando de la transformación.** La implantación de un modelo de seguimiento de la Transformación que incluya un Cuadro de mando con los KPI's más relevantes para ver los avances y solucionar potenciales desviaciones se ha convertido en uno de los elementos más importantes del Proceso.
7. **Formación de las nuevas capacidades.** Un liderazgo que alienta a las personas a adoptar una mentalidad de aprendizaje permanente

**Caso práctico: Transformación digital de CEPSA** por Joaquín Abril - *Chief Digital Officer.*



Las 8 claves de la transformación de CEPSA:

1. **Solucionar problemas basándose en datos**
2. **Crear nuevos recursos**
3. **Formar equipo**
4. **Necesitamos reglas nuevas**
5. **Talento**
6. **Crear Valor**
7. **Compromiso**
8. **Alargar la vida útil de la maquinaria.**



## 4.- Dimensión 3: Modelo de negocios. Propuesta de valor

En esta sesión se trata de:

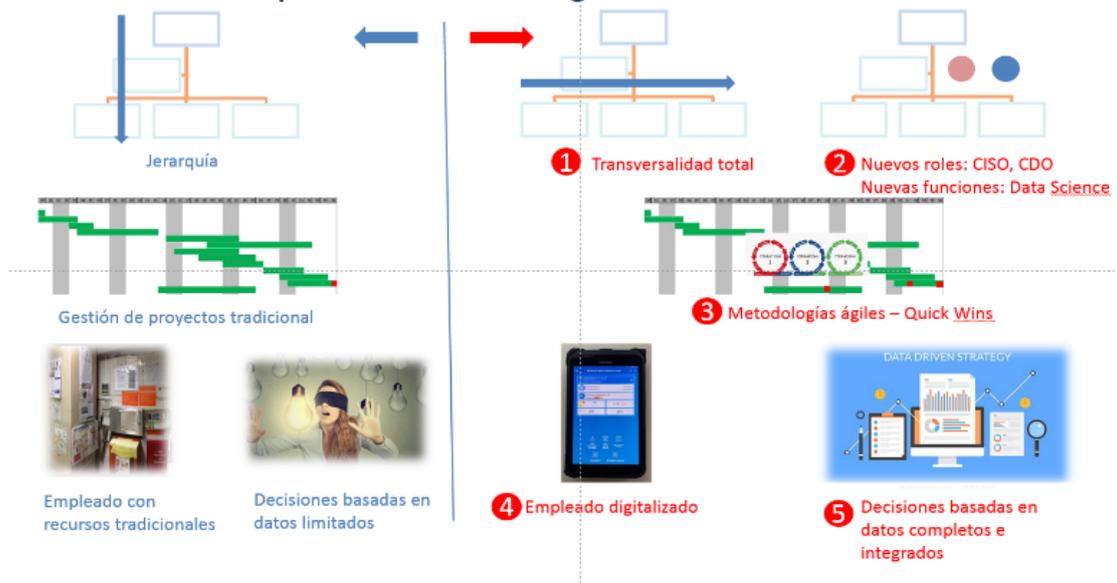
- Entender los 3 tipos de valor que percibe el cliente
- Ver los nuevos modelos que surgen: plataforma, suscripciones, omnicanalidad
- Innovar de diferentes maneras

### Claves:

1. **Empezar por definir y relatar el viaje de la transformación.** La transformación es un eje esencial de la estrategia de las organizaciones, el proceso ha de estar definido con precisión y trasladar la visión del futuro de la compañía y una comunicación clara.
2. **Situar al cliente en el centro de la transformación del negocio:** Todas las funciones de la organización orientadas al cliente y colaborando para generar la mejora experiencia
3. **Innovación abierta.** Consiste en aprovechar al máximo las ideas internas y externas. La complejidad actual convierte la colaboración en un valor diferencial. Mejora la experiencia de los clientes
4. **La tecnología como facilitadora de la transformación y alineada con el negocio.** Incorporar las nuevas capacidades digitales e impulsar las nuevas formas de trabajar.
5. **Atracción del talento externo e interno:** Oportunidad para “rescatar” el talento interno e identificar talento externo para proyectos concretos
6. **Transformación cultural.** Realizar un diagnóstico de adopción del cambio cultural, valorando la orientación al cliente, el espíritu innovador, la colaboración, el aprendizaje continuo o la ética entre otros.
7. **Sentido de urgencia y compromiso de la dirección.** Vigilar el mundo digital y ser conscientes de las oportunidades.

**Caso práctico: Gestión de la transformación de METRO DE MADRID** por Julio Plaza - Director del Área de Transformación Digital y Sistemas de Gestión.

**Claves de impacto en la Organización**



5 claves de impacto en la transformación de **METRO DE MADRID**:

1. Transversalidad total
2. Nuevos roles y funciones
3. Metodologías ágiles
4. Empleado digitalizado
5. Decisiones basadas en datos completos e integrados.



## 5.- Dimensión 4: Tecnologías habilitadoras

Esta sesión es para conocer el estado del arte de las tecnologías más usadas para entenderlas y aplicarlas al negocio:

- *Cloud computing*
- *Big Data / Analytics*
- Inteligencia Artificial
- *Internet of Things*
- *Blockchain*
- Ciberseguridad

### Claves:

1. **Considerar la tecnología como un eje de la estrategia y la transformación.** La transformación es un elemento esencial de la estrategia y una dimensión de la transformación.
2. **Implantar modelos colaborativos.** Las empresas deben aplicar modelos ágiles e innovadores (EFQM) para mantener su competitividad y crecer fuera de sus áreas de negocios tradicionales.
3. **Conocer el potencial de las nuevas tecnologías.** El potencial de las tecnologías exponenciales es necesario no solo para abordar procesos de renovación tecnológica, sino, y, sobre todo, a la hora de definir la estrategia de la compañía.
4. **Definir un modelo de IT.** La implantación de un modelo de tecnología es un imperativo para todas las organizaciones y cada una desarrollará el modelo de acuerdo a sus necesidades.
5. **Identificar el momento para aplicar cada tecnología.** Identificar cuando apostar e invertir por una tecnología sin hacerlo demasiado pronto y a la vez no perder las oportunidades de la innovación es uno de los grandes retos de ejecutivos de las compañías.
6. **Priorizar la experiencia del usuario/cliente.** Incorporándole desde el diseño con metodologías Agile para estos procesos de colaboración. Considerar factores relativos al diseño y a las emociones.
7. **Desarrollar modelos incrementales.** El nuevo Modelo EFQM orienta a las organizaciones en este sentido.

**Caso práctico: Transformación Digital de VIEWNEXT** por Luis Ortiz -  
Director de Cuentas.



Palancas necesarias según VIEWNEXT para la transformación:

1. Modelo Operativo
2. Procesos y Políticas
3. Herramientas Tecnológicas
4. Datos y Herramientas de Análisis
5. Recursos, Aptitudes y Organización.



## 6.- Dimensión 5: Ejecución

En esta sesión se trata de la ejecución, por donde suele fallar la transformación, porque

- Es una disciplina que se tiene que practicar
- Es el principal trabajo de los líderes
- Tiene que ser un elemento central de la cultura de las organizaciones

### Claves:

1. **Claridad en la visión.** La inconsistencia entre la estrategia y objetivos se presenta como una de las principales barreras en la ejecución de la estrategia y programas de transformación. Los objetivos han de ser conocidos e interiorizados y de fácil ejecución.
2. **Pensar en la ejecución desde el diseño.** Hay que conocer el impacto de los resultados y los protagonistas del proceso dando la máxima usabilidad a los productos y servicios
3. **Implantación de los grupos de interés.** Tal y como indica el Modelo EFQM 2020, tenemos que identificar los grupos e interés y sus implicaciones.
4. **Gestión del cambio de las personas.** Imprescindible el cambio cultural con un propósito claro y una comunicación ágil. Con formación en nuevas capacidades.
5. **Cuadro de mando que facilite el seguimiento.** Integrando los tres grandes bloques: negocio, eficiencia y cultura.
6. **Quick Win.** Porque las cosas pequeñas te alegran la vida. Es importante dar a conocer la viabilidad del proyecto.
7. **Aplicar los principios “ágiles” también en la ejecución.** Debemos ir midiendo los progresos dando confianza, motivación y autogestión a los equipos.

**Caso práctico: Transformación Digital de TELEFÓNICA EDUCACIÓN DIGITAL** por Jara Sepúlveda - Responsable académica del producto SIELE.



**SIELE** es un sistema que permitirá certificar el grado de dominio del español por medios electrónicos, dirigido por **TELEFÓNICA**



