

Curso: EMBA 2015

**TRANSFORMACION CULTURAL:
EL CAMINO DE UNA ORGANIZACIÓN HACIA UNA CULTURA DIGITAL**

Caso : Naranja SA

Alumna: Patricia Vibiana Ortt

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Abril de 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi familia, a mi esposo y a mi hija sin cuya ayuda me hubiese sido difícil encarar este proyecto. También a mi gran compañera del MBA María José Villaraza, que siempre me alentó y me brindó una mirada del mundo y de la vida diferentes.

También agradezco a mis profesores del EMBA, que además de sus conocimientos, me transmitieron las ganas de seguir investigando. A mis compañeros Marcos y Adrián que siempre me ayudaron y aportaron en este proceso. A Laura por su incansable aporte y ayuda.

A mis compañeros de Naranja que generosamente me cedieron su tiempo para contestar todas las preguntas que les hice. A mi tutora Liliana Moya, que me dio los lineamientos precisos para ordenar la tesis y el aliento que tanto necesitaba.

RESUMEN

La irrupción de la tecnología ha generado en las empresas la necesidad de transformar tanto sus procesos como su cultura. Porque lo que parecía ser al principio un cambio tecnológico, en realidad es un cambio de las personas.

Las nuevas herramientas digitales, aceleran los procesos de cambio, porque también el consumidor ha cambiado. Las empresas en general comienzan el proceso digitalizando procesos, pero esto no es una transformación digital.

El principal problema al que se enfrentan las empresas, que estos procesos de transformación son desordenados y en el apuro de cambiar se deja de lado lo más importante y lo que haría exitoso el proceso de transformación que es el cambio cultural.

Por ello, este trabajo tiene como principal objetivo desarrollar un modelo que facilite este proceso de transformación, que es en definitiva una evolución o transformación de la cultura organizacional.

La metodología que se aplica es un análisis cualitativo/descriptivo, a través de entrevistas a Directivos de Naranja SA y de consultores que trabajan en procesos de transformación de empresas. El caso de análisis es Naranja SA, una empresa que está pasando por este proceso, en la que se analizan a través de las 6 dimensiones de la organización, como se encuentra la empresa en cada una de ellas y a partir de allí se elabora un modelo. El mismo articula todo lo que se debería tener en cuenta en una transformación cultural/digital, para transitarlo con los menores costos posibles y para que sea exitoso.

Al finalizar este estudio, se confirma que el principal cambio tiene que ver con las personas y que es fundamental cambiar en los nuevos entornos el proceso de toma de decisiones en las compañías.

PALABRAS CLAVE

Transformación, cultura digital, metodologías ágiles, innovación, organización, estrategias, equipos, digitalización, talento.

Índice

INTRODUCCION	5
CUERPO TEORICO	11
1. CAPITULO I: UN VIAJE EN EL TIEMPO HACIA LA CULTURA DIGITAL	11
1.1. Cultura Organizacional	12
1.2. La Organización	16
1.3. Cambio Organizacional	17
1.4. Transformación de las personas	19
1.5. Transformacion digital	21
1.6. Digitalizacion en las empresas	24
1.7. Metodologías ágiles	
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	45
2. CAPITULO II: EL VIAJE DE TRANSFORMACION DE UNA COMPAÑÍA	46
2.1. Casos de Transformación Digital	46
2.2. Presentacion del caso Naranja SA	52
2.3. Construccion del modelo a seguir en un proceso de transformación cultural digital	76
3. CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFIA	90
ANEXOS	92
INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS	
G1. Scrum Master	36
G2. Programación Extrema	37
G3. Kanban	38

INTRODUCCION

La cultura organizacional es un marco fundamental en el hacer de una compañía. Define la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre jefes y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas ¹. Es decir, al hablar de cultura se está hablando de la manera de gestionar una empresa. De alguna forma “invisible” une todos los hilos de la organización y hace que los procesos funcionen de una manera determinada.

Según Edgar Schein (1988)², la cultura es *“un modelo de supuestos básicos inventados, descubiertos y desarrollados por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser validados y ser enseñados a los nuevos integrantes como el modelo a pensar, sentir y percibir esos problemas”*. Kast y Rosenzweig (1994) definen la cultura como *“el pegamento que mantiene unida la organización con los valores, los procesos, normas de conducta y políticas”*.³

La gestión de la cultura ha adquirido mayor importancia en las últimas décadas dentro de las organizaciones, ya que han tomado conciencia de que es un elemento vital a gestionar en un entorno moderno y con continuos cambios, si se quiere permanecer como organización y obtener resultados.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se encuentran con un entorno que cambia rápidamente; en gran medida debido a las nuevas tecnologías, que influyen en los hábitos, la manera de trabajar y relacionarnos⁴.

¹ En este caso la definición es un resumen de varios de los componentes de la cultura y como interactúan entre si.

² SCHEIN, Edgar; La cultura empresarial y el liderazgo. 1ra edición. Barcelona, España. 1985. Ed. Plaza & Janes Editores S.A. Pag. 25

³ Autores del libro Administración en las organizaciones, en el que se desarrolla el modelo mas completo de una organización, especialmente porque encuentran los subsistemas específicos para el estudio.

⁴ SLOTNISKY, Débora. Transformación digital.

Este movimiento que se está produciendo en el mundo va de una economía enfocada en la manufactura de bienes, a otra que prioriza la información y el conocimiento ⁵. Otra característica de este periodo social es que, debido a la tecnología, la velocidad de los cambios se incrementa día a día, generando saltos exponenciales en poco tiempo.

La velocidad de la información y la transformación de los procesos hacen que las empresas tengan que cambiar su manera de gestionar; esto implica en gran medida transitar una transformación de su cultura, involucrando principalmente a las personas que la integran. Disponer de herramientas para identificarla y gestionarla entonces, pasa a ser esencial para ser una empresa competitiva.

Los líderes y fundadores de las empresas también son claves en este proceso de transformación; ya que de su determinación y visión depende la manera en que se llevará adelante el cambio en toda la organización.

Es muy importante entender que el eje central de este cambio no está basado en la tecnología, sino en las personas⁶. Las primeras son tan solo instrumentos que los individuos utilizan para hacer. Por eso, el factor decisivo para éxito de la transformación es la persona y su habilidad para trabajar con estas nuevas herramientas digitales.

¿Cuál es entonces el desafío al que se enfrentan las organizaciones hoy? desarrollar una cultura ágil y dinámica que les permita diseñar nuevas y disruptivas estrategias de negocio a partir de la adopción de esas tecnologías.

En el mundo que se viene, aquellos que no se adapten al nuevo escenario, corren un alto riesgo de desaparecer, puesto que el ritmo de la innovación y crecimiento es vertiginoso.

Ahora bien, ¿qué está sucediendo en las empresas frente a esta necesidad inminente de transformación? A muchas compañías se les dificulta la innovación, esto las lleva a perder productividad; su ritmo se vuelve lento (en comparación a la velocidad que toma el mercado) y pierden participación en este. Esto se traduce en resignación de ganancias y aparece el peligro de dejar de existir sino cambian su modelo de negocio. Entonces,

⁵ Es parte del análisis que realiza Nelson Duboscq, CEO de Digital House.

⁶ Es parte del análisis que realiza Nelson Duboscq, CEO de Digital House

¿qué hace que estas organizaciones se vuelvan lentas? Una de las respuestas a este interrogante es posible encontrarlo en las prácticas culturales. La cultura organizacional es clave para entender la velocidad con la que se toman las decisiones; por lo tanto, el éxito en la implementación de estrategias de la dirección muchas veces se ve limitado porque los integrantes de la compañía actúan con modelos que no aplican a la nueva situación.

Otra cara de la aceleración de los escenarios es el impacto que trae el clima laboral cuando, por tomar decisiones de negocio rápidas, no se toman en cuenta variables que afectan los niveles de satisfacción de los equipos y las personas, demorando nuevamente los resultados esperados.

Este trabajo pretende proponer un modelo de transformación teórico-práctico basado en los aportes conceptuales de diversos autores y las experiencias (exitosas y no exitosas) de múltiples compañías, que facilite esta transición cultural.

Para ello, si bien existen diferentes y numerosas clasificaciones de cultura organizacional (como la propuesta por Roger Harrison (1995) o Jeffrey Sonnenfeld (1984)); esta tesis se basará en las categorías propuestas por Silvina Palazzoli (1986), ya que son las que se consideran más pertinentes en relación a los objetivos propuestos para esta tesis porque contiene todos los elementos reunidos en una empresa más allá de cual sea el que predomine.

El modelo propuesto por esta autora contempla cuatro estilos de cultura que se describen sintéticamente a continuación:

- **Cultura humanista:** Se caracteriza por un estilo de dirección participativo; en estas organizaciones, las relaciones importan tanto o más que los resultados y esto hace que las decisiones se dilaten (tanto porque deben ser compartidas por todos como porque evitan los conflictos que puedan dañar los vínculos).
- **Cultura tecnológica:** Su estilo de dirección es informativo. Estas organizaciones están claramente orientadas a resultados. El ascenso se basa en la meritocracia; se crece por conocimientos, títulos o expertise y resultados. Todo se mide, todo se investiga. Existe una jerarquía muy marcada.

- **Cultura de red:** Su estilo de dirección es delegativo. Existe mayor compromiso entre sus miembros mientras pertenecen; sin embargo, la permanencia de los empleados es baja, caracterizándose por tener alta rotación. Son culturas fluidas, dinámicas. La comunicación fluye con mucha rapidez, y es la velocidad lo que define las acciones.
- **Cultura institucional:** Su estilo de dirección es directivo; responde al modelo tradicional de empresa y está muy presente en las organizaciones de origen familiar. Es una cultura paternalista, se asciende por antigüedad, relaciones o confianza. La comunicación fluye solamente de arriba hacia abajo.

A la propuesta de Palazzoli (1986), se sumará una nueva categoría bajo la nominación de “*cultura digital*”.

Según Débora Slotniski (2016), “*la cultura digital es toda expresión que nace o se ve afectada por el hecho de vivir en un entorno influido por las tecnologías de la información*”⁷ (p 20). Es una cultura de la información, que promueve la interacción conjunta y el intercambio.

Una frase muy conocida de Peter Druker (2000) postula “*la cultura se come a la estrategia en el desayuno*”⁸. Si bien este enunciado lo pronunció hace ya casi dos décadas atrás; adquiere gran valor en los tiempos actuales ya que la mayoría de los fracasos de transformación digital en las empresas se deben a la resistencia que emerge de su cultura corporativa.

El modelo a presentar pretende proponer un proceso de cambio que cuide la identidad definida y los patrones culturales que se elijan cuidar, aprovechando los datos que ya existen y fusionándolo con las nuevas metodologías. Este proceso convertirá a las empresas en constantes generadoras de valor.

Los interrogantes planteados para la investigación son:

⁷ Debora Slotnisky, es periodista, especialista en transformación digital, escribe para importantes diarios de Argentina y Uruguay.

⁸ Peter Drucker es conocido como el guru de la administración moderna. Esta cita es sacada de su libro *El Management* (escritos fundamentales) editado en el año 2000

- ¿Cuáles son las características y pasos que debe tener un modelo de cambio organizacional para favorecer la transformación digital de una empresa?
- ¿Qué elementos debe tener en cuenta una organización para su adecuación a la transformación digital?
- ¿Qué cambios deben llevar a cabo sus líderes para conseguirlo?

Por lo que se plantean los siguientes objetivos a lograr:

- **Objetivo General:**

Diseñar el modelo teórico-práctico que facilite la transformación cultural de una organización.

- **Objetivos Específicos:**

Identificar las mejores prácticas en procesos de transformación cultural existentes en el mercado.

Describir un modelo cultural que integre las prácticas relevadas.

A partir de un caso de estudio, aplicar el modelo descrito enunciando las brechas identificadas en la compañía analizada.

Definir los aspectos que requieren transformación en el caso de estudio, teniendo en cuenta el cambio de contexto y management.

La metodología que se usara es un análisis descriptivo/cualitativo de un caso de estudio, y una investigación basada en entrevistas a consultores y directivos de la empresa que se analiza.

Justificación del estudio

Las empresas deben contar con un modelo para transitar el cambio cultural de una manera más eficiente. Un modelo que contemple las características propias de su cultura, pero que permita una rápida evolución hacia una cultura digital. Si bien es un concepto nuevo, debe ser analizado y decodificado para conseguir en poco tiempo empresas más innovadoras. Esto requiere un cambio en el management, que debe

pasar de gestionar la eficiencia a gestionar la innovación. Son los líderes los que tienen que acompañar a sus colaboradores en este proceso, que sería más fácil si cuentan con un modelo teórico-conceptual de cultura digital para lograrlo.

Análisis y discusión de los resultados

Lo que se busca demostrar con esta tesis es cómo al modificar prácticas culturales a través de un modelo, se pueden poner en práctica más rápidamente nuevas estrategias, gestionar cambios en el modelo de negocios y lograr una empresa más innovadora y ágil, que adopte naturalmente los cambios que se producen en el mundo por la digitalización. Para ello se tomara el caso de Naranja SA, y a partir de su análisis se expondrá el modelo de transformación digital.

CUERPO TEORICO

1. CAPITULO I: UN VIAJE EN EL TIEMPO HACIA LA CULTURA DIGITAL

“Nuestro destino nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas”

Henry Miller (1891-1980)

Si bien no es posible actualmente encontrar amplia bibliografía conceptual respecto a *cultura digital*; este concepto en las empresas hoy ya está presente. Lo tienen incorporado en sus lenguajes corporativos, tratando de definir un conjunto de transformaciones que los atraviesan y que necesitan entender y explicar a sus colaboradores.

Por ello en este apartado, se abordarán diferentes conceptos de cultura organizacional, que brinden las bases para avanzar en la construcción del modelo. El concepto de cultura facilitará comprender cómo se toman las decisiones en una organización en particular.

A continuación, se abordará el concepto de “*organización*”. Esta mirada conceptual permitirá abordar a la empresa con sus diferentes dimensiones; las cuales van cambiando a lo largo del tiempo (aunque no exista una decisión consciente del cambio). Esta mirada permite contemplar de manera más precisa y profunda el impacto y la continuidad de las transformaciones.

Hoy el elemento central que está impulsando (lo quieran o no) a las organizaciones a esta transformación son las nuevas herramientas digitales; ésta característica es la que le da nombre al proceso: transformación digital, y la que está impulsado a que, a través de la introducción de la tecnología, surjan nuevas maneras de hacer; puestos y funciones dejan de existir; nuevas responsabilidades y tareas nazcan.

En el cierre del capítulo se presentan las metodologías, furor en las empresas. Estas nuevas metodologías vienen acompañadas de nuevos modelos de creencias, más

acordes a los pedidos y productos que hoy el cliente ansía. Por eso, el foco de estas formas de trabajo está centrado en la celeridad de los procesos y en la experiencia del cliente.

1.1. Cultura Organizacional

Desde la cultura organizacional es posible explicar muchos de los fenómenos que suceden en la empresa. Puede, a su vez, facilitar o entorpecer el logro de resultados empresariales propuestos.

El concepto a utilizar en este trabajo es el propuesto por el psicólogo organizacional e investigador del MIT, Edgard Schein. Este autor plantea que la dirección empresarial determina en gran medida la formación de la cultura. Ésta, al momento de ponerse en práctica, es recreada por líderes y empleados, influyendo sobre ella. Sin embargo, una de las tareas principales de la dirección es crearla y/o trabajar con ella⁹. (Schein, 1988).

Poniendo foco en el término “cultura”, aglutina una serie de comportamientos y/o conceptos más o menos abstractos que se suceden dentro de las organizaciones. Algunos de los más usuales son¹⁰:

1. *Comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anexos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, 1967; Van Maasen 1979b).*
2. *Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica “una jornada justa para una paga justa”, desarrollada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne (Homans, 1950).*
3. *Los valores dominantes aceptados por una empresa, como la “calidad del producto”, o el “precio del liderazgo” (Deal y Kennedy, 1982).*
4. *La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).*

⁹ Edgar Schein ex profesor del MIT es un consultor notable en el campo del desarrollo organizativo.

¹⁰ Estos conceptos fueron citados por Schein, Edgar en su libro Cultura empresarial y Liderazgo. Se transcriben tal como el autor los presentó en su publicación.

5. *Las reglas de juego para progresar en la empresa, los “hilos” que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, 1968, 1978; Van Maanen 1976, 1979b; Ritti y Funkhouser, 1982).*

6. *El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros (Tagiuri y Liwin, 1968).*

Sin embargo, cada uno de estos ejemplos resulta incompleto y parcial para definir cultura organizacional. Edgar Schein, en 1998 que *“la cultura es un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”*

Explicado de manera sintética, lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación .

Y dada esta naturaleza, se constituye en un proceso dinámico, en constante cambio y ajuste. Por este motivo, para comprender mejor cómo se produce el fenómeno cultural en una compañía, resulta crítico analizar el papel de los miembros fundadores y líderes que, de alguna forma, dirigen el proceso de formación y cambio cultural.

El proceso de formación cultural es idéntico al de formación grupal. Sin un grupo no puede existir la cultura, ya que estos grupos comparten esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores, que resultan de las experiencias compartidas.

Inicialmente, los criterios para la inclusión suelen ser fijados por el líder fundador, cuando el grupo va creciendo, va ejerciendo su influencia. Por lo tanto la cultura que llega a desarrollarse en una empresa específica, es el resultado complejo de las presiones

externas, las capacidades internas, las respuestas en los momentos críticos, y también de factores aleatorios que no pueden ser previstos.

En la práctica, ¿cómo se da este proceso de formación cultural? Las empresas comienzan a crear cultura a través de las acciones de sus fundadores, esta es enseñada y aprendida a través de una serie de mecanismos implícitos y explícitos. Las acciones que de forma repetitiva resuelvan los problemas del grupo, se incorporarán y sobrevivirán.

En este proceso de aprendizaje, el líder (de forma consciente o inconsciente) cumple un rol fundamental ya que va generando determinados comportamientos a partir de, por ejemplo, a qué cosas le presta atención. Si esto se produce de manera coherente y continua, es una forma de instaurar cultura porque los grupos comienzan a repetir comportamientos de manera sistemática.

De manera práctica y visible, la cultura de una organización está presente en, entre otros aspectos, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué forma se toman las decisiones, cómo se organizan los recursos, las formas de supervisar al personal y transmitir información, los valores aceptados, los estilos de liderazgo, el grado en que se definen las normas y la flexibilidad que existe en su aplicación, las relaciones entre altos mandos y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos con las consecuencias que conlleven, etc.

¿Y qué prácticas crean y construyen cultura? Desde la perspectiva de Schein, es posible reducir a **cinco acciones claves** a tomar en cuenta para crear y mantener la cultura en la empresa:

- Definir la cultura empresarial que se ha de implantar a través de un proceso de formulación y declaración.
- Constituir los comportamientos de la cultura empresarial; estos muchas veces se compilan en las competencias que se esperan ver en los empleados de las compañías.
- Manejar de forma rigurosa el ambiente de conversación, mejorar la comunicación empresarial.

- Cuidar la coherencia entre lo que se hace y lo que se dice.
- Dedicar más tiempo a la selección y contratación de empleados.

Ahora, es real que la cultura está en proceso de cambio y adaptación al contexto de manera continua, sin embargo, muchas veces lo hace sobre aspectos accesorios u externos. La cultura organizacional también cuenta con mecanismos de preservación que le permiten mantener intactas aquellas creencias y prácticas que conforman su núcleo central o esencia. Esta puede ser una de las causas que permita entender por un lado cómo se desarrolla y evoluciona; y por el otro por qué en algunos contextos le es tan difícil cambiar. En ambos interrogantes busca incursionar esta tesis.

¿Qué puede llevar a una cultura a cambiar? (Schein, 1988) La cultura puede cambiar por distintos motivos:

- Evolución natural.
- Evolución auto dirigida a través de una terapia empresarial.
- Evolución controlada a través de procesos mixtos.
- Revolución controlada a través de terceros.

En lo que sí coinciden muchos autores, es que la cultura empresarial es lo primero a adecuarse a los cambios acontecidos en el seno de una organización. Por ello, al querer implementar cualquier proceso de cambio, lo primero es conocer bien la cultura de lo contrario no habrá lugar para la innovación.

Cuando una organización conoce el valor de intervenir en su cultura y aprende mecanismos efectivos de gestión del cambio estos se convierten en instrumentos claves para introducir nuevas ideas o métodos a la gestión empresarial. Para que esto suceda, primero se tiene que preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones para que tengan la capacidad suficiente para captar rápidamente los nuevos valores que han de conformar la cultura empresarial y el rechazo de aquellos que ya no sirven para dotar de movilidad a la organización. El futuro de una empresa pasa por aquí.

1.2. La Organización

Aldo Schlemenson define a la organización como (Schlemenson, 1998) *“un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”* (p, 38)

De esta definición se extraen seis dimensiones relevantes (Schlemenson, 1998):

- **El Proyecto:** la idea que subyace a la organización y justifica su existencia. Incluye los objetivos, metas, programas, estrategias, tácticas y técnicas puestas en marcha para llevarlo adelante. Solo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización en parte consistente en una serie de regularidades, tipificaciones, definiciones de conductas, que se van repitiendo en forma estable y que representan compromisos concertados con el afuera y con el adentro. Este elemento rutinario permite que el proyecto vaya desplegándose en el mundo externo.
- **La estructura:** entendiéndola como el sistema de roles oficialmente sancionado que se refleja en el organigrama y en la definición de las funciones y responsabilidades. Estas son la formal (oficialmente sancionada), la presunta (que cada miembro supone), la existente (la que realmente funciona) y la requerida (que es necesaria).
- **La integración:** esta dimensión involucra las relaciones interpersonales entre los niveles jerárquicos y entre los pares. De existir conflictos pueden incidir en el grado de cohesión, de integración, en el espíritu de cuerpo y rendimiento. Hay que tener en cuenta que es fundamental que el proyecto o la estructura estén claros, porque inciden notablemente en la integración psicosocial.
- **Las condiciones de trabajo:** haciendo referencia a la satisfacción y realización de los miembros. El tratamiento que las personas sienten que reciben condiciona su relación o vínculo con la organización, determinando también su compromiso con la tarea. El tratamiento justo y equitativo en las condiciones laborales, involucra una serie de aspectos: el salario, la tarea y la posibilidad de realización

personal, las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, las oportunidades de participar de las decisiones, el confort y la salubridad de los lugares de trabajo.

- **El sistema político:** hay un sistema de autoridad formal pero paralelamente opera otro sistema que se organiza espontáneamente a través de la formación de grupos significativos de poder. Estos grupos, que tienen intereses propios, están correlacionados con los niveles ejecutivo-jerárquicos de las estructuras. Hay que prestar especial atención a la interacción entre estos grupos para poder manejar los conflictos que eventualmente se presenten.
- **El contexto:** es muy importante como incide en la dinámica interna de la organización y que tan flexible es la misma para adaptarse a los cambios. Las crisis que suelen darse en las organizaciones, están relacionadas con el contexto, esto genera muchas veces que las empresas tengan que transformarse o modificarse para no desaparecer.

1.3. Cambio Organizacional

De manera simple y concreta, se habla de cambio cuando, a través de un proceso, se pasa de un estado a otro. En la transición se producen modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

Traducido esto al campo organizacional, el cambio es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

En este momento las empresas están atravesando una época de cambios permanentes, en donde no se sabe con certeza que cosas van a desaparecer y que cosas van a continuar, seguramente transformadas. Existen algunos indicios, algunas direcciones, pero no están tan claros.

Por primera vez la conversación es verdaderamente global, eso hace que la innovación y creatividad de las empresas, no suceda solo en Silicon Valley. Hay historias increíbles de innovación en países como Israel, Rusia, China y África. (Churba, 2017).

Estos son algunos de los ejemplos que grafican el mundo de los negocios hoy¹¹:

¹¹ Andrea Churba es Psicóloga, creadora del modelo Business Therapy para el desarrollo y mejora de los resultados en las organizaciones.

- La empresa de transporte más valiosa del mundo (Uber) no tiene vehículos a su nombre.
- La firma de Real State más cotizada (AirBnB), carece de inmuebles propios.
- La compañía de contenidos más grande (Facebook) no produce contenidos-
- El retail mas importante (Ali Baba) no tiene stock.

En el pasado, el pensamiento lineal tradicional consideraba al presente determinado por el pasado, se concebía como la causa de los sucesos del futuro. Hoy esto cambió, lo que ocurre en el presente está determinado por la representación que las personas están haciendo del futuro. La visión del futuro de la organización, determina que hacen en el presente, esa visión son hipótesis de escenarios diversos y afectados por cambios en múltiples dimensiones. Ya no se puede planificar objetivos inamovibles a largo plazo. No tiene sentido elaborar planes estrictos sobre lo que no sabemos.

Esto lleva a que las organizaciones estén obligadas a que el cambio permanente se convierta en una actitud, en una manera de pensar, entrenar la formulación, revisión y los ajustes de foco de las estrategias definidas.

La tecnología de manera imparable sigue modificando la manera en la que se trabaja. Entonces, frente a la pregunta: ¿qué va primero? ¿el cambio cultural de las organizaciones o la transformación personal? es un dilema que no es posible resolver de manera sencilla ya que es imposible separar los términos. Lo individual y lo cultural están profundamente relacionados, se retroalimentan entre sí.

Por eso las empresas deben asumir el cambio organizacional, no solo como una transformación de la tecnología, sino con la transformación de las personas que la integran. Es fundamental entender esto, porque no es un proceso que se va a llevar a cabo solo una vez, es un proceso permanente de cambio, para lo cual es necesario contar, primero con una dirección que lo entienda y pueda liderarlo y luego con las personas que tengan las habilidades para adaptarse, liderarlos, ejecutarlos y aportar creatividad e innovación a sus áreas y procesos. Que puedan trabajar en equipos multidisciplinarios con estructuras no tradicionales y entendiendo que la velocidad y el conocimiento son claves.¹²

¹² SENGE, Peter. "El gran mentor del cambio organizacional" - Entrevista en revista Gestión Edic. Julio - septiembre. Año 2009).

El gran desafío a enfrentar por las compañías, entonces, es cómo cambiar. La mera pregunta sugiere que existe un enfoque simple y genérico; sin embargo, en la práctica cada organización deberá encontrar sus respuestas.

1.4. Transformación de las personas

De todas maneras, es posible aprender a partir del camino transitado por empresas que lo han logrado con éxito. En este sentido, es posible observar que los esfuerzos para el cambio exitoso y sostenido inevitablemente se enfocan en dos preguntas clave.

- ¿Qué queremos crear?
- ¿Qué queremos conservar?

La primera pregunta es crucial para inspirar la imaginación y el compromiso genuino de las personas para hacer algo extraordinario. Sin embargo, debe ser presentado como algo que verdaderamente les importe a quienes estén involucrados en el proceso de cambio para provocar el esfuerzo que implica la transformación. Muchas veces los líderes creen equivocadamente que, porque a ellos les importa algo, a todas las demás personas también les importará. El hecho es que las metas del gerente muchas veces no tienen un significado genuino para muchas personas en la organización.

La pregunta que se hace con menos frecuencia es: ¿Qué queremos conservar? ¿Qué es aquello tan importante para nosotros que no queremos cambiar? Al enfocarse en la “necesidad de cambio”, los líderes a menudo no les preguntan a las personas cuáles son las cosas que verdaderamente les importan, que quieren conservar. Invariablemente, esto tiene que ver con las relaciones, los aspectos de su trabajo que los satisfacen y las cosas de las cuales están genuinamente orgullosos. En el mundo natural, la evolución ocurre como un proceso de *transformación a través de la conservación*, y la naturaleza preserva ciertos atributos críticos, aunque cambie todos los demás.

Por último, el esfuerzo por el cambio sostenido requiere de una comprensión profunda de los inevitables retos y fuerzas que mantienen el status quo. Como sistemas vivientes, las organizaciones tienen inmensas capacidades para mantener la manera en que las

cosas han funcionado tradicionalmente, a pesar de que a menudo estas cosas no son las que las personas valoran o desean conservar. Existe una necesidad de inquirir continuamente en la comprensión de las fuentes de estas fuerzas, y esta inquisición continua requiere de un entorno real de apertura, candor, y habilidad para desafiar el pensamiento de los demás y el propio. (Senge, 2009)

Las organizaciones que han desarrollado habilidades para cambiar ágilmente, son organizaciones que también tienen activos procesos de aprendizaje organizacional. Una organización que aprende no es más que un grupo de personas que continuamente construye y aumenta su capacidad para crear los resultados que realmente quieren. Ese es el significado más simple de aprender, lo que significa aprender a caminar, a hablar, o cualquier otra habilidad en la vida. Cuando las personas colectivamente son consistentemente capaces de iniciar y mantener ese aprendizaje, ellos pueden ser llamados con toda propiedad una organización que aprende.

Las organizaciones están aprendiendo todo el tiempo en el sentido de que algún grado de adaptación ocurre en respuesta a los cambios en el entorno. Usualmente el aprendizaje es lento y, a fin de cuentas, inadecuado para cambios significativos. Esta es la razón por la cual la mayoría de las organizaciones, incluso las más exitosas, eventualmente fallan y por la cual relativamente pocas organizaciones son capaces de adaptarse y aprender continuamente a través de períodos de tiempo prolongados.

Las personas intrínsecamente buscan aprender. Es una de las características más profundamente definitorias de la especie humana. Pero cuando se pone a las personas en entornos que no están basados en confianza, apertura y en la construcción de relaciones que producen un auténtico bienestar social, esas capacidades innatas se atrofian.¹³

Entonces, una de las claves es la creación de contextos de confianza. Es fácil abogar sobre porque es necesario ser más confiados en los lugares de trabajo, pero si no están las capacidades instaladas para reflexionar e inquirir efectivamente y construir un clima en el cual puedan ocurrir conversaciones que conecten a las personas tanto al nivel del corazón como al de la mente, ese ambiente no podrá ser construido. La confianza es

¹³ Peter Senge, es autor de varios libros en los que propone novedosas nociones de la organización, fue quien planteo la teoría general de sistemas, que cambia la forma de gestión en las organizaciones.

como la felicidad. No puede ser creada directamente, sino como un resultado secundario de organizaciones y equipos que viven la vida bien. Enfocarse en lo que realmente se quiere crear, construir un clima de reflexión y aprender continuamente cómo ver los sistemas más grandes en los cuales se opera crearán en el tiempo una confianza cada vez mayor.

Todas las organizaciones son sistemas vivientes constituidos por sus miembros a través de sus formas de interacción, y que, a su vez, operan en el contexto de sistemas vivientes más grandes. Solo a través del aprendizaje de cómo ver estos sistemas es que es posible entender cómo una organización funciona y cómo ayudarla a funcionar de tal manera que esté cada vez más en armonía con el contexto social y biológico más grande en el cual la organización opera.

Es definitivamente un cambio de paradigma y sólo puede ser pensado como un compromiso profundo de los líderes con:

- Fomentar un sentido de aspiración y de visión compartida genuinos
- Desarrollar la capacidad para reflexionar continuamente y desafiar nuestras suposiciones prevalecientes, y aprender cómo ver los sistemas más grandes en los cuales operamos.

1.5. **Transformación Digital**

La transformación digital, se trata de un proceso que, a primera vista, tiene que ver con la incorporación de distintas tecnologías. Sin embargo, está más relacionado con una nueva manera de trabajar, así como repensar los procesos y la eficiencia operativa del negocio.

Esto se debe a que, además de los avances tecnológicos, también ha evolucionado el perfil de los colaboradores y, por sobre todas las cosas el del consumidor, que hoy es más exigente y está más empoderado como consecuencia de la cantidad de información a la que puede acceder y la adopción de muchos hábitos digitales. Esto implica para las organizaciones, comenzar a reflexionar sobre la posibilidad de establecer un nuevo modelo de negocios.

El proceso es multidimensional y lleno de desafíos por superar, pero las firmas que no se embarquen en este viaje quedarán fuera del mercado porque irán perdiendo competitividad, productividad y no podrán lograr la empatía necesaria con sus clientes.

¿Cuáles son las principales irrupciones que la tecnología viene a traer a las compañías y que las transforman? A modo de ejemplo se puede mencionar los cambios en la movilidad, big data, internet de las cosas o impresión 3 D. Mientras que desde el punto de vista laboral está relacionado con tomar decisiones sobre la base de los datos, trabajar en un entorno colaborativo, interdisciplinario y diverso, sobre la base de ciertas metodologías como las llamadas ágiles, que permiten llegar al mercado con soluciones más acordes a lo que necesita el cliente y disminuir los niveles de incertidumbre y los errores. Si el proceso marcha bien, los frutos son tangibles, el CIO gana en velocidad de tecnología, el CFO cuenta con eficiencia operativa y ahorro de costos, el CMO se acerca mejor a los clientes y el CEO logra mayores ganancias para la compañía que, además, gana en posicionamiento.

Para el año 2020, el 40% de las empresas top 3000 de América Latina verán depender su negocio de la capacidad de crear productos y servicios mejorados digitalmente. (Churba, 2017)

La transformación digital aprovecha los datos al máximo para convertirlos en conocimiento y se basa en tres ejes fundamentales:

- La experiencia del cliente.
- Los procesos operativos.
- Los modelos de negocio.

Cada empresa en función a su negocio, decide por qué eje le conviene comenzar.

Lejos de tratarse de la incorporación de tecnología, la transformación digital involucra a toda la compañía, por eso es clave que desde el CEO hasta el último de los empleados compartan la visión de que los mercados están cambiando y que los competidores pueden surgir de los sectores más inesperados. Los clientes también están influidos por este cambio, cada vez están más informados y por lo tanto son más exigentes.

Uno de los grandes aportes que este avance tecnológico hace a las empresas es el volumen de datos en tiempo real. Esto ayuda enormemente en la toma de decisiones, ya no es necesario decidir en base a la intuición; sin embargo, esta disponibilidad de información pone a las compañías en la vereda del aprendizaje porque el desafío es desarrollar la habilidad para, también a gran velocidad, despejar que es lo importante. Esta capacidad es esencial, ya que las empresas que sean capaces de conocer en tiempo real la intención del consumidor y aprender sobre sus hábitos, son las que mejor se posicionan frente al nuevo paradigma.

Otra ventaja que llega con el desarrollo tecnológico es la digitalización de procesos. Ésta no solo significa ahorro de costos, aumento de la productividad y el hecho de contar con el panorama preciso de lo que está sucediendo, sino que significa una nueva manera de relacionarse con el cliente.

En conclusión, la evolución digital lo que ha hecho es colocar al consumidor en el centro de la escena en las organizaciones. Son los que de alguna manera obligan a las compañías a renovarse, buscan comunicarse por cualquier dispositivo, en cualquier lugar y en cualquier momento. Demandan una atención tan cordial como veloz, y piden además mantener con las marcas una conversación altamente personalizada. Son los consumidores los disruptores que están empujando a las empresas tradicionales a que se embarquen en la transformación digital, para seguir satisfaciendo sus necesidades.

Esto hace que, necesariamente, las compañías tengan que revisar y diseñar procesos de cambio cultural; para que sea posible instalar las nuevas habilidades en sus empleados.

En estos procesos de cambio, uno de los papeles clave lo ocupa el liderazgo. Una de las funciones más importante de un líder consiste, justamente, en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. La transformación comienza cuando los líderes toman conciencia del nuevo rol que requiere la organización en el contexto donde ella desarrolla sus funciones y actúan en consecuencia; el diseño de la estructura solo crea las condiciones para que el cambio ocurra.

Dar credibilidad al proceso de cambio propuesto, primero, y generar adhesión al mismo en una segunda instancia son condiciones básicas de cualquier gestión de transformación organizacional. Para que esto suceda, se necesita de la intención homogénea de los gestores del cambio, los líderes, frente a la visión declarada para el proceso.

Es importante resaltar que el rediseño de una estructura organizacional no genera por sí solo los cambios que se buscan, es tan solo el primer paso de un proceso en el que se invita a las personas a pensar de otra forma, para construir una nueva manera de trabajar. Esto lleva a hacer renuncias, desapegos y estar abiertos a trabajar más en equipo, es por esto que hay una gran diferencia entre rediseñar una estructura y convocar a todo un equipo humano al cambio.

1.6. Digitalización en las Empresas

El mundo actual, tal como se viene exponiendo, es un mundo digital, global e hiperconectado. Está caracterizado por el cambio social y tecnológico continuo y acelerado; la irrupción constante de nuevos actores; la movilidad y la conectividad ubicuas.

Hoy el mundo está organizado “en red”. Cada día se cuestionan las jerarquías y las relaciones de poder entre las personas y las estructuras; conviven e interaccionan las lógicas analógicas, físicas o convencionales con las lógicas digitales; la información y el conocimiento fluyen de manera abundante y son accesibles en cualquier momento y lugar.

Ésta constante transformación convierte a ciudadanos, profesionales, clientes y mercados en agentes de cambio.

Las organizaciones tradicionales, altamente competitivas, entrenadas durante años para dar excelentes respuestas a viejas preguntas; ahora son incapaces de responder, y a veces ni siquiera de entender, las nuevas situaciones y las nuevas preguntas.

Entonces, la digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, es un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades. La clave, tanto para las empresas y las personas es ver esta transformación como una oportunidad que permita

combinar de manera inteligente prácticas y formas de hacer que sigan dando resultado con nuevas técnicas y habilidades que conecten con los resultados del futuro. (Roca Salvaterra, 2013).

Entonces, si el nuevo desafío para las compañías es digital; las empresas necesitan de una cultura digital adecuada y de los profesionales con las competencias digitales necesarias. ¿Cuál es la necesidad crítica? Transformar digitalmente el talento. Si algo diferencia a las organizaciones digitales de las tradicionales es el papel protagonista y central que desempeñan personas, empleados y clientes, en los procesos de transformación.

Este autor, define 8 competencias básicas que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital.

Conocimiento digital: es la capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital. Implica estructuras y equipos que asumen los valores de la horizontalidad, la innovación abierta, la colaboración y la inteligencia colectiva como elementos clave de su ADN organizacional. Ser competente digitalmente implica tener conocimientos tecnológicos, pero significa sobre todo capacidad de exploración, aprendizaje y adaptación. Supone realizar todos los días el viaje que va desde las lógicas de la competitividad a las de la colaboración y la cooperación, desde la comunicación unidireccional a la conversación, desde las estructuras pesadas y rígidas a las ligeras y flexibles y desde la gestión basada en la escasez hacia la gestión de la abundancia.

- **Gestión de la información:** es la capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales. “Teniendo en cuenta que cada día se crean 2,5 quintillones de bytes de datos, el 90% de los datos disponibles en la actualidad tienen menos de dos años y el 99,5% de los datos generados en el 2012 nunca se han analizado ni se han usado. Así las empresas más competitivas en el futuro serán las más eficientes en la gestión y el análisis de los grandes datos.¹⁴ Gestionar bien la información implica mejorar los actuales

¹⁴ RocaSalvaterra es una consultora estratégica especializada en la transformación digital de los negocios y que crea el modelo de competencias digitales.

flujos de información dentro de las organizaciones. Es ser capaz de obtener información relevante pero también saber almacenarla y usarla. Requiere el conocimiento y el uso de herramientas como redes sociales, microblogging, motores de búsqueda, agregadores, herramientas de curación y mapas mentales. Cada vez más, está relacionada con la gestión de grandes series de datos y su explotación el Data Analytics.

- **Comunicación digital:** es la capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas en entornos digitales. Los mercados son conversaciones, la comunicación son conversaciones. Toda comunicación es ya digital; ha adquirido un papel fundamental en la mejora de la eficiencia y la productividad de las organizaciones, convirtiéndose en una oportunidad única para la transformación empresarial.

Esta competencia básica permite trasladar el mensaje de marca, tanto externa como internamente, y desempeña un papel cada vez más importante en la mejora de los flujos internos de información, la gestión del conocimiento y la mejora de la productividad y la eficiencia empresarial.

- **Trabajo en red:** es la capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. Esta capacidad potencia la tradicional competencia de trabajo en equipo; trabajar en red implica ser capaz de conectarse, compartir y crear con otros. El profesional exitoso ya no es el que posee más conocimientos o más recursos, ni siquiera el que tiene más experiencia, sino el que pueda navegar en un mundo de información superabundante y en constante cambio, seleccionarla, jerarquizarla y ponerla a disposición de otros. Trabajar en red no solo implica colaboración y coordinación, exige además saber gestionar la confianza y la autoridad en entornos no presenciales. Exige conocer como son los procesos de negociación en estructuras no piramidales, es una competencia básica para reducir el tiempo y la ineficacia en la toma de decisiones propias de las estructuras jerárquicas. Un profesional que sabe trabajar en red, lo hace con herramientas colaborativas con otras personas, utiliza herramientas de la internet social para comunicarse y coordinarse con su equipo y con otros profesionales. Sabe actuar como experto

para el resto del equipo cuando es necesario. Debe saber dar y recibir feedback, negociar, contribuir, compartir y gestionar tareas de manera distribuida.

- **Aprendizaje continuo:** es la capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje. La principal habilidad de estos nuevos profesionales no será tanto la posesión de conocimientos concretos y específicos como su capacidad de cambio y adaptación, es decir, su capacidad de aprendizaje continuo e implícitamente su capacidad de crear y gestionar redes de relación que favorezcan ese aprendizaje continuo. Lo más importante será su capacidad para aprender de manera continua y en red y su capacidad para autogestionar su aprendizaje y aprender socialmente, con otros y de otros.

La formación que se adquirió en un momento dado, por muy completa que sea, queda obsoleta rápidamente. Mantenerse actualizado es una tarea que se prolonga a lo largo de toda la vida profesional (life-long learning). El aprendizaje continuo, incluye la capacidad de autogestionar la propia capacidad digital, saber utilizar internet con sus recursos y redes para identificar información relevante.

- **Visión estratégica:** es la capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de la organización. Es una competencia que escasea en entornos digitales, incluso entre los responsables de algunas de las organizaciones más relevantes. Es necesaria para ejercer el liderazgo e imprescindible para liderar una organización. Desde la óptica digital, la visión estratégica requiere un profundo conocimiento de las claves y tendencias del fenómeno digital y de como este puede influir positiva o negativamente en la propuesta de valor y en el modelo de negocio. El líder con visión estratégica es el principal impulsor de la transformación digital de su organización. Además es el que incentiva la formación y actualización de sus empleados en el ámbito digital. Integra a toda la organización en la estrategia de la transformación digital logrando desarrollar una cultura digital que permite a su organización incorporar cambios en su cadena de valor. Entiende la importancia de la identidad y la reputación digital y es el primero que adquiere una postura protagonista en el desarrollo de esta identidad. Comprende la importancia de los

datos y su análisis. Entiende y sabe gestionar con los ritmos y los tiempos de lo digital y comprende las dinámicas de la colaboración por lo que promueve constantemente estrategias de búsqueda de socios, la cooperación y las alianzas.

- **Liderazgo en red:** es la capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red en entornos digitales. El liderazgo vinculado a la capacidad de trabajar en red, se ha convertido en una competencia básica para cualquier profesional de hoy y no solo para los directivos. Lo diferencial, además, es ser capaces de liderar desde las redes y de liderar equipos en red. Hoy se necesitan líderes individuales que sepan trabajar colectivamente y cooperar en equipo. Personas con capacidades individuales de liderazgo pero que sean capaces de moverse en entornos colaborativos y en red para construir un liderazgo distribuido y digital, compartido y en muchos casos temporal, vinculado a proyectos y situaciones concretas. Las organizaciones necesitan líderes clarividentes con visión y capacidad de anticipación pero también profesionales prácticos, de acción y tecnológicamente competentes. El líder digital gestiona desde las redes y *en* las redes. Señala el camino y motiva. Fija objetivos y valora resultados. El líder digital dirige desde la influencia moral en lugar de hacerlo desde la autoridad formal. Su autoridad no reside en la jerarquía sino en sus cualidades y sus competencias.
- **Orientación al cliente:** es la capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales. Esta competencia exige de los profesionales y de las organizaciones entender, comprender y saber interactuar con este nuevo cliente en el contexto digital. El consumidor está empoderado, gracias a lo digital. Antes el cliente casi no tenía intervención en la definición y construcción de nuevos productos y servicios. El cliente actual, que podríamos denominar cliente digital por su uso intensivo de las tecnologías de la información en su relación con las empresas como cliente en red por sus potentes redes de contacto y comunicación, domina la conversación con las empresas y exige de estas atención, respuestas, diálogos y soluciones. Forma parte de una nueva cultura de la participación que afecta a los mercados y a la tradicional relación empresa-cliente, que llevan a las

organizaciones a realizar cambios profundos en sus modelos de contacto, relación y negocio. Los nuevos clientes están conectados constantemente, comparten información y recomiendan productos y servicios a través de sus redes. La diversidad es uno de los factores que las organizaciones y los nuevos profesionales deben tener en cuenta y entender a la hora de abordar el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Las organizaciones necesitan abordar al cliente con nuevas estrategias de relación basadas no tanto en el concepto de gestión como en facilitar experiencias colaborativas y de dialogo que les aporten valor y que sirvan además para aprovechar el potencial de mercado generado por las comunidades de usuarios, la recomendación y la prescripción.

1.7. Metodologías Ágiles

1.6.1. Inicios de las Metodologías Ágiles

Los entornos comerciales son cada vez más competitivos, conducidos por la rapidez para producir y entregar servicios (Ridderstrale2000), lo que hace que el enfoque propuesto por las metodologías tradicionales o burocráticas, que son las que se han usado hasta el momento, no resulta el más adecuado. Usualmente, estos nuevos entornos se caracterizan por el desarrollo de proyectos donde los requerimientos del sistema son desconocidos, inestables o muy cambiantes, los tiempos de desarrollo se deben reducir drásticamente, y al mismo tiempo, se espera la producción de un producto de alta calidad, que a su vez garantice mínimo riesgo ante la necesidad de introducir cambios a los requerimientos.

Como una reacción a estas metodologías tradicionales, “pesadas”, complejas, muy estructuradas y estrictas y sobrecargadas de técnicas y herramientas, han surgido un nuevo grupo de metodologías desde los años 90. Durante algún tiempo se conocían como las metodologías ligeras, pero el término aceptado y definido por la Agile Alliance es metodologías ágiles.

Estas metodologías están especialmente indicadas para productos cuya definición detallada es difícil de obtener desde el comienzo, o que si se definiera, tendría menor valor que si el producto se construye con una retro-alimentación continua durante el

proceso de desarrollo. Manteniendo prácticas esenciales de las metodologías tradicionales, las metodologías ágiles se centran en otras dimensiones del proyecto, como por ejemplo: intentan trabajar con un mínimo de documentación necesaria, reemplazándola por la comunicación directa y cara a cara entre todos los integrantes del equipo; la colaboración activa de los usuarios durante todas las etapas del proceso de desarrollo; el desarrollo incremental del software con iteraciones muy cortas y que entregan una solución a medida; y la reducción drástica de los tiempos de desarrollo pero a su vez manteniendo una alta calidad del producto. Buscan un justo medio entre ningún proceso y demasiado proceso, proporcionando simplemente suficiente proceso para que, como dice Fowler (2003), el esfuerzo valga la pena.

Por todo lo mencionado puede verse fácilmente que este nuevo concepto dentro de la ingeniería de software, denominado modelado ágil de sistemas o metodologías ágiles, se trata de una filosofía de desarrollo liviana, debido a que hace uso de modelos ágiles. En el año 2001, miembros prominentes de la comunidad se reunieron en Snowbird, Utah, y adoptaron el nombre de "metodologías ágiles", definiendo además el manifiesto ágil.

El Manifiesto Ágil es el documento que define los principios rectores de las metodologías ágiles de desarrollo de software. Este importante documento fue creado por un grupo de académicos y expertos de la industria del software reunido en Snowbird, Utha, Estados Unidos en febrero de 2001, a través de una iniciativa de Kent Beck. Este grupo estaba conformado por 17 representantes de procesos de desarrollo livianos. Las 17 personas fueron Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Hihsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Stephen J. Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave "Pragmatic" Thomas. La razón de la reunión fue ver si había algo en común entre las diferentes metodologías livianas de ese momento.

Tal como lo aclara Cockburn (Cockburn,2007), ninguno estaba interesado en combinar las prácticas para crear una Metodología Liviana Unificada. El objetivo de la reunión era discutir los valores y principios que facilitarían desarrollar software más rápidamente y respondiendo a los cambios que surjan a lo largo del proyecto. La idea era ofrecer una alternativa a los procesos de desarrollo tradicionales, caracterizados por su rigidez y

dirigidos por la documentación que se genera en cada etapa. El Manifiesto Ágil incluye cuatro postulados y una serie de principios asociados. Tal como hace observar Alistair Cockburn (Cockburn,2007), el propio manifiesto comienza diciendo que se están tomando las mejores formas de desarrollar software, no las están inventando. Además, que el resultado se obtuvo de la experiencia directa y la reflexión sobre la experiencia y que se reconoce valor a las herramientas, procesos, documentación, contratos y planes, si bien ponen mayor énfasis en otros valores.

Por esto es que las metodologías ágiles cambian significativamente algunos de los énfasis de las metodologías tradicionales lo que puede apreciarse en los postulados del manifiesto ágil.

Sus postulados son:

1) Valorar al individuo y a las interacciones del equipo de desarrollo por encima del proceso y las herramientas. Este postulado enuncia que las personas son componentes primordiales en cualquier desarrollo (Cockburn, 1999). Tres premisas sustentan este postulado: a) los integrantes del equipo son el factor principal de éxito; b) es más importante construir el equipo de trabajo que construir el entorno; y c) es mejor crear el equipo y que éste configure el entorno en base a sus necesidades.

Se presta atención a las personas en el equipo como opuesto a los roles en un diagrama de proceso, donde las personas son reemplazables. Y por otro lado se presta atención a la interacción de los individuos. Es preferible un proceso no documentado con buenas interacciones que un proceso bien documentado con interacciones hostiles. (Cockburn,2007).

2) Valorar el desarrollo de software que funcione por sobre una documentación exhaustiva. El postulado se basa en la premisa que los documentos no pueden sustituir ni ofrecer el valor agregado que se logra con la comunicación directa entre las personas a través de la interacción con los prototipos. Se debe reducir al mínimo indispensable el uso de documentación que genera trabajo y que no aporta un valor directo al producto (Mendes Calo, 2010). El sistema funcionando es lo único que muestra lo que el equipo ha desarrollado. La documentación la utiliza el equipo para reflexionar, como pistas de

lo que se debería realizar. El acto completo de reunir requerimientos, diseñar, codificar, probar el software revela información del equipo, el proceso, y la naturaleza del problema a resolver. Esto, junto con la posibilidad de correr el resultado final, provee la única medida confiable de la velocidad del equipo, y un vistazo de lo que el equipo debería estar desarrollando.

3) Valorar la colaboración con el cliente por sobre la negociación contractual. En el desarrollo ágil el cliente se integra y colabora con el equipo de trabajo. Se asume que el contrato en sí, no aporta valor al producto, sino que es sólo un formalismo que establece líneas de responsabilidad entre las partes. (Mendes Calo, 2010). Es muy importante la relación entre la persona que quiere el software y los que la construyen. La Colaboración se refiere a amigabilidad, toma de decisiones conjuntas, comunicación rápida, y conexiones de interacción entre individuos.

4) Valorar la respuesta al cambio por sobre el seguimiento de un plan. La evolución rápida y continua deben ser factores inherentes al proceso de desarrollo. Se debe valorar la capacidad de respuesta ante los cambios por sobre la capacidad de seguimiento y aseguramiento de planes pre-establecidos. El valor final se refiere a la rapidez para ajustarse a los cambios del proyecto. Construir un plan es útil y cada metodología ágil contiene actividades de planificación específicas. Pero también tienen mecanismos para manejar cambios de prioridades. El trabajar de esta forma garantiza que el equipo tenga el tiempo y tranquilidad mental para desarrollar software que funcione. Al trabajar con iteraciones cortas, los sponsors del proyecto pueden cambiar las prioridades para que reflejen sus necesidades. Los postulados descriptos anteriormente, inspiraron los doce principios del Manifiesto Ágil. Estos principios son las características que diferencian un proceso ágil de uno tradicional. Dos de ellos hacen referencias a generalidades, luego hay seis que tienen que ver directamente con el proceso de desarrollo de software a seguir y cuatro que están más directamente relacionados con el equipo de desarrollo, en cuanto metas a seguir y organización del mismo. 1) la prioridad es satisfacer al cliente mediante entregas de software tempranas y continuas; 2) los cambios en los requerimientos son aceptados; 3) software que funcione se entrega frecuentemente, con el menor intervalo posible entre entregas; 4) el cliente y los desarrolladores deben

trabajar juntos a lo largo del proyecto; 5) el proyecto se construye en base a individuos motivados; 6) el dialogo cara a cara es el método más eficiente y efectivo para comunicar información dentro del equipo; 7) el software que funcione es la medida principal del progreso; 8) los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido; 9) la atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad; 10) la simplicidad es esencial; 11) las mejores arquitecturas, requerimientos y diseños surgen de equipos auto organizados, y 12) el equipo reflexiona en cómo ser más efectivos, y ajusta su comportamiento en consecuencia.

Aunque los creadores e impulsores de las metodologías ágiles más populares han suscrito el manifiesto ágil y coinciden con los principios enunciados anteriormente, cada metodología tiene características propias y De esta manera, permiten adaptar la forma de trabajo al contexto y naturaleza de un proyecto, basándose en la flexibilidad y la inmediatez, y teniendo en cuenta las exigencias del mercado y los clientes. Los pilares fundamentales son el trabajo colaborativo y en equipo.

1.6.2. Las metodologías Agiles más usadas

Entre los beneficios asociados a la incorporación de metodologías agiles en la gestión se puede mencionar:

- Reducción de costos.
- Rapidez en la entrega de proyectos.
- Trabajo en equipo y compromiso de todos los miembros del equipo de trabajo.
- Mayor calidad en el trabajo y en el producto final (ya sea producto o servicio).

Dentro de la categoría de “agiles” es posible encontrar las siguientes metodologías:

Scrum: Es un modelo de desarrollo ágil caracterizado por:

- Aportar una estrategia de desarrollo incremental, en lugar de la planificación y ejecución completa del producto.
- La calidad del resultado se basa principalmente en el conocimiento innato de las personas en equipos auto organizados, antes que en la calidad de los procesos empleados.
- Solapamiento de las diferentes fases de desarrollo.

- Seguir los pasos del desarrollo ágil, desde el concepto o visión general de la necesidad del cliente, construcción del producto de forma incremental a través de iteraciones. Estas iteraciones (en scrum se llaman *sprint*) se repiten de forma continua hasta que el cliente da por cerrada la evolución del producto.

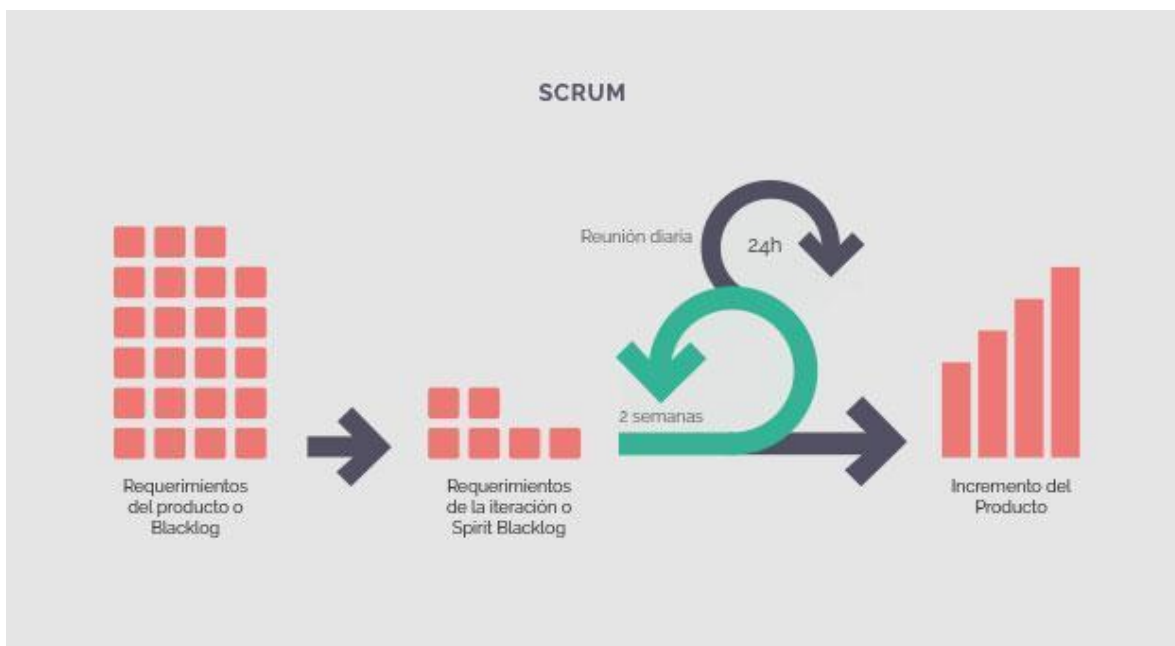
Algunas características específicas de este método son:

- El ciclo de vida iterativo e incremental. Se va liberando el producto por partes, periódicamente, iterativamente, poco a poco y además, cada entrega es el incremento de funcionalidad respecto a la anterior. Cada periodo se entrega un *sprint*.
- El segundo pilar más importante son las revisiones. Su importancia reside en que las reuniones son la base para lograr transparencia y comunicación y posibilitan acuerdos y prácticas propias de los equipos que trabajan bajo este modelo:
 - a) **Product Backlog:** es una lista de deseos (*wish list*) sobre las funcionalidades del producto. Es elaborado por el *product owner* y las funciones están priorizadas según lo que es más y menos importante para el negocio. El objetivo es que el *product owner* responda la pregunta “¿qué hay que hacer?”
 - b) **Sprint Backlog:** es un subconjunto de ítems del *product backlog*, que son seleccionados por el equipo para realizar durante el *sprint* sobre el que se va a trabajar. El equipo establece la duración de cada *sprint*.
 - c) **Reunión de planificación del sprint (*sprint planning meeting*):** ésta reunión se hace al principio de cada *sprint*, y se define como se va a enfocar el proyecto que viene del *product backlog* las etapas y los plazos. Cada *sprint* está compuesto por diferentes *features*. Por ejemplo, se decide que los *features* del primer *sprint* son: diseño del logo, definición de los colores y contenido multimedia.
 - d) **Reunión diaria (*Daily Scrum o Stand-up Meeting*):** son de máximo 15 minutos. Se trata que se hizo ayer, que se va a hacer hoy y que ayuda se necesita. El *scrum master* debe tratar de solucionar los problemas u obstáculos que se presenten.

- e) **Reunión de revisiones del sprint (*Sprint Review*):** al final de cada *sprint*, se revisa que se ha completado y que no, con avances claros y tangibles para presentárselo al cliente.
- f) **Retrospectiva de sprint (*Sprint Retrospective*):** el equipo revisa los objetivos cumplidos del *sprint* terminado. Se registran los aciertos y desaciertos, para no volver a repetir los errores. Esta etapa sirve para implementar mejoras desde el punto de vista del proceso de desarrollo del equipo. Los implicados dan sus impresiones sobre el *sprint* que se utilizan para la mejora del proceso.

Los roles que contempla esta metodología son:

- **Producto owner:** habla por el cliente, y asegura que el equipo cumpla las expectativas. Es el jefe responsable del proyecto.
- **Scrum Master:** lidera las reuniones y ayuda al equipo ante problemas u obstáculos. Es un facilitador, no un gestor.
- **Scrum Team:** son los encargados de desarrollar y cumplir lo que les asigna el *product owner*.
- **Cliente:** recibe el producto y puede influir en el proceso, entregando sus ideas o comentarios respecto al desarrollo.



G1. Scrum Master: Javier Garzas <https://blog.conectart.com/metodologias-agiles/>

Programación Extrema. XP: es una metodología centrada en potenciar las relaciones interpersonales como clave para el éxito en desarrollo del software, promoviendo el trabajo en equipo, preocupándose por el aprendizaje de los desarrolladores y propiciando un buen clima de trabajo.

XP se basa en retroalimentación continua entre cliente y el equipo de desarrollo. XP es especialmente adecuada para proyectos con requisitos imprecisos y muy cambiantes.

Las características específicas de XP son:

- Se valora al individuo y las interacciones del equipo de desarrollo sobre el proceso y las herramientas. La gente es el principal factor de éxito de un proyecto de software.
- Desarrollar software que funciona más que conseguir una buena documentación.
- La colaboración con el cliente. Se propone que exista una interacción constante entre el cliente y el equipo de desarrollo.
- Responder a los cambios que puedan surgir a lo largo del proyecto determina también el éxito o fracaso del mismo. La planificación no debe ser estricta sino flexible y abierta.



G2. Programación Extrema. Javier Garzas. <https://blog.conectart.com/metodologias-agiles/>

Kanban: “Kanban” es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales” (kan: visual, ban: tarjeta). Esta técnica se creó en Toyota, y se utiliza para controlar el avance del trabajo en el contexto de una línea de producción. Actualmente está siendo aplicado en la gestión de proyectos software.



G3. Kanban. Javier Garzas. <https://blog.conectart.com/metodologias-agiles/>

1.6.3. La influencia de los métodos Ágiles en el Liderazgo

Según Highsmith y Cockburn (Highsmith,2001), “lo que es nuevo sobre los métodos ágiles no son las prácticas que usan, sino el reconocimiento de personas como los conductores primarios al éxito del proyecto, junto con un foco intenso en la efectividad y mantenibilidad. Esto produce una nueva combinación de valores y principios que definen una vista ágil del mundo”.

Internet ha trasladado en muy poco tiempo el poder de negociación de las manos de los productores a las de los consumidores. Antes, la “fidelidad” de los clientes solía ser un artificio de los altos costos de búsqueda y de la información limitada, y las compañías se beneficiaban de la ignorancia de los clientes. Actualmente, el consumidor tiene el control como nunca antes y en un mundo de información casi perfecta, cada vez hay menos tolerancia para con los productos y servicios mediocres. (Hamel, 2007). Los ciclos de vida de productos y estrategias se acortan. Debido a la abundancia de capital, el poder

de la tercerización y al alcance global de la red, es posible potenciar a las empresas nuevas con mayor velocidad que antes. Sin embargo, cuanto más rápidamente crece una empresa, más velozmente cumple la promesa de su modelo de negocios original, llega a la cima y entra en su ciclo de descenso. Hoy la parábola del éxito se parece más a un pico corto y súbito. (Hamer, 2007).

Los costos de las comunicaciones son cada vez más bajos, y la globalización esta abriendo las puertas de las industrias a una horda de competidores nuevos que llegan con costos muy bajos. Las empresas más antiguas y grandes, seguramente trasladaran sus actividades centrales o de producción a los lugares menos costosos del mundo, pero hay muchas que no podrán reconfigurar fácilmente sus operaciones globales. A medida que las compañías indias absorban los puestos de servicio y China expanda su participación en la manufactura global, las compañías de todos los demás países tendrán que luchar para mantener sus márgenes.

Estas nuevas realidades exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes. Para prosperar en un mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégica-mente adaptables como ya son operativamente eficientes. Para salvaguardar sus márgenes deben convertirse en manantiales de innovación anti convencional, y para poder ganarle la partida a una multitud creciente de empresas jóvenes en lo que se refiere a ideas e inventiva, tendrán que aprender a inspirar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos día tras día. Éstos son los desafíos que los innovadores de la administración tendrán que enfrentar en el siglo XXI. (Hamel, 2007).

En este nuevo escenario, el liderazgo tradicional (asociado a la etapa industrial) es incapaz de dar una respuesta adecuada a los retos a los que nos enfrentamos. Y es que no estamos hablando de cambios incrementales, de pequeños ajustes. La Era de la Colaboración está provocando cambios sustanciales en los modelos de creación de valor, y muchas empresas que han triunfado en las décadas anteriores desaparecerán si no son capaces de cambiar y ajustarse a los nuevos tiempos.

Tres son las razones según Gary Hamel que nos fuerzan a innovar en nuestros modelos de gestión: En primer lugar, la aceleración de los cambios. En este mundo, el futuro es

cada vez menos una extrapolación del pasado. Las organizaciones deben cambiar y adaptarse a los cambios a una velocidad a la que nunca se han enfrentado. Y cada día es más difícil para muchas empresas mantenerse delante de la curva del cambio. Cuando miramos a nuestro alrededor no vemos solamente compañías que antes fuera modelos del pasado y hoy están quedándose atrás, sino que observamos también cómo industrias completas están luchando para seguir siendo relevantes y subsistir a los cambios de modelo de negocio de la era digital. El segundo reto es que las empresas se están enfrentando a un escenario competitivo, sin barreras que protejan a las compañías dominantes, sin regulaciones, sin restricciones; empresas emergentes que cuestionan el dominio de las empresas tradicionales en su sector. Vemos, por ejemplo, cómo Skype ha sido capaz de cuestionar los modelos de negocio de las grandes empresas de telecomunicaciones, cómo Ryanair ha hecho lo mismo en el mundo de los transportes aéreos y cómo, más recientemente, Apple ha entrado de forma impactante en el mundo de los móviles de la mano de su iPhone. El tercer reto es que el conocimiento se está convirtiendo en un “commodity”. Resulta cada día más difícil para las empresas sobrevivir simplemente manteniendo competencias únicas. Los conocimientos y capacidades tienden a circular libremente en un mercado global, haciendo prácticamente imposible crear y mantener competencias únicas por mucho tiempo.

La mejor manera de protegernos es hacer de la innovación el trabajo de todos nuestros colaboradores cada día. De la misma manera, las compañías van a tener que ser innovadoras a la hora de proteger su capital intelectual y humano. Ante un nuevo paradigma, debemos revisar los modelos mentales que hemos creado, y que hasta ahora hemos utilizado para movernos por el mundo. Esta es la paradoja: debemos abrir nuestra mente y debemos adentrarnos en el nuevo mundo para construir los nuevos mapas. No nos queda más remedio que reinventarnos como líderes, como organizaciones y como personas para dar respuesta a las nuevas exigencias. Un ejemplo concreto: es cierto que el “orden y mando” (que hasta ahora ha imperado en las organizaciones) nos ha permitido crear organizaciones eficientes y escalables; pero también es cierto que estas organizaciones tienden a ser inflexibles cuando llega la hora de hacer algo diferente a lo que siempre han hecho; sus culturas son poco proclives a los cambios y, en muchos casos, hostiles a la innovación; y lo que es más importante: por lo general, son

mortalmente aburridas e incapaces de lograr la confianza, la creatividad y la pasión de las personas que forman parte de la organización. Con todo, quizás la incompatibilidad más grande de las organizaciones que hemos creado hasta ahora (ya se trate de gobiernos, partidos políticos, instituciones o empresas) es que no se sostienen cuando se exponen a los niveles crecientes de transparencia que demanda la Sociedad Red. Esto no tiene que ver exclusivamente a la transparencia en valores (un campo en el que posiblemente las ONG constituyen todo un ejemplo) sino a la transparencia en el valor añadido y la contribución de las personas. La realidad es que el tradicional ordeno y mando conduce a un estilo de liderazgo basado en las afinidades personales, con baja tolerancia a la crítica, y donde con demasiada frecuencia se confunden los intereses personales con los fines de la organización.

Se necesita una nueva visión del liderazgo del futuro, a la que Hamel llama Liderazgo 2.0. Una visión capaz de estimular y canalizar el nuevo talento, y de aprovechar al máximo las oportunidades en la Era de la Colaboración. La etiqueta “2.0” no es una moda ni un capricho. Hace referencia a una versión mejorada de nuestra sociedad y de nosotros mismos; una versión más participativa, abierta y transparente, y que a partir de ahora va a estar presente en todos los órdenes: en los modelos de gobierno, en la acción política, en las organizaciones, en las empresas y, cómo no, también en el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales. (Hamel, 2007).

Debido justamente a la complejidad en la que estamos inmersos es importante explorar herramientas que ayuden a los líderes en la toma de decisiones.

Dave Snowden ¹⁵, creo en 1999, el marco Cynefin, que es un framework que ayuda en la toma de decisiones. Una de las primeras aplicaciones prácticas de la teoría de la complejidad a la ciencia de la gestión, incluyendo el desarrollo de la narrativa como método de investigación y el papel de la complejidad en la creación de los sentidos.

¹⁵ Dave Snowden es el director del Centro de Complejidad aplicada de la Universidad de Gales y Fundador de Cognitive Edge. Anteriormente fue Director de la Institución para la Gestión del conocimiento en IBM en la que desarrollo el modelo Cynefin.

La idea del marco Cynefin es que ofrece a los tomadores de decisiones un "sentido de lugar" desde el cual ver sus percepciones. Snowden usa el término para referirse a la idea de que todos tenemos conexiones, como tribales, religiosas y geográficas, de las que quizás no estemos al tanto.

El marco Cynefin compara las características de cinco dominios de complejidad diferentes: simple, complicado, complejo, caótico y desordenado, en el centro (ver ilustración). Analicemos cada uno de ellos.

1.6.3. Innovación, el nuevo paradigma.

En capítulos anteriores se ha señalado que la capacidad de una organización para producir e implementar innovaciones consistentes y rentables depende en gran medida de su cultura organizativa. Esta es la esencia de la innovación. Pese a las múltiples referencias que se pueden encontrar en la literatura del campo organizativo en torno al efecto de la cultura en la innovación, existen pocas investigaciones empíricas al respecto. En cuanto a los estudios empíricos existentes, Herzog (2011) realizó un análisis de las principales investigaciones publicadas en el período comprendido entre 1985 y 2007. Concluyó que las siguientes características culturales son las que impulsan la innovación: (a) apertura y capacidad para absorber las nuevas ideas; (b) énfasis en la creatividad; (c) fomento de la toma de riesgos; y (d) libertad para expresar las opiniones.

Dan Denison (Denison, 1994), descubrió cómo lograr que la cultura organizacional sea un elemento decisivo para obtener los resultados de negocio, además de crear la forma de medir y gestionar la cultura organizacional de una forma fácil y sencilla, en un lenguaje adecuado para las compañías.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno.

Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro "dimensiones" o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión. Cada una

de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario.

La primera de dichas dimensiones es la **Participación o Implicación**. Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder.

Las culturas organizacionales que se caracterizan como “altamente involucradas” animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, y no en sistemas de control formales, explícitos y burocráticos. Además de este sentido de propiedad, crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

La segunda de dichas dimensiones es la **Consistencia**. De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Tienen empleados altamente comprometidos, valores centrales clave, y un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

La tercera dimensión es la **Adaptabilidad**. Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. El primero, es la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores). El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y re institucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva.

La cuarta dimensión es la presencia de una **Misión**. Es decir, definir una dirección significativa a largo plazo para la organización.

Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

Varios autores tomaron las dimensiones creadas por Denison para investigar los efectos de las mismas en la cultura, para determinar cómo influyen en la innovación. Es el caso de, Atari y Sacrificad (2011) quienes investigaron los efectos de las dimensiones, en la cultura innovadora y encontraron que: (a) la capacidad de adaptación organizativa influyó de manera positiva en la propensión para innovar, el aprendizaje organizativo y la

creatividad; (b) el alineamiento estratégico afectó positivamente la habilidad para implementar innovaciones; (c) el involucramiento tuvo un efecto positivo sobre el aprendizaje organizativo y la creatividad; (d) el rasgo consistencia (propio de culturas orientadas al control interno y la estabilidad) influyó negativamente en el aprendizaje organizativo, la creatividad y el empoderamiento. De acuerdo con esto, los autores concluyeron que desarrollar (en orden de importancia) la adaptabilidad, el alineamiento estratégico y el involucramiento fomenta la innovación. Asimismo, la innovación se estimula mediante factores como el empoderamiento, el trabajo en equipo y la libertad para expresar las ideas creativas. Con respecto a la adaptabilidad, es propia de un tipo de cultura innovadora conducida por el cliente. Es característica de las organizaciones que son: (a) flexibles; (b) enfocadas a lo externo; (c) capaces de responder rápidamente a las demandas de los clientes y competidores; (d) capaces de reforzar la toma de riesgos; y (e) orientadas a desarrollar el tipo de innovaciones que el cliente valora (Denison et al. 2013).

A lo largo de este capítulo, se hace un desarrollo sobre el significado de cultura que es el tema fundamental en el que se basa el caso que se estudia, se presentan las dimensiones de la organización como una manera de ordenar y entender las partes que la componen y que serán la base del modelo a presentar.

Luego, se introduce el tema del cambio organizacional, que realidades lo movilizan y esto nos lleva a la digitalización en las empresas, que es el gran cambio que se está produciendo. Dentro de la digitalización, se detallan diferentes metodologías que hoy se aplican en las empresas y los motivos por las que fueron creadas, para continuar explicando como la transformación digital cambia a las personas que componen una compañía y que esto conlleva al nacimiento de una nueva cultura. Teniendo en cuenta la rapidez de la transformación en el mundo, lo más importante para una empresa es crear una nueva cultura innovadora y ágil, que es lo que asegurara la supervivencia de las empresas en el futuro.

Metodología de la Investigación

Este trabajo está basado en el análisis cualitativo/descriptivo, analizando en profundidad el proceso de transformación digital/cultural de Naranja SA.

Se intenta mostrar que las prácticas culturales de una organización, si se alinean a prácticas de gestión digitales, se logra una compañía más flexible y adaptable a los cambios de contextos, regulaciones y competencia.

El análisis está basado, por un lado, en una investigación bibliográfica, en la que se exponen las experiencias de empresas que han tenido procesos exitosos y otras en las que no pudieron transformarse, y en la realización de entrevistas a consultores especialistas en el contexto laboral actual y en procesos de transformación digital en compañías de Argentina y del mundo, además de directores y Gerentes de Naranja SA, que es la empresa en la que se basa el caso de estudio. Estas actividades tienen por fin delinear un modelo teórico-práctico de cultura digital en una organización, para mejorar un proceso de transformación digital.

El modelo surge a partir de la opinión de consultores que expresan de qué manera suceden o deberían suceder los procesos de transformación, que se contrastan con lo que está pasando en una empresa, en este caso Naranja SA, que está transitando por un proceso de transformación digital, que está produciendo cambios en su cultura.

A partir de lo relevado a través de las entrevistas realizadas, es posible entender y transitar el proceso que llevaron a cabo diferentes directores, gerentes y colaboradores en la empresa y cómo afectaron su propia manera de gestionar; qué cambios resultaron más fáciles y cuáles más difíciles y hacia qué futuro se dirige la compañía.

CAPITULO 2: El viaje de Transformación de una Compañía

“Los líderes que funcionan mejor son quienes se ven continuamente como diseñadores y no como cruzados”

Peter Senge

2.1. Casos de Transformación Digital

Kodak

Fundada en 1888, Kodak Company llegó a ser una de las cinco marcas de mayor valor a nivel mundial, gracias a innovaciones vinculadas al mundo de la imagen como el invento del rollo de película fotográfica. Estos productos masificaron el uso de la cámara de fotos.

En 1976, la empresa tenía 90% de las ventas de películas fotográficas y el 85% de las ventas de cámaras.

Pero no supo tomar las decisiones estratégicas correctas de tal modo que llegó tarde al mundo de los dispositivos digitales. Sus competidores tomaron la delantera en este negocio y así comenzó la caída de la empresa.

En el 2001, Kodak compra Ofoto, un servicio que permitía compartir fotografías en línea. Sin embargo, no supo capitalizar esta nueva tecnología ya que seguía obsesionada con la captura de las imágenes. Al no poner en el centro de su negocio la interacción entre los usuarios se perdió la gran oportunidad que supieron aprovechar otros.

La marca tampoco adquirió nuevas empresas que desarrollasen servicios periféricos a su línea de negocio principal, por lo que no tuvo la flexibilidad y apertura para nuevos paradigmas, que es lo que suelen hacer las grandes corporaciones cuando compran una start up.

En 2012, Kodak se declaró en bancarrota con deudas por 6.75 mil millones de dólares y activos por 5.1 mil millones. La marca sigue existiendo, pero muy lejos de lo que supo ser.

Nokia

Durante años fue el fabricante número uno a nivel mundial de teléfonos celulares. En 2008 tenía el 41% del mercado a nivel global. Pero esto cambió porque sus líderes no advirtieron a tiempo que estaba llegando la era de las pantallas táctiles y la evolución de los sistemas operativos móviles que dejarían obsoletos los teléfonos Nokia. A pesar de su larga historia y todos los esfuerzos, Nokia comenzó su tendencia a la baja con la llegada del iPhone y los sistemas operativos iOS y Android que empezaban a superar a Symbian, su propio sistema operativo.

Era una marca posicionada en la mente del consumidor, sin embargo no supo escucharlos. Cuando lanzó sus primeros modelos con pantallas táctiles ya era tarde, había dispositivos de otras marcas que ya tenían esta característica. Finalmente, Microsoft adquirió la división de celulares de Nokia.¹⁶

Alphabet

Es una firma cuya principal subsidiaria es Google. Está enfocada en el desarrollo de productos y servicios relacionados con internet, software y otras tecnologías. También incluye a empresas de sectores como la biotecnología, salud, telecomunicaciones y la domótica.

Con el lanzamiento de esta empresa, el cofundador de Google, Larry Page, está evitando que le suceda lo mismo que a Kodak o a Nokia. En este sentido, no solo realizó un acto de ingeniería corporativa; sino que entendió que Google (tal como estaba planteada en términos de una organización nativa digital, pero con una visión tradicional), tenía una capacidad de innovación limitada.

Desarmó su compañía para convertirla en un rompecabezas, en donde cada pieza es un área que puede concentrarse en un desarrollo, sin distracciones. Al mismo tiempo, las piezas ensambladas forman a una corporación gigantesca que es Alphabet; la cual saca ventaja sobre sus competidores por la fuerte estructura organizacional con la que cuenta

¹⁶ Slotnisky, Debora, 2016. Transformación Digital

y de la fortaleza de la marca Google. De esta forma logra reclutar al talento que necesita para moverse con rapidez.

Netshoes

En el año 2000 nace como una tienda física de calzados. Dos años más tarde la empresa lanza su tienda online y amplía operaciones en Brasil. En 2007, decide convertirse en una empresa puramente digital y hoy es un gigante del e-commerce de artículos deportivos, con operaciones en Brasil, Argentina y México.

La empresa invirtió tres millones de dólares para implementar una nueva plataforma tecnológica que permite crear una homepage única para cada cliente a partir del reconocimiento de sus comportamientos, sus gustos y sus consumos; ofreciéndole productos y ofertas exclusivas a la medida de sus intereses. Esta plataforma utiliza toda la información sobre el comportamiento de los consumidores, priorizando los resultados de búsqueda e integrando todas las operaciones que el usuario realiza en la web para trazar su perfil.

Su éxito radica en las decisiones tomadas, en el tipo de personas que contrata (todos son nativos digitales) y también en los nuevos puestos del organigrama (por ejemplo: jefe de performance; analista de e-mail marketing; analista de medios internos; analista de medios externos; etc.)

En la Argentina posee un portfolio de más de 8.000 productos y recibe un promedio mensual de 8 millones de visitas en su sitio.¹⁷

Mercado Libre

Nace en 1999 como un plan de negocios de su fundador Marcos Galperin en la Universidad de Stanford, donde cursaba un MBA. Allí descubrió el potencial de internet y de cómo iba a cambiar el mundo. Tomando como modelo EBay, comenzó el desarrollo de una empresa que sería con los años uno de los unicornios argentinos. Su primer inversor importante fue Warren Buffet, al que Galperin le había mostrado su modelo de negocios cuando lo conoció en una charla que dio en Stanford. Comienza como un sitio

¹⁷ Sebastián Catalano. Los nuevos Reyes de la Argentina. 2017. Editorial Paidós

de subastas, que fue evolucionando para convertirse en el principal Marketplace de América Latina.

Una de las claves que marcaron la diferencia desde el comienzo fue la austeridad y el desarrollo de su propio software. Para ello armaron un importante equipo de tecnología en el que invirtieron mucho dinero. Después de la segunda rueda de inversión, recién abrieron sus oficinas. Los planes eran muy concretos y todo estaba minuciosamente medido. Uno de los primeros cambios fue comenzar a cobrar a los vendedores, para mejorar la rentabilidad. Llegar a la rentabilidad prevista les tomo 7 años.

En 2007, cotizaron en la bolsa de New York; este hito fue clave porque la preparación para hacerlo los ayudo a ordenar mejor la empresa.

Hoy además de la compra y venta de productos, financia a emprendedores y realizan préstamos a muy baja tasa, además de estar también como intermediarios de los pagos.

Actualmente su valor de mercado es de 16.000 millones de dólares, tiene 4000 empleados y está presente en 20 países.¹⁸

Globant

Nace en 2003, como una empresa que provee desarrollo y software a otras empresas. Es la creación de 4 amigos que después de haber trabajado muchos años en otras empresas, encuentran que existen grandes posibilidades en exportar software. Comienzan tomando talentos locales que trabajan remotamente para empresas de otros países. Su primer contrato importante es en Londres, para lo cual alocan en esa ciudad al primer equipo que forman y también la mitad de los socios. Después del contrato con LastMinute.com, llega el contrato con Google.

Las claves del éxito fueron desde un primer momento tener un negocio que ganara dinero (los fundadores de jactan de que nunca fueron a pérdida). También el ser arriesgados, una vocación por ser los mejores. Para ello, al igual que Mercado Libre, salieron a la bolsa; eso los ayudo a tener una financiación más eficiente.

¹⁸ Sebastián Catalano. Los nuevos Reyes de la Argentina. 2017. Editorial Paidós

Este grupo de amigos tiene muy claro qué parte del negocio lidera cada uno; funciones repartidas de acuerdo a sus habilidades. Otra estrategia que tienen es la compra de empresas relacionadas al rubro que explotan, como método de expansión.

Actualmente tienen sede en 11 países, incluido India. Realizan desarrollos para Google, Coca Cola y Facebook entre otros clientes, cotiza en el Nasdaq y su valor de mercado es de 1.300 millones de dólares.¹⁹

Despegar

La idea nace luego de que uno de los fundadores, Souviron, regresara a la Argentina desde EEUU donde cursaba un MBA. Era 1998 y las colas para comprar pasajes eran larguísimas. Así los fundadores pusieron on line dos sitios para compra de distintos productos. El 3 de agosto de 1999 se lanza Despegar, registrada en EEUU. A través de ruedas de inversión consiguieron el capital para hacer funcionar la compañía. Dos hechos afectaron muy fuerte a la industria, el estallido de la burbuja puntocom y la caída de las torres gemelas, posteriormente. Este último hecho afecto de manera significativa la industria aerocomercial y la turística. Tuvieron que ajustar, despedir y replantear estrategias para sobrevivir. Se concentraron solamente en tres mercados: Brasil, Argentina y México y vendieron el resto de sus operaciones. Cada dólar que sobraba se reinvertía en mejoras tecnológicas.

Fue muy importante a nivel management poner foco y armar equipos puntuales en cada eje de negocio. Armaron un equipo regional de hoteles; con foco e inversión, el negocio explotó.

Una estrategia de crecimiento de guerrillas que hizo que muchos rivales del mercado de los viajes y del turismo no vieran a Despegar hasta que no les quedo otra opción. La austeridad también es otra característica de esta empresa.

Otra de las filosofías de la compañía es no esperar a que algo esté listo 10 puntos; un prueba y error extremo y permanente forma parte de su ADN.

¹⁹ Sebastián Catalano. Los nuevos Reyes de la Argentina. 2017. Editorial Paidós

Despegar es la quinta agencia de viajes del mundo. Está valuada en al menos 1.500 millones de dólares y facturo en 2015, unos 3.600 millones. Tiene operaciones en 21 países de la región (con 13 oficinas en las principales capitales, y alrededor de 3.000 empleados). Sus mayores ingresos provienen de Brasil, Argentina y México. En los últimos años, además de los pasajes, comenzó a consolidar su negocio de hotelería, hoy tiene 200.000 hoteles en el mundo.

OLX

Su fundador es Alex Oxenford, quien fundo primeramente DeRemate (principal competidor en sus inicios de Mercado Libre y luego Dinero Mail). Se funda en marzo de 2006 como una empresa de clasificados on line gratuitos. Fue una oportunidad que detectaron a partir de mirar que éste negocio era un éxito en EEUU pero en la Argentina y otros países no existía.

Por potencial de negocios y tamaño, lanzaron las operaciones en India, Brasil, Rusia y en países africanos y de Asia Pacifico. Cuatro años después de su fundación, Naspers (principal inversor) se quedó con el 95% del negocio (la operación rondo los 200 millones de dólares) y Oxenford se quedó con el management de la compañía.

Una de las claves del negocio fue tener las versiones móviles que estuvieran disponibles para todos los sistemas operativos y que funcionaran no solo en Smartphone de primera línea, sino también en teléfonos inteligentes baratos. Eso fue clave para el éxito en países como Kenia.

Otro punto es la estabilidad del equipo, casi los mismos que comenzaron en OLX en el 2006 siguen en la compañía. Todos los colaboradores, sin tener en cuenta el rango tienen las mismas computadoras, las mesas son parecidas y no hay muchas paredes en las oficinas. Un criterio de contratación es pensar distinto y ser innovadores más que la aptitud técnica.

Esta empresa no cotiza en bolsa; sin embargo, por despliegue, presencia y proyección, ya tiene un valor de mercado de 1.200 millones de dólares.

2.2. PRESENTACIÓN DEL CASO: NARANJA SA.

En este apartado se presenta Naranja SA, una empresa argentina, que comenzó en el año 2017 un proceso de transformación. El recorrido que se hace de la empresa es la descripción de cómo es su negocio, su estructura, principales productos y prácticas culturales. Se hace especial hincapié en esto, porque justamente es en la transformación de su cultura donde está el verdadero cambio de la organización.

Más adelante se describe el proceso de transformación, para luego describir de acuerdo al modelo de organización de Schlemenson y tomando las entrevistas lo que sucede en cada una de las dimensiones.

2.2.1. Tipo de Organización

Naranja es una organización de servicios financieros orientados al consumo, siendo una de las principales emisoras de tarjetas de crédito de Argentina. Si se toma en cuenta el origen de su capital, es una empresa privada. Actualmente, el 99% de su capital accionario se encuentra en manos de Tarjetas Regionales S.A. y el 1% en manos de Tarjetas Cuyanas S.A. En función de su finalidad, es una organización con fines de lucro. En cuanto a su magnitud y localización se puede definir como una organización grande de alcance nacional, ya que cuenta con 210 sucursales a lo largo del país y tiene 3400 empleados.

Nace en Córdoba en 1985. Era la tarjeta de crédito que identificaba a las cuentas corrientes de la casa de deportes **Salto 96**, fundada por dos profesores de Educación Física: David Ruda y Gerardo Asrin, allá por 1969. Rápidamente, se expandió en la ciudad y luego a todo el país, convirtiéndose en un medio de pago también utilizado por otros comercios.

En 1995, la asociación estratégica con **Banco Galicia** le permitió consolidar la expansión geográfica y generar nuevos planes y servicios para Titulares y Comercios.

Actualmente, la compañía emite diferentes tarjetas de crédito: **Naranja**, **Nevada** y las principales tarjetas internacionales: Visa, MasterCard y American Express.

Naranja tiene hoy una posición de privilegio entre las tarjetas de crédito nacionales e internacionales. Sumando las marcas emitidas, es el principal emisor del país, con **9.300.000** plásticos.

2.3.2. Productos y servicios

- **Sucursales propias:** a fines de 2017 sumaron 51 sucursales, producto de la fusión con Tarjeta Nevada. Así, las 24 provincias y CABA tienen Casas Naranja que consolidan la presencia de la empresa en todo el país. En total, ya son 258 puntos de atención distribuidos por toda la geografía nacional.
- **Planes de compra:** Plan Z, único en el mercado, pensado para que los Clientes puedan comprar y pagar como deseen. Al momento de abonar, pueden elegir hacerlo en 1, 2 o 3 cuotas con cero interés; o en 6, 9 o 12 cuotas con mínimo costo de financiación. Además, existen planes de cuotas especiales de 6, 12, 18 y 24 cuotas.
- **Más de 34 mil promociones:** la promoción mas importantes es **Smartes**, el día más inteligente para comprar, con descuentos entre el 15% y el 25% sin tope los días martes, en grandes marcas de todo el país
- **Débitos automáticos:** adhiriendo sus facturas y servicios al Débito automático, los clientes ganan comodidad y se olvidan para siempre de los vencimientos
- **Préstamos personales:** es un producto que se obtiene en cualquiera de las Casas Naranja o por medios online (Web y App), es parte de la evolución digital, los clientes pueden obtener dinero en efectivo y devolverlo en cuotas fijas y en pesos. En el transcurso del año se habilito la posibilidad de que el dinero se deposite de forma inmediata en cuenta bancaria, se aumentaron el número de cuotas hasta 50 y el monto hasta \$50.000.
- **Transfer Naranja:** los Titulares pueden enviar o recibir dinero desde cualquier punto del país. Hacerlo es una tarea sencilla y el importe se acredita en la tarjeta del destinatario, para que lo use como quiera, tanto para el pago del resumen como para

retirarlo en efectivo.

- **Ahora 12:** la participación de Naranja Visa en el Plan Ahora 12 implicó una facturación anual de \$6.585 millones de pesos durante 2017.

- **Tienda Naranja:** es el sitio de e-Commerce exclusivo para Titulares de Naranja. La plataforma cuenta con miles de productos y promociones para elegir y comprar con la tranquilidad y seguridad de operar con Naranja.

- **Naranja Online:** es la sucursal virtual de Naranja, mediante la que los Clientes pueden autogestionarse: consultar saldos disponibles, ver e imprimir el resumen, pagar online, simular compras, cotizar consumos en dólares, conocer consumos y próximos vencimientos, acceder a Tienda Naranja, suscribirse a informes por e-mail para conocer todos los movimientos de su cuenta, recargar crédito al celular, actualizar sus datos personales y de facturación, suscribirse al Resumen Digital, generar PIN para extracción en cajeros, activar tarjetas y solicitar aumento de límites, adicionales y nuevas tarjetas. En 2017, se ampliaron las funcionalidades, para que los usuarios puedan realizar las mismas operaciones que en un lugar físico. Se incorporaron los servicios de historial de pagos realizados, préstamos online y desconocimiento de compras y débitos. También, se perfeccionó la doble validación de identidad para transacciones que requieren mayor seguridad, como préstamos online. En 2017 el 60% de las visitas fueron desde dispositivos móviles y hubo un incremento de usuarios del 9%. Actualmente, la plataforma cuenta con 520.163 usuarios activos.

- **Resumen de Cuenta digital:** Los clientes tienen la posibilidad de obtener su Resumen de Cuenta en su e-mail el primer día de cada mes, de forma rápida y simple, sin tener que esperar al correo tradicional.

- **Servicios Naranja en tu Celular:** este servicio les permite a los clientes recibir mensajes de texto con información de sus operaciones, compras realizadas, vencimientos, pagos efectuados, extracciones, avisos de transfer y consultas de saldo.

- **Recarga de celulares:** a través de Naranja online y en las Terminales de

Autoconsulta (TAC) de las Casa Naranja, los Titulares pueden recargar crédito en su celular, sin efectivo. El importe de la recarga se abona con el Resumen de Cuenta.

- **Revista CONVIVIMOS:** la revista es una publicación mensual de distribución nacional, propiedad de Naranja. Durante 2017 se distribuyeron más de 6 millones de ejemplares y es líder entre las publicaciones mensuales por suscripción en el país.

- **Revista CIMA:** con la integración con Tarjeta Nevada, se suma un producto editorial más para los Clientes. Se trata de una publicación editorial de interés general que refleja la actividad cultural, deportiva y social de cada provincia a la que llega.

- **Productos editoriales:** desde 2017 los clientes pueden acceder a una suscripción mensual de libros para niños con el mejor contenido de Disney Jr., Princesas y los superhéroes de Avengers .

- **Seguros y Asistencias:** en 2017 se inició la comercialización de un nuevo producto de Multiasistencia al Hogar que permite a nuestros Clientes contar con una amplia red de profesionales ante emergencias de Vidriería, Plomería, Gas, Cerrajería, entre otros servicios muy valorados. También existe un cotizador online para los seguros de Asistencia al Viajero y de Asistencia al Hogar, a los cuales los Clientes pueden acceder desde Internet. También se mantiene, junto a Universal Assistance, un carro de compras exclusivo para Titulares de Naranja que les permite cotizar y contratar su seguro de viaje de manera ágil y con beneficios. La cobertura de seguros personales es amplia, en alianza con las siguientes compañías de primer nivel: Allianz, Sura, Zurich, Integrity y Galicia Seguros. Los productos que se ofrecen son: Hogar, Consumo garantizado, Desempleo, Compra Protegida, Accidentes Personales, Mayor protección, Mujer protegida, Salud, Vida, Robo en cajero automático, Bolso protegido, Auto, Moto, Asistencia de moto, Seguro para tu celular, Asistencia al viajero, Multiasistencia, Electro usados, Tecnología móvil, Bicicleta, Garantía de alquiler. En 2017 llegamos a un total de 2,7 millones de pólizas.

- **ABM (Alta, Baja, Modificaciones) de Clientes:** para ser Titulares Naranja, Los

clientes potenciales ya no tienen que esperar la aprobación desde las oficinas. La compañía cuenta con un sistema que permite analizar sus datos desde las Casas y la vía pública para saber, al instante, si cumplen con las condiciones de alta. El plástico se comienza a gestionar en ese momento.

- **¡Naranja en el acto!**: En 2017, lanzamos AJNARAN, la tarjeta en el acto. Se trata de un plástico que se imprime en el momento, para que los nuevos Titulares puedan realizar compras de manera inmediata. AJNARAN es NARANJA pero escrito al revés. Porque el vínculo con el Cliente comienza su tarjeta en el momento, y luego se avanza con los trámites y requisitos. Entre el 20 y el 25% de los Clientes consumen dentro de las primeras 24 horas y más del 40% lo hacen en la primera semana.

- **Entretenimiento y cultura**: los Clientes de Naranja pueden disfrutar de:

- **Movieclub**: el programa de los cines village con importantes beneficios y descuentos para los amantes del cine.

- **Alianza con HBO GO**: ampliaron las fronteras del negocio tradicional introduciéndose en el mundo del entretenimiento con un nuevo producto de contenido On Demand.

- **Naranja Plus**: es un nuevo producto de financiación que les permite a todos los Clientes financiar las operaciones en 1 pago (en pesos y en dólares) realizadas con cualquiera de las tarjetas.

- **App Naranja**: en 2017 se lanzó la nueva plataforma *mobile*. Esta App permite a los Titulares consultar el estado de su cuenta, conocer promos cercanas, realizar gestiones rápidas, consultar saldos disponibles, recargar crédito a celulares, y la acción más importante: pagar su Resumen, desde un Botón de Pagos especialmente diseñado para hacerlo de manera ágil, simple y precisa.

- **24 horas en línea**: la empresa cuenta con un servicio de atención a los clientes, respondiendo a través de todos los canales: la línea 0810-333-6272, la 0810-

555--6272 para Comercios Amigos, el email, Te Llamo (servicio mediante el cual, llenando un formulario en naranja.com, los Clientes pueden pedir que un Colaborador se comuniquen con ellos un día y horario en particular), Facebook, Twitter y naranja.com.

- **Débitos solidarios:** se reúnen los aportes que los Titulares donan a través del Débito Automático para ser entregados en su totalidad a distintas entidades de bien público.
- **Naranja Online para Comercios:** en 2016 lanzaron este espacio, para que los Comercios Amigos puedan acceder a toda la información de su cuenta: ver últimas liquidaciones y cupones rechazados, consultar presentaciones a cobrar y recibir informes por e-mail de cada operación

2.3.3. Gobierno corporativo

Funciones del Directorio

102-18
102-22
102-26

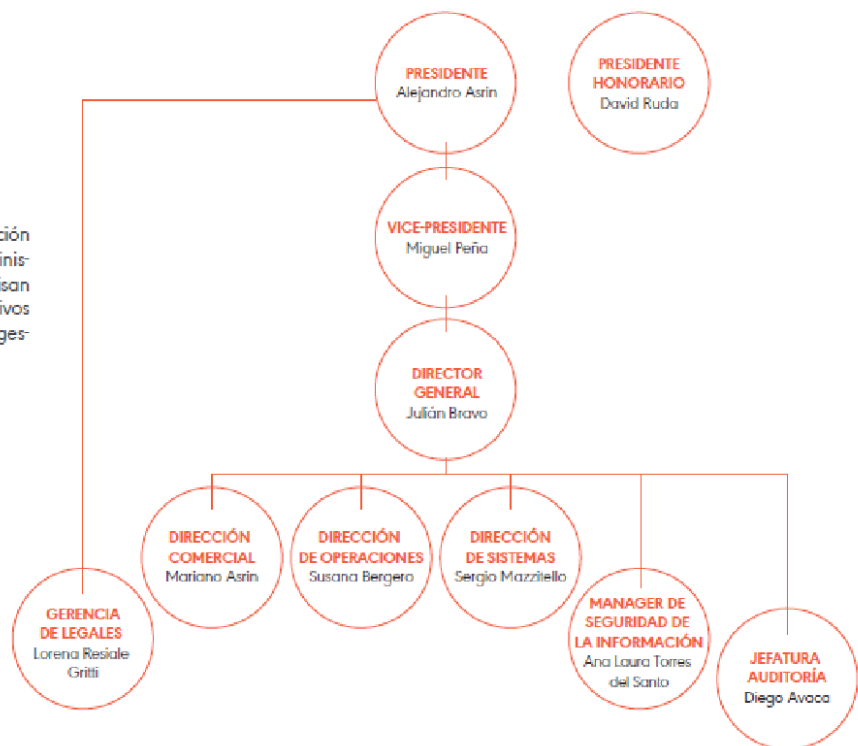
Los Directores tienen a su cargo la definición de la visión, misión, propósito y la administración de Naranja. Aprueban y supervisan el plan estratégico de negocio, los objetivos de gestión, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos.

CONTRIBUCIÓN A LOS ODS



TEMAS MATERIALES

Evolución digital y crecimiento económico



El Directorio es quien tiene a su cargo la administración de Naranja y la aprobación y supervisión de la implementación de las políticas y estrategias generales: El plan estratégico de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales.

- Las políticas de:
 - Inversiones y financiación.
 - Gobierno societario.
 - Responsabilidad Social: asuntos sociales y ambientales.
 - Control y gestión de riesgos y de toda otra que tenga por objeto el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
 - El Código de Ética.
 - Las facultades y responsabilidades de la Dirección.

También cuenta entre sus funciones el monitoreo del cumplimiento del control interno, del marco regulatorio y el perfil de riesgo, analizando los reportes de gestión.

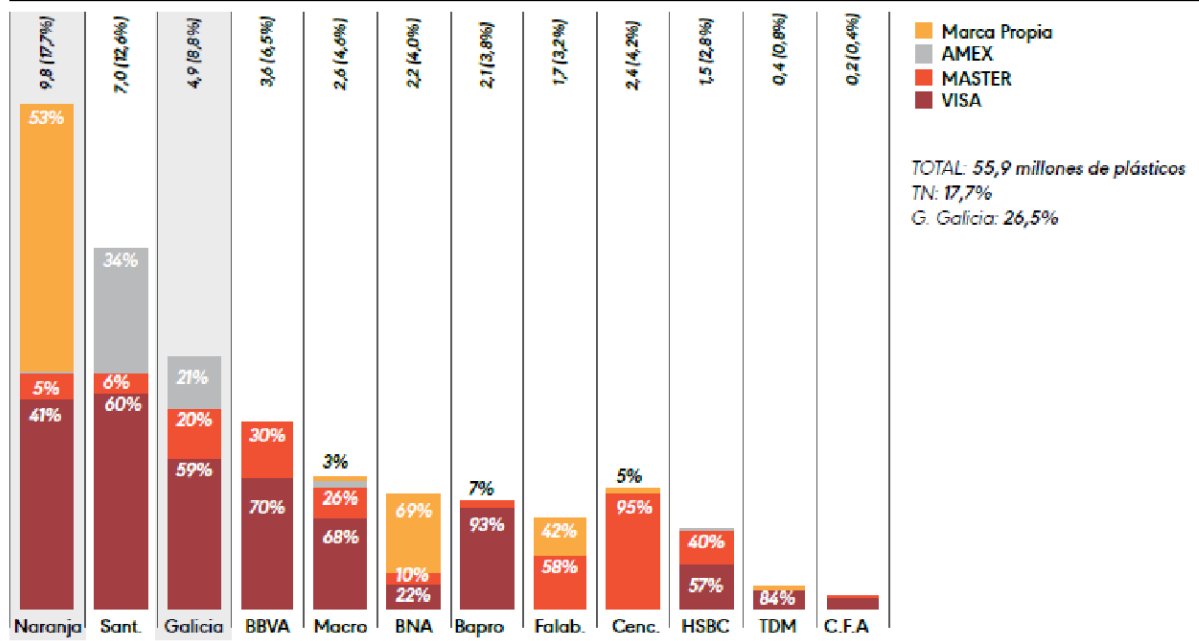
2.3.4. Presencia en el mercado

Naranja ostenta una posición de liderazgo en el mercado de tarjetas de crédito de Argentina. Según mediciones oficiales y estudios de mercado privados: **es la principal entidad emisora de tarjetas de crédito a nivel nacional y la marca líder en el interior del país.** .

PRESENCIA EN EL MERCADO

103-2; 102-3

Ranking de Emisiones - BCRA - cantidad



Fuente: Ranking de emisiones, BCRA.

2.3.5. Cultura

Reclutamiento y bienvenida: En **Naranja** están convencidos de que **la cultura es su principal diferenciador**. Prestan especial atención al proceso de selección, buscando minuciosamente los comportamientos necesarios en los futuros ingresantes porque consideran que, cada uno de ellos, es clave para sostener lo que son y lo que quieren ser. Es por eso que buscan, no sólo asegurarse de su capacidad, sino también de su alegría y ganas de trabajar en equipo, con responsabilidad, dedicación y compromiso. Todo eso a lo que llaman *Calidad con Calidez*. Buscan Colaboradores apasionados, con ganas de asumir nuevos desafíos y dispuestos a dar lo mejor. Su lema dice: “*Somos así, queremos más gente así*”.

Para sustentar esta filosofía, cuentan con una serie de programas, competencias y actividades, que buscan enfocar la búsqueda en esos Colaboradores que desean incorporar a la empresa:

- **Modelo de competencias:** constituye un elemento central de la gestión de Colaboradores en Naranja, ya que les permite identificar y definir los perfiles de selección, las descripciones de puesto, la gestión del desempeño y el desarrollo de **todos los Colaboradores**. Partiendo de que cada competencia es la puesta en práctica de conductas que se consideran necesarias para desempeñarse en un puesto o rol, y que se traducen en comportamientos observables, las competencias tienen definiciones más simples y comprensibles para todos. Además, para que las competencias puedan ser observables y posibles de evaluar, se acompaña cada definición con un listado de indicadores que describen las conductas, ejemplos y contraejemplos que los ayudan a captar su idea esencial.

- **Comportamientos del Futuro:** en el marco del cambio de estrategia, modificando la misión, visión y propósito se modificaron los comportamientos y adaptándolos a los que serían los necesarios para el futuro de la empresa.

Para ello, simplificaron el modelo de competencias, pasando a un modelo de Comportamientos del Futuro. De esta manera, se buscó poner énfasis en **todos los Colaboradores**, que son los protagonistas de su propio desarrollo. Los nuevos

comportamientos son:

- o **Lidero mi negocio:** cuando asumo mi trabajo con compromiso, buscando ser experto en mis tareas y haciéndolo cada vez mejor para potenciar los resultados del negocio o área.

- o **Soy protagonista y motor:** cuando soy proactivo y aprendo con cada desafío, enfrentando los obstáculos con optimismo y siendo el líder de mi desarrollo.

- o **Juego en equipo:** cuando participé activamente en distintos espacios, impulsando conversaciones transparentes y concretas y posibilitan un clima de trabajo saludable.

- o **Soy fanático de mis Clientes:** cuando facilito la vida de las personas, implementando soluciones ágiles y simplificando los procesos.

- **Proceso de selección:** en el proceso de reclutamiento, y teniendo como guía los Comportamientos del Futuro, buscan identificar su presencia en los postulantes. Para esto, el proceso de selección consta de diferentes instancias:

- o Entrevista para recepción de CV: especialmente utilizada en convocatorias masivas.

- o Entrevista grupal: para conocer a los candidatos, sus expectativas e intereses.

- o Entrevista con actividades específicas: para evaluar competencias y comportamientos.

- o Entrevista personal: para profundizar en el conocimiento del postulante. o Entrevista psicotécnica.

- o Verificación socio ambiental, de morosidad y laboral.

- o Entrevista de propuesta de trabajo.

El proceso de selección es ejecutado por el área de Selección de la Subdirección de Relaciones Humanas, en conjunto con el Líder del futuro ingresante. Así, se aseguran de observar todas aquellas características que ayuden a encontrar un postulante con el perfil deseado. Se incorporan personas capacitadas y abiertas al aprendizaje. Pero, fundamentalmente, hacen hincapié en su alegría, en sus ganas de trabajar en equipo, en la responsabilidad, dedicación y compromiso que demuestran para desempeñar su trabajo. Buscan Colaboradores apasionados, que quieran asumir nuevos desafíos.

- **Mejoras del proceso.** Durante 2017 se trabajó en consolidar las mejoras que se venían trabajando en el proceso desde 2016, enfocándose en el reclutamiento proactivo, la incorporación de nuevas herramientas digitales en el proceso de búsqueda y en la

gestión de Naranja como **Marca Empleadora**. El objetivo de la renovación consistió en pasar de una propuesta de búsquedas específicas por puesto a una propuesta que se centra en la búsqueda de talentos (internos y externos) en la menor cantidad de tiempo posible, para anticiparse a las necesidades del negocio. Algunas acciones que se consolidaron fueron:

- o Naranja Video CV: varias de las selecciones que se realizaron durante 2017 utilizaron la posibilidad de que los postulantes hagan su presentación en formato de video de 2 minutos, preparado en el momento que ellos consideraron oportuno. Esto se utilizó como una herramienta de filtro inicial en algunas búsquedas internas.

- o Entrevistas psicotécnicas online: los Colaboradores que participan de los procesos de selección realizan sus entrevistas psicotécnicas de manera virtual. De esta manera, los Colaboradores la realizan en el lugar donde se sientan más cómodos y se reducen los tiempos del proceso.

- o Programa de referidos: para el momento del reclutamiento, en localidades estratégicas, se pone en marcha un programa de referidos. Esto se debe a la creencia de que son los mismos Colaboradores, por el conocimiento que tienen de la empresa y su cultura, las personas ideales para recomendar postulantes para las búsquedas vigentes. El programa de referidos busca incentivar a los Colaboradores a proponer amigos y conocidos para participar de procesos de selección. Para lograr mayor cantidad de participación por parte de los Colaboradores, se premia con días libres o plus de dinero en efectivo a los Colaboradores que más referidos propusieron. Esto ayuda a reducir el tiempo de búsqueda de postulantes externos.

- **Naranja como Marca empleadora:** el concepto refiere a la reputación que tiene la empresa como empleadora de personas, es decir, los atributos que la destacan para atraer a los mejores talentos y la propuesta de valor que tiene para lograrlo.

El objetivo de Naranja como marca empleadora es ser la marca más querida y admirada por los principales públicos de interés y la comunidad en general, promoviendo espacios de diálogo y difusión de prácticas culturales que integran la propuesta de valor a los Colaboradores.

Entre 2017 y lo que va de 2018 el foco está puesto en la atracción de perfiles digitales,

a través de los principales atributos de la marca: Ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo profesional, beneficios y Evolución Digital. Las acciones que se generaron en este aspecto fueron:

- o Participación en eventos: están presentes en los principales eventos IT de Argentina, como Campus Party, Social Media Day, Semana TIC, Py Data, entre otros.
 - o Meet Up: en 2018 organizamos tres Meet Up, acompañando diferentes temáticas (Diseño UX/UI, DEVOPS, Metodologías Ágiles) y tenemos planificados cuatro más.
 - o Vinculación académica: lograron una alianza con Acámica y se comenzó a dictar la carrera de Diseño UX/UI en Casa Naranja. Establecieron vínculos con la FAMAF de la UNC (Facultad de Matemática, Astronomía y Física de Universidad Nacional de Córdoba) y los acompañan en el evento internacional de Py Data.
 - o Presencia en LinkedIn: refuncionalizaron su nuestro perfil en esta red social, considerándola como la red por excelencia de marca empleadora. Se actualizaron con contenidos de calidad en materia de Evolución Digital, búsquedas laborales, información sobre la propuesta de valor de Colaboradores, posicionamiento de nuestros voceros, etc.
- **Competencias específicas:** durante las instancias de selección, se observa en los postulantes la presencia de las competencias específicas para el puesto o rol en el que se desempeñarán. Para ello, cuentan con documentación sobre la descripción de puestos, en la que se detalla, además de las responsabilidades y funciones, el listado de competencias específicas que se requieren.
 - **Fidelización de los Colaboradores:** en Naranja apuestan al proceso de selección como la primera instancia de fidelización de **todos los Colaboradores**. En cada etapa, los postulantes comienzan a vivir la cultura Naranja, y la

exigencia propia del proceso hace que la superación de las diferentes instancias intensifique en los aspirantes el deseo de formar parte de la compañía. La premisa fundamental es que la experiencia que atraviesan los futuros Colaboradores durante la selección sea excelente, y eso sienta las bases para una mejor integración de las personas a la empresa. Para el cierre del proceso de selección, y en el caso de los postulantes que atravesaron todas las etapas y no quedaron seleccionados, se les comunica este resultado enviándoles un mail con un agradecimiento especial por su interés, tiempo y disposición para participar del proceso.

- **Súmate al Equipo Naranja:** atendiendo a la importancia de cada una de las instancias, consideran fundamental cuidar el contacto con los postulantes, ya sea en encuentros presenciales o resolviendo inmediatamente sus consultas vía Facebook, Twitter, mail y/o telefónicamente. En ese sentido, cuentan con la sección *Súmate al Equipo Naranja!*, de la web naranja.com. Gracias a esto, los postulantes y el público en general pueden conocer la forma en la que la compañía trabaja, en qué consiste el proceso de selección, las propuestas de capacitación y desarrollo que ofrecemos y consejos útiles para aquellos que se presenten a una entrevista laboral.
- **La importancia del Padrino:** luego de atravesar la instancia formal de bienvenida de recibir la capacitación específica sobre los procesos que ejecutará, **todo nuevo Colaborador** es recibido en su puesto de trabajo por un Padrino, que es un compañero de equipo especialmente designado para acompañarlo durante los primeros meses. Su función es la de enseñar al nuevo Colaborador a poner en acción los contenidos recibidos en las capacitaciones, siempre reflejando los valores de la empresa en cada acción. Desde la organización se apoya al Padrino facilitando espacio y tiempo para la formación de su Ahijado
- **Bienvenida a Líderes:** cuando los nuevos ingresantes son Líderes, también reciben una bienvenida. En estos casos, organizan un proceso de formación y acompañamiento aún más minucioso. La responsabilidad de tener Colaboradores a cargo y ser nuevo en la empresa es un desafío enorme para el nuevo Líder y también para la organización. Por ese motivo, para el proceso de formación se designan

referentes de Relaciones Humanas que lo acompañan en un intensivo entrenamiento de tres meses, con instancias áulicas y prácticas, ya sea en la Casa Naranja de cualquier localidad o en áreas internas de la empresa.

- **Identidad renovada:** el primer gran paso para construir Naranja del futuro fue repensar la identidad de marca. Pasaron a llamarse “Naranja”, con la intención dejar de ser una tarjeta para ser una empresa que brinda otros servicios financieros y no financieros:

Se diseñó un nuevo logo, que está pensado dentro del ecosistema digital, fácil de reconocer, con nueva estética que amplía su valor, y que marca la “N” de Naranja con una media sonrisa, para mostrar lo que consideran su esencia: la alegría.

Este cambio visual acompaña la reconversión de Naranja, que potenciará sus productos y servicios ya existentes de rubros editoriales, tecnología, seguros, préstamos y planes de financiación. En palabras del Presidente, Alejandro Asrin: “Esta nueva identidad también representa nuestra búsqueda por ser una empresa basada en la Experiencia del Cliente, ensanchando el horizonte de acción, con el respaldo de una cultura organizacional basada en Colaboradores competentes, motivados y felices por lo que hacen”.

- **Gestión Estratégica por Pilares:** para poder materializar la filosofía de trabajo y anclarla en acciones concretas, Naranja cuenta con un Mapa Estratégico, que se pone de manifiesto en la Gestión Estratégica por Pilares. Este modelo está focalizado en ejes estratégicos a largo plazo, que inspiran a la organización en objetivos desafiantes: ***Cultura, Experiencia del Cliente, Eficiencia y Crecimiento***. Todos los objetivos que cada Líder propone a sus Colaboradores en la Evaluación de Desempeño se plasman respetando estos pilares. Esto permite que cada uno pueda ver contextualizado el impacto y la trascendencia de su trabajo en el desempeño global de la empresa, es decir, de qué manera su tarea contribuye al éxito de la organización. Así como también, cada proyecto, idea o emprendimiento que lleve adelante cualquier área, gerencia o dirección,

también debe estar orientado al cumplimiento y sustentabilidad de cada uno de estos cuatro pilares. Creemos que es la forma de seguir creciendo y manteniendo a Naranja en el tiempo.

Gestión del Desempeño: En 2017 y lo que va de 2018 están apostando a cambiar la manera de medir el desempeño. El gran desafío es que cada Colaborador tenga clara su contribución individual para que esto colabore directamente con la estrategia planteada. Para esto, están trabajando en la definición de un proceso ágil, dinámico y con la suficiente flexibilidad para la definición de objetivos, y que esté basado en un feedback 360°, que significa que entre todos los Colaboradores estemos en permanente diálogo para decirnos lo bueno que hacemos y las oportunidades de mejora que tenemos en nuestro trabajo diario.

Ya se realizaron dos pilotos (uno con más de 35 Casas y otro con 2 Subdirecciones y 1 Gerencia de áreas internas) y en 2019 realizarán el despliegue para toda la empresa. Estas son las principales características del modelo:

- o Objetivos y competencias: pocos objetivos, enfocados a resultados.
- o Cambio de ciclo: pasamos a ciclo anual, con dinamismo trimestral.
- o Feedback: apostamos al feedback continuo, permanente.
- o Evaluación de Desempeño: más integral y holística, con calibraciones.
- o Premios: asociados al desempeño real.
- o Procesos y herramientas: simples y ágiles.

• **Mejoras que ponen al Cliente en el centro:** comprometidos con el valor de *Mejora Continua*, la actualidad los encuentra buscando las mejores maneras de realizar el trabajo, siempre poniendo el foco en las necesidades de los Clientes. La utilización de **Metodologías Ágiles** se está desplegando por muchos equipos de trabajo, entre ellos los denominados “Búnker”. Estos equipos, con dedicación exclusiva, están conformados por Colaboradores de distintas áreas y tienen el objetivo de sacar al mercado, en muy poco tiempo, productos que tienen impacto directo en las necesidades de los Clientes. El trabajo es rápido y enfocado a necesidades inmediatas, por lo que primero sale un “Producto Mínimo Viable”, que muy probablemente tenga algunos errores o situaciones a mejorar, y luego se van implementando las acciones tendientes a hacerlo cada vez

más completo.

La base de la transformación es hacer aún más frecuentes los espacios de diálogo y participación de los equipos. Crean que los Colaboradores son la esencia del cambio y, por supuesto, los protagonistas de los avances de este proceso de transformación.

- **Resumen de Comunicaciones:** se trata de un *newsletter* que reciben diariamente todos los Colaboradores, con el objetivo de que se mantengan informados acerca de los temas que es necesario conocer para poder desempeñarse en las tareas diarias. El Resumen de Comunicaciones fija la agenda diaria y permite unificar criterios, transmitir políticas, informar sobre acciones de Relaciones Humanas, novedades en procesos, productos, servicios, promociones y toda la información que se considere relevante incluir. Este resumen es centralizado por el área de Comunicación Interna, que recibe la demanda de los distintos sectores que tienen algo para comunicar

- **Mails de directores y gerentes:** es una práctica habitual que los Colaboradores reciban, del Presidente, los directores y gerentes, novedades importantes para la compañía, invitaciones a participar con ideas para mejorar algún aspecto del negocio, etc. Con la llegada de Workplace, ellos también se sumaron a la herramienta para comunicarse con los Comunicadores.

- **Encuentros de Líderes:** estos espacios son fijos en la agenda Naranja de cada año y sumamente valorados por la alta gerencia como oportunidades para alinear objetivos, integrarse, repensarnos, compartir información de la empresa, tendencias, contexto, pero, sobre todo, para estar más cerca de aquellos que llevan adelante la tarea de liderar equipos dentro de Naranja

2.3.6. Prácticas que sostienen la cultura.

- **Reunión informal con Líder:** si bien por proceso los Líderes y sus Colaboradores tienen pactadas reuniones de Acuerdo inicial, Seguimiento, Cierre (Evaluación Democrática) y desempeño (Evaluación de Desempeño), muchas veces la dinámica diaria de trabajo exige una permanente comunicación entre Líder y Colaborador. En ese sentido, son cada vez más las reuniones informales que ellos realizan. Un bar aledaño,

un patio, los espacios de la cocina, son solo algunos de los tantos espacios informales donde se replantean objetivos, se vuelven a pactar tareas o simplemente el Líder intenta saber cómo está su Colaborador.

● **Reunión Semestral:** es el momento en que todos los Colaboradores de la empresa se reúnen en Córdoba para reencontrarse, repasar logros, desafíos, celebrar objetivos cumplidos, reconocer a los Colaboradores con más antigüedad y a aquellos cuyo desempeño haya sido destacado durante el año. Es una ocasión ideal y muy valorada por los Colaboradores para recibir directamente del Presidente y los directores un resumen de la información más importante del año: resultados, proyección para el próximo año, grandes lanzamientos comerciales e institucionales, proyectos y perspectivas para que todos podamos estar alineados bajo la misma visión. Cada año, la Reunión Semestral tiene una temática específica bajo la cual se diseña cada uno de los momentos: desde las piezas de comunicación y los shows, hasta la escenografía y decoración que se emplea esa noche. Cada uno de estos detalles es pensado y desarrollado íntegramente por Colaboradores.

Cercanía con la Dirección: los directores de la empresa realizan visitas a los distintos equipos de toda la empresa que se sumaron a Naranja, para generar cercanía y brindarles información del negocio y comentarios, sugerencias, expectativas y críticas, el escuchar empáticamente es un atributo de las relaciones, dentro de Naranja, que se espera que tengan todos los Colaboradores (incluidos los de la alta gerencia).

Evaluación Democrática: es una de las herramientas más importantes con la que cuentan **todos los Colaboradores** para comunicarse y ser escuchados. El objetivo es que ellos puedan expresar de manera sistematizada su valoración acerca de su Líder, de otros Colaboradores y de la empresa en general. Todos los Colaboradores realizan esta evaluación de manera semestral. Consta de tres etapas (Acuerdo inicial, Seguimiento y Evaluación) en las que los Colaboradores evalúan a sus Líderes mediante distintos indicadores agrupados en 4 competencias: Liderazgo, Comunicación, Calidez y Planificación. De allí surge una nota conceptual para cada Líder, mediante un promedio de todas las notas que le puso cada uno de los miembros

de su equipo.

Diagnóstico de clima organizacional: anualmente desde 2004, se realiza un diagnóstico que tiene por objetivo conocer las percepciones de los Colaboradores acerca del ambiente de trabajo y la valoración de las diferentes acciones que se proponen desde la organización, evaluar resultados de cambios implementados e identificar aspectos a mejorar que permitan diseñar acciones futuras acordes al objetivo estratégico: mantener el espíritu Naranja y ser el mejor lugar para trabajar. La filosofía de esto es que el clima se gestiona todos los días, en los vínculos persona a persona. Se piensa al clima laboral, no como una responsabilidad absoluta de los Líderes, sino como una instancia de construcción colectiva entre Líderes y Colaboradores, en la que estos últimos son un elemento clave para su sustentabilidad. Algunas de las características del modelo de clima son:

- o Es un modelo que les permite integrar los resultados de las distintas mediciones que realizan.
- o Comparten contenidos virtuales para reforzar puntos clave del clima en los diferentes equipos de trabajo.
- o Realizan charlas de sensibilización con asesoramiento externo para los Líderes.
- o Asesoran a los directores en focos que atraviesan toda la organización y reivindicando su valor como líderes de Naranja.
- o Trabajan codo a codo con gerentes, supervisores y encargados, para que todas las gerencias cuenten con su propio plan de clima, teniendo en cuenta los focos de gestión de cada región y equipo.

El diagnóstico de clima organizacional permite identificar cuáles son los focos a trabajar en cada gerencia o área, y realizar los planes de acción específicos para cada una, según los criterios de segmentación. A partir de los resultados de diagnóstico, segmentamos a las diferentes gerencias y de allí surgen planes específicos pensados

para cada una. Para aquellos que solo tienen algunas oportunidades de mejora, se realizan jornadas para compartir experiencias entre pares y con expertos; para los que tienen varias cuestiones a trabajar en el clima, además, se realizan jornadas para sensibilizar y diseñar acciones sobre las prácticas de su clima; y, para quienes tienen dificultades en el manejo del clima, se realiza un seguimiento de la gestión del clima, que incluye reuniones individuales cada dos meses, diseño de la estrategia de clima según los focos críticos y el monitoreo de la implementación de esos planes.

- **Reuniones de seguimiento:** como parte del proceso de desempeño, las reuniones de seguimiento que cada Líder mantiene con su equipo son un momento muy valorado porque, además de funcionar como punto de control de objetivos, son un espacio de diálogo para conocer cómo se siente cada Colaborador, hablar acerca de sus inquietudes, aspiraciones, intereses y necesidades, y construir el marco de confianza al que apostamos para mantener un excelente clima de trabajo.

- **Desayuno con Directores:** en búsqueda de potenciar espacios de diálogo entre la alta gerencia y los Colaboradores, se lanzó una iniciativa llamada Desayuno con Directores, para que todos aquellos Colaboradores que lo deseen puedan participar y compartir con la dirección un espacio distendido para conversar sobre diferentes temáticas. La convocatoria es abierta y no hay agenda de reunión, sino que los temas surgen en función de los intereses y consultas de los participantes.

- **Línea ética:** cuentan con un canal de comunicación anónimo, estrictamente confidencial y administrado por una consultora independiente, para que los Colaboradores puedan contactarse e informar y describir cualquier comportamiento que sea contrario a nuestros valores y Código de Ética.

- **Participación en proyectos:** para la realización de grandes proyectos de la empresa, se convoca a diferentes Colaboradores a ser parte, desde el inicio, de todas las reuniones de planificación, gestión y puesta en práctica. Al ser quienes conocen más en detalle las tareas cotidianas, son quienes mejores aportes pueden realizar en la gestión de proyectos. De esta manera, se convierten en miembros indispensables de cada proyecto. Esto se ve reflejado, fundamentalmente de la mano del área de

Gestión del Cambio. Existente ya desde hace 3 años, el equipo de Gestión del Cambio asesora a los Líderes de Proyectos para que tengan en cuenta, entre otras cosas, sumar a sus equipos de trabajo a Colaboradores que tengan relación directa con las tareas y acciones a las que se apunta. De esta manera, los Colaboradores se sienten protagonistas de la toma de decisiones del proyecto y pueden sumar valiosos aportes desde su experiencia en su puesto.

- **Premio por desempeño:** en función de la nota final obtenida en la Evaluación de Desempeño, todos los Colaboradores que cumplen con el puntaje mínimo reciben una bonificación extraordinaria por semestre a modo de reconocimiento por su labor.
- **Distribución de utilidades:** desde hace varios años, Naranja decide realizar una gratificación extraordinaria a todos sus Colaboradores, compartiendo un porcentaje de las ganancias como forma de gratitud por su esfuerzo, y también como incentivo para continuar por la senda de la excelencia en el trabajo. El criterio de asignación es el mismo que se sigue con el Premio por desempeño.

2.3.7. El Inicio del Cambio: Transformación Digital

En 2017 comenzaron un proceso de transformación digital con la visión de evolucionar hacia una compañía digital en la industria financiera. Esto surge por una necesidad del negocio de adaptarse a las nuevas tendencias y a adelantarse a posibles competidores, sumado a que el negocio tradicional de a poco va disminuyendo. Se definió una estrategia sostenida por dos ejes: evolucionar el negocio actual y desarrollar nuevos negocios adyacentes, con soluciones integrales, experiencias 100% *mobile first* y la incorporación de analítica avanzada. Sin perder de vista sus valores y teniendo al cliente y al colaborador en el centro.

También en ese año se redefinieron a misión, visión y propósito de la compañía que fueron descritos anteriormente. Además de cambiar la identidad de la marca.

El primer gran paso para construir Naranja del futuro fue repensar la identidad de marca. Pasaron a llamarse “Naranja”, con la intención dejar de ser una tarjeta para ser una empresa que brinda otros servicios financieros y no financieros.

Se diseñó un nuevo logo, que está pensado dentro del ecosistema digital, fácil de reconocer, con nueva estética que amplía su valor, y que marca la “N” de Naranja con una media sonrisa, para mostrar lo que consideran su esencia: la alegría.

También redefinieron **la visión, misión y propósito**: con la firme intención de dejar plasmado hacia dónde van y de qué manera lo van a lograr.

La nueva Visión es ***“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, Clientes y comunidad en general”***. También se adecuó la misión:

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. Finalmente, y por primera vez hacen explícito el propósito: ***“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”***

Toda la gestión se basa en los pilares de **Cultura, Experiencia del Cliente, Eficiencia y Crecimiento**, y los valores que los sustentan son los mismos desde la creación de la empresa: **Alegría del Trabajo, Mejora Continua, Puertas Abiertas y Pirámide Invertida**.

El eje central de esta evolución no está basado en las nuevas tecnologías sino en las personas. Pero ello implica evolucionar la manera en la que se piensan los procesos, productos y servicios digitales, como así también la manera en la que los colaboradores trabajan.

Se introdujeron nuevos productos no financieros como la alianza con HBO que inicio potenciar la marca a través del servicio del entretenimiento. También se creó Naranja Viajes, una empresa que trabaja de manera separada de Naranja como una start up y que va generando su propia operación y crecimiento.

También se creó Naranja Financiera Digital, que será el banco digital del Grupo Financiero Galicia, que comenzó operando desde la casa central en Córdoba y luego

se tomó la decisión de hacerlo desde Buenos Aires, especialmente para separar las dos operaciones y por el reclutamiento de talentos digitales que se encuentra alocados en Capital Federal. Esta compañía tiene otro CEO y seguramente tendrá una cultura diferente a Naranja, esta fue una decisión que marcó un hito en la compañía, porque una nueva empresa comienza desde Buenos Aires y con una cultura que tomara algunas prácticas de la cultura actual pero que tendrá otras muy diferentes.

En cuanto a los procesos los cambios comenzaron con la digitalización de los principales “Viajes del Cliente”, se desplegó un equipo de expertos y diseñadores de User Experience y User Interface, y prácticas ágiles con el foco en el desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP, por sus siglas en inglés). El primer MVP fue la implementación de un botón de pago en la App Naranja, que permite a los usuarios abonar su Resumen de Cuenta de manera simple y rápida.

Se estableció un bunker digital en Córdoba, con equipos multidisciplinarios, trabajando en metodologías ágiles, que también significó un cambio significativo para las personas, porque en estos equipos no existen las jerarquías y Naranja es una empresa que tiene una estructura vertical, que si bien es flexible, no eran prácticas frecuentes para un colaborador desafiar el modelo establecido.

Puertas adentro, en Marketing Digital se planteó el desafío de afianzar el área como un equipo de ventas en términos de conversión y performance. Se modificaron y ampliaron las estructuras con nuevos perfiles técnicos y metodologías dinámicas de trabajo (Ágile), junto a herramientas de analítica y big data, que potencian la capacidad de obtener y rentabilizar información a partir de los datos disponibles, para generar mayor tráfico y ventas en los canales digitales. Como resultado de las mejoras implementadas, se triplicaron las solicitudes de tarjeta online, y el canal online pasó a representar, al cierre de 2017, el 17% del total de las ventas de Tarjetas.

Un cambio muy importante fue la gestión del cliente a partir del pago del resumen a través de medios digitales. En la empresa se consideraba exitoso que hubieran muchos clientes en los locales los primeros días del mes. A partir de las herramientas

digitales, que mejoran la experiencia del cliente y que también son más eficientes, se comenzó un proceso de migración en la forma de pago, que significó un cambio en la manera de atender al cliente de parte de los colaboradores de la organización, quienes tuvieron que desarrollar nuevas habilidades.

Esta migración y las nuevas necesidades de los clientes, hizo que se comenzara a trabajar en el formato de los centros de atención. El proyecto se llama “locales del futuro” y actualmente se está haciendo un piloto en Alta Córdoba y en San Isidro para verificar su funcionamiento. Este proyecto desarrolla además de un nuevo Lay Out, una nueva manera de atender a los clientes “hombro a hombro”, con un modelo de asesoramiento y donde a través de mejorar la experiencia se le ofrecen al cliente los productos de acuerdo a sus necesidades. Se hizo necesario desarrollar nuevos procesos atendiendo la omnicanalidad, porque en los primeros desarrollos solo se tuvieron en cuenta los canales digitales y no los canales físicos. También trabajar con la gestión del cambio, porque implica un cambio sustancial en la forma de atención actual y esto hace que el colaborador deba desarrollar o poner en juego nuevas habilidades.

Se cambiaron las herramientas de medición y gestión del desempeño, que se describieron anteriormente. Esta forma de evaluar implica medir la contribución individual de cada colaborador al negocio y cobrar una retribución de acuerdo a la misma. En el modelo anterior, si bien se evaluaba a través de una nota, en general el formato aseguraba el mismo premio a todos los colaboradores de la empresa y no había tanta diferencia entre lo que ganaba el que más contribuía con el que menos lo hacía.

Para poder materializar la filosofía de trabajo y anclarla en acciones concretas, Naranja cuenta con un Mapa Estratégico, que se pone de manifiesto en la Gestión Estratégica por Pilares. Este modelo está focalizado en ejes estratégicos a largo plazo, que inspiran a la organización en objetivos desafiantes: **Cultura, Experiencia del Cliente, Eficiencia y Crecimiento**. Todos los objetivos que cada Líder propone a sus Colaboradores en la

Evaluación de Desempeño se plasman respetando estos pilares. Esto permite que cada uno pueda ver contextualizado el impacto y la trascendencia de su trabajo en el desempeño global de la empresa, es decir, de qué manera su tarea contribuye al éxito de la organización. Así como también, cada proyecto, idea o emprendimiento que lleve adelante cualquier área, gerencia o dirección, también debe estar orientado al cumplimiento y sustentabilidad de cada uno de estos cuatro pilares.

Naranja estableció que la gestión del clima organizacional es una cuestión del negocio y que cada líder y su equipo retroalimentan el clima organizacional. En la forma de gestionar anterior, el clima se asociaba a la motivación y era casi exclusivamente responsabilidad de la conducción. Con el cambio esta visión cambió a “todos construimos el clima de la organización” y se buscó unir el clima al negocio, para que los líderes pudieran ver que es una gestión integral y que no van separadas.

2.3.8. Naranja en números.

- Con **9.300.000 tarjetas**, Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito del país desde hace 5 años.
- **258 Puntos de atención** en toda Argentina.
- **245.606 Comercios amigos.**
- **148 mil millones de operaciones anuales.**
- **\$116.730 millones de facturación** en 2017 (correspondiente a facturación de Comercios Amigos).
- Cantidad de **plásticos operativos al 31 de diciembre de 2017** (sobre una base de 9.317.023):

o Naranja: 4.266.389

- o Naranja Visa:
3.518.082

- o Naranja Master: 531.398

- o Naranja Amex: 41.248

- o Nevada: 959.906

● **Naranja en las redes sociales:**

- o Facebook: más de **1.751.255 amigos** en la fanpage Naranja.

- o Twitter: **156.734 seguidores.**

- o Instagram: **65.375 seguidores.**

- o LinkedIn: **20.010 seguidores.**

- o YouTube: **24.310 suscriptores.**

- o Naranja Online: **520.163 usuarios** activos y **3.000.000 visitas mensuales.**

2.3. Construcción del modelo a seguir en un proceso de transformación cultural/digital.

En el primer capítulo de esta tesis y para hablar de la organización, se tomó al autor Aldo Schlemenson en su análisis de las 6 dimensiones de la organización.

A continuación se describe el modelo basado en esta teoría y que incluye también, la información relevada en las encuestas, para poder hacer la comparación de los avances de Naranja SA, con respecto a lo que debe suceder para que un proceso de transformación sea exitoso.

- **El Proyecto:**

Naranja Tradicional.

Es una empresa que nace como un comercio de venta de artículos deportivos y que va evolucionando hasta convertirse en una tarjeta de crédito. La misión original era “Brindar servicios financieros orientados al consumo, a través de colaboradores capaces, alegres y motivados” y su visión “Ser el mayor emisor de tarjetas de créditos en el país y expandirnos internacionalmente”. Es una empresa familiar, en la que la impronta de los dueños, dos profesores de educación física es clave para definir la cultura de la misma. De hecho siempre se declaró que es una empresa de amigos, porque así se fue formando. Y esta es la cultura que prevalece en la compañía, tanto hacia colaboradores como a los clientes.

Con respecto a los productos y servicios el hito más importante fue el plan zeta, un plan de financiación revolucionario en ese momento, también Naranja fue pionera en dar una tarjeta de crédito a personas que no tenían acceso a los bancos. Esto hizo que la empresa creciera de manera exponencial y que el Banco Galicia adquiriera su capital accionario, dejando el management en manos de los fundadores, una decisión muy acertada, teniendo en cuenta la gran expansión de la empresa.

También fue una empresa sumamente innovadora en sus productos, en su estilo de atención a los clientes. En 2010 crea Naranja Mo, una plataforma para pagar a través del celular, adelantándose a cualquier competidor. También, conto con un proceso de atención al cliente muy innovador.

Evolución Digital.

Cuando Naranja inicia su proceso de transformación en el año 2017, una de las primeras cosas que hace es redefinir su misión, propósito y visión. Esto es un paso importante y señala un nuevo comienzo. Los consultores coinciden en que esta enunciación es un paso importante en un proceso de transformación, pero que no es suficiente.

Es importante desde el punto de vista de que para iniciarlo, es la dirección de la empresa la que tiene que tomar la iniciativa. Porque claramente, son los que definen el proyecto, que es la razón de ser de la compañía y el propósito es su definición. Si solamente,

Naranja hubiese dado este paso y no avanzaba en las demás decisiones que acompañaban este cambio, no habría una real transformación de la compañía.

También en Naranja se cambió la estrategia, que se materializó en el cambio del logo y nombre de la empresa, pasando de ser Tarjeta Naranja por más de 48 años, a ser Naranja. Este cambio que parece solo una cuestión de marketing, va de la mano con la idea de dejar de ser solo una tarjeta de crédito para ser una marca que contenga varios productos, el sacar la palabra Tarjeta, cambia la manera en que quieren ser conocidos por el público en general.

Claramente este proceso se inicia por la necesidad de negocio de la empresa, lo que hace que realmente la dirección este comprometida y decidida a dar este paso.

Este compromiso es el que lleva a esta organización a realizar las inversiones necesarias para invertir tanto en consultoría, que ayude a llevar a cabo este proceso, como también en las tecnologías necesarias para llevarlo a cabo.

Se exploran nuevos negocios, a través de Naranja Viajes y actualmente se formó el banco digital de Naranja, Naranja Financiera, que son dos empresas separadas del negocio principal y que en los hechos operan en Buenos Aires y no en Córdoba donde está la sede central de la empresa. También se busca volver a ser la empresa innovadora y ágil de los inicios.

En todo este proceso y especialmente al inicio hubieron muchos momentos de confusión, especialmente para los colaboradores que no están cerca de la dirección. Pero a medida que fue pasando el tiempo, todo el proceso se va alineando y esto tiene que ver con la decisión de una dirección que está convencida de que este cambio debe realizarse.

- **La estructura:**

Naranja Tradicional.

Fue una organización que fue creciendo y creando los puestos en función a sus necesidades. Durante 48 años su presidente y CEO fueron las mismas personas, lo mismo que los directores de la empresa. Tiene un organigrama vertical, como casi todas las empresas, con la diferencia de que el estilo no es corporativo, es decir, cualquier colaborador puede plantear directamente una necesidad o un proyecto a un director.

El gran paso que dieron en esta dirección fue el cambio de presidencia. Todos los años desde su fundación la empresa fue presidida por David Ruda, un líder fuera de serie, que

de alguna manera, representaba la cultura de la empresa. Adorado por todos los colaboradores, que concentraba en gran parte el liderazgo de la empresa.

Evolución Digital.

En el año 2016 se toma la decisión, de cambiar el presidente por uno de los hijos de los fundadores, Alejandro Asrin, un líder más joven, de otra generación y con un tipo de liderazgo muy diferente al del “Jefe” (nombre cariñoso que le dan los integrantes de la empresa), se realizó un gran trabajo de comunicación de los porque y para que de este cambio para que no tuviera un impacto negativo en la empresa.

Estos dos tipos de liderazgo convivieron un tiempo, pero de a poco fue tomando fuerza un nuevo estilo, conformado por una nueva dirección a través de un equipo, también comenzó a tomar más protagonismo la figura del CEO de la empresa, Julián Bravo.

También se cambiaron las estructuras, aumentando gerencias en todo lo digital y TI, para poder ser la empresa digital que se proponen.

Un proceso de transformación digital, invariablemente traerá cambios en la estructura de la organización, porque hay que adaptarlas a estos nuevos escenarios.

En el caso de Naranja, inicio el camino, pero faltan muchos cambios aun para hacerla una empresa más horizontal, donde cada vez más las decisiones dependan de los equipo y no de la dirección y también que tenga una estructura que la haga mucho más ágil.

- **La integración:**

Naranja Tradicional.

La compañía fue integrándose a medida que iba creciendo, con un liderazgo predominante de su presidente y de la dirección. Una de sus características eran que todos los colaboradores rápidamente se alineaban a las decisiones porque cada estrategia estaba explicada en toda su extensión, además de explicitar que se debía hacer en cada caso en la ejecución.

Esto de alguna manera, hacía que existiera un pensamiento único y que de alguna manera para poder integrarse a la organización, todos tuvieran que pensar y actuar de la misma manera.

Como las prácticas de esta integración siempre fueron sumamente amigables, en general era bastante fácil lograr que la compañía estuviera integrada y para el momento en que se encontraba estaba bien que ocurriera de esa manera. Esto comenzó a cambiar con los nuevos desafíos del negocio y del contexto, en la que se comenzó a incorporar nuevos perfiles y en la que también se cambiaron los roles.

Evolución digital.

Al inicio de este proceso, esta fue una dimensión que no fue atendida. Lo que produjo incoherencias, derroche de recursos, falta de integración de tareas y personas. Actualmente, hay visibilidad sobre lo importante que es que los procesos nuevos y viejos se vayan integrando y esto incluye fundamentalmente a las personas.

Esto hizo que muchos líderes históricos de la empresa se fueran de la compañía, lo que trajo mucha inseguridad en la organización, porque no todos entendían los motivos.

La dirección entendió que había que ser más claros y concretos en la comunicación interna, también para que de a poco todos entendieran y se alinearan y comenzar a contar que implicaba, especialmente para las personas este proceso de transformación y comenzar a ayudarlas o darles las herramientas para transformarse o para tomar otra decisión.

Esto llevo a Relaciones Humanas a redefinir las competencias de los colaboradores, a agruparlas en 4 comportamientos clave, que simplificaran de alguna manera los nuevos skills.

La integración es y sigue siendo para Naranja uno de sus principales desafíos y riesgo. Su cultura está cambiando, y en una compañía cuya base fundamental es la fortaleza de la misma, no es un riesgo menor. Naranja creció exponencialmente con colaboradores dispuestos a hacer más de lo que pide un puesto, esta es la parte positiva de su cultura, también sucedió que un cuidado excesivo de las personas a través de un liderazgo paternalista, haya hecho que por momentos el negocio pasara a segundo plano y a tener un plantel de buenas personas pero poco desarrollados, especialmente para los nuevos escenarios.

Cuando comienza el proceso de transformación, una de las primeras alertas que se ven es que la empresa no tiene los talentos necesarios para esa transformación y hay que buscarlos afuera. Esas nuevas incorporaciones traen un bagaje de conocimientos y

comportamientos distintos que hay que incorporar sin tratar de “naranjizarlos”, como ha pasado sistemáticamente en el pasado.

Esta dimensión, es la que representa uno de los mayores desafíos de cualquier compañía que está haciendo un cambio, y es la primera que debería ser atendida porque es la que define el éxito o el fracaso de la transformación.

- **Las condiciones de trabajo:**

Naranja tradicional.

Históricamente los colaboradores de la empresa tenían un fuerte engagement con la misma. En general para todos era su empresa, porque esta les aseguraba el crecimiento, la contención y fundamentalmente la permanencia, si eran buenas personas. Esto hizo que Naranja siempre se ubicara en el podio de las empresas con mejor clima laboral en la Argentina, medido por la organización GPTW.

También la empresa aseguraba la equidad en las remuneraciones, lo único que cambiaba el ingreso era la antigüedad. Era también una empresa en constante expansión lo que hacía que en general, todo el que lo quería podía acceder a un puesto de liderazgo y hacer una carrera en la empresa.

Como el cuidado de las personas siempre estaba presente un proceso de desvinculación se extendía por años, en los cuales se daban constantes oportunidades a colaboradores que no producían los resultados esperados.

Todo lo descripto, comenzó a cambiar también a partir de necesidades del negocio y de adaptar las condiciones del trabajo a los nuevos contextos.

Evolución digital.

Esta dimensión representa un gran cambio para la empresa. En el sistema anterior se aseguraba de alguna manera la equidad salarial, a igual puesto igual salario. También era la dirección la que ubicaba a las personas en los puestos, de acuerdo a un sistema de concursos.

Esto cambio, hoy la compañía está pasando a un sistema (GEDE) que evalúa la contribución individual a los resultados de la empresa, en la que los premios cada vez más van a estar relacionados a los resultados.

Otro cambio tiene que ver con los puestos o tareas. Las nuevas competencias exigen la autonomía y la proactividad de que cada uno motorice su desarrollo. Antes esta era una tarea exclusiva del jefe y ahora pasa a ser una acción de los colaboradores.

Este cambio, que es sustancial, también marca un punto de inflexión en la cultura. Esta cultura aseguraba que todos ganaran lo mismo y que a través de las decisiones de los jefes, existían las oportunidades laborales. Actualmente la empresa se encuentra en pleno proceso de implementación de las nuevas herramientas de evaluación. Se tiene conciencia de lo que este cambio significa, y de que es necesario hacerlo, por más que traiga inconvenientes en otro indicador muy importante para la empresa que es la gestión del clima laboral. De hecho este indicador se deterioró en los últimos años y se hizo un gran esfuerzo para mejorarlo en 2018.

Las oportunidades de carrera hoy están dadas por el nivel de estudios, la capacidad de aprendizaje, la curiosidad. También se evalúan las competencias mediante una calibración que hacen los equipos de líderes de cada nivel, donde se ponen de acuerdo para esto, dando más coherencia a las decisiones.

- **El sistema político:**

Naranja tradicional.

Como se expresó en otros puntos el tipo de liderazgo de la empresa fue paternalista, con líderes carismáticos, en los que esta característica tal vez era más importante que la orientación a resultados. Y en los que la toma de decisiones en muchos casos estaba afectada por los vínculos generados con los colaboradores de la organización, lo que hacía que fuera muy lento.

Como los líderes eran evaluados por sus colaboradores con una herramienta, llamada evaluación democrática, les costaba tomar decisiones que fueran menos populares para no ver afectada su nota. Como contrapartida de esto, lo positivo de este sistema es que los colaboradores podían manifestar sus necesidades a través de una herramienta, que luego eran traducidas en acciones para mejorar la situación o para potenciar otras.

La propuesta de valor hacia el empleado para el momento en que se estaba siempre fue superadora, con prácticas y condiciones novedosas para el mercado.

Para asegurar también la equidad en los ascensos, la empresa cuenta con un sistema de concursos abiertos para toda la empresa, de manera que los interesados puedan aplicar a los puestos, que se definen en base a las competencias requeridas y al mérito. El estilo de comunicación vigente siempre fue de mucho cuidado hacia las personas, lo que hizo que en muchos casos fuera poco efectiva y poco claras.

Evolución digital.

El primer cambio que se define es el cambio en la gestión de liderazgo, a un liderazgo de equipo, en el que el líder sea un facilitador y que pueda establecer la estrategia pero que deje que el equipo sea el responsable y defina la forma de ejecutarla.

Esto trajo muchas dudas y bastante resistencia al cambio porque es muy diferente al estilo de liderazgo anterior. Es un tema muy importante y que actualmente se sigue reacomodando en la empresa.

Una de las oportunidades para solucionar estos inconvenientes es el uso de las metodologías ágiles, porque alinean a las personas en torno al proyecto y no a los logros individuales, donde el líder tiene que ceder el espacio a los expertos en un tema.

Las metodologías ágiles, aunque no están aplicadas en toda la empresa, trajeron orden y visión sobre cómo encarar los desafíos, a partir de que queda claro que lo que manda es el proyecto, y que ese proyecto está unido y necesita de las acciones de muchos miembros de la empresa.

En algún momento los bunker de transformación digital pasaron a ser los miembros más importantes de la organización, dejando de lado las unidades de negocio de la empresa que dan los ingresos que la sostienen. Esto hizo que algunos colaboradores se sintieran más importantes que otros lo que generó el quiebre del engagement con la compañía, traducido en frases como “Naranja cambio”. Paso lo que ocurre en muchas empresas que se enamoran de lo digital y no pueden discernir, que es útil implementar para cada tipo de compañía y que no. Cuáles son los ingresos reales que van a traer y nunca dejar de lado el negocio que sigue funcionando.

Este es un punto en el que la empresa, sigue evolucionando, pero que todavía faltan definiciones políticas, que no dejen tan liberado este sistema.

También se modificó la propuesta de valor hacia el colaborador, ya que las que existían eran las mismas o menores que las que existen en el mercado.

La comunicación paso a ser más transparente y más clara, con feedback más oportuno y ágil.

- **El contexto:**

Naranja tradicional.

Naranja fue una empresa visionaria que supo entender las necesidades de gran parte de la población que no contaba con posibilidades de financiarse. Además, entendió que la buena atención, que el lay out moderno y agradable, además de colaboradores comprometidos con la empresa y por ello con el cliente era el camino.

Su tasa de crecimiento por muchos años fue del 20% anual, en un mercado que cada vez más fue migrando hacia el consumo. Además de ello pudo imponer una imagen de marca de prestigio en las provincias en la que opera.

Evolución digital.

La industria financiera, en la que opera Naranja está cambiando drásticamente. A partir de las regulaciones en los aranceles, los ingresos de la empresa se han reducido mucho.

Los costos laborales son muy importantes, lo que ha llevado a la empresa a hacer eficiencia usando nuevas tecnologías.

Aparecen nuevos competidores, que operan en la intermediación financiera y que en muchos casos avanzan a pasos agigantados, como el caso de Mercado Libre.

El cliente tiene cada vez más opciones, lo que hace más difícil captarlos y retenerlos.

La digitalización en las compañías hoy es un commodity, en Naranja entienden que todo pasa por la rapidez y por brindarle al cliente la mejor experiencia.

Las bases de la empresa son sólidas, pertenece a Grupo Financiero Galicia y es el principal emisor de tarjetas del país, pero la dirección tiene muy claro que eso no alcanza. El crecimiento ya no sucede a tasas chinas como en el pasado y entiende que es fundamental desarrollar la capacidad de aprender y desaprender para lograr la sustentabilidad en el largo plazo.

CAPITULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Entender la lógica de la disrupción y desaprender respuestas habituales, son desafíos del top management para incorporar innovación.”

Lidia Moroni (Directora de Minders)

Actualmente casi todas las empresas se encuentran transitando algún proceso de cambio o transformación digital. En la mayoría de los casos empujadas por los cambios en la tecnología, que han cambiado al consumidor, a los productos y por ello las compañías tienen que cambiar. Lo primero que sucede es que se cree que cambiando la tecnología y digitalizando procesos es suficiente. Que solamente con incorporar perfiles digitales el cambio está realizado o en funcionamiento. Y pasan por alto que la verdadera transformación está en las personas.

Se habla mucho de transformación digital y la realidad es que hoy es marcada por la digitalización, mañana será la robótica más tarde o en simultaneo la biotecnología o todas a la vez.

- Es importante discernir que lo que cambia en las personas es la manera de hacer las tareas, la manera de pensar, lo que se llama actualmente minset digital. Por ello al iniciar un proceso de estas características es fundamental que los directores de la compañía sean los primeros convencidos de este cambio, para poder ellos también hacerlo.
- No es suficiente con cambiar la misión o el propósito de la compañía, si bien es importante, porque fija el rumbo, pero no va a conducir al éxito del proceso si solo tiene que ver con esto.
- Existen aceleradores de estos procesos que es el trabajo con consultores que puedan ayudar a implementar en la organización las metodologías ágiles, que ayudan a que las personas vayan comprendiendo y a la vez transformándose. Es necesario que los líderes cambien la forma de tomar decisiones, porque estos equipos que trabajan

con estas metodologías, lo hacen a través de la autonomía, el conocimiento y la velocidad. Si cuando presentan los MVP los líderes pretenden tomar el control de lo realizado, toda la inversión que se hizo en el cambio vuelve a ser el mismo estilo burocrático del pasado.

- Las empresas deben aplanar sus pirámides para que la agilidad sea una realidad, asegurarse de que tienen los mejores talentos (desarrollados internamente y/o seleccionados en el mercado), los líderes darán los lineamientos de la tarea para luego dejarlos hacer y confiar en lo que se produce, retroalimentar y seguir mejorando. Es la única manera de que la agilidad y la innovación fluyan en una compañía. Esto es muy difícil de conseguir porque en general conviven los dos modelos y no hay iniciativas para unirlos, principalmente porque no es detectado como un inconveniente. Y porque el top management pide que los demás cambien, pero ellos se consideran exentos del mismo.
- La única manera de que un proceso de transformación sea exitoso y fundamentalmente rápido en el tiempo es que el top management, además de tomar la decisión de las inversiones y decisiones necesarias para iniciarlo, cambie su forma de gestionar, adecuándose a los modelos más ágiles.
- Es clave cuando se inicia, gestionar un verdadero plan de gestión del cambio que incluya fundamentalmente a las personas y que las ayude en este proceso. Eso también servirá para reclutar los talentos adecuados y también retenerlos.
- Instalar una cultura de tolerancia al error, desafiar el status quo, que lo más importante sea conseguir los resultados del proyecto, ocupando roles definidos por las capacidades y según se necesitan, va a asegurar una cultura innovadora, que es hacia donde deberían encaminarse todas las compañías, centradas en el cliente y en el colaborador.

Todo lo expuesto demuestra la importancia de tener un modelo para no perder de vista todo lo que es importante en un proceso de transformación. Tomando el modelo de las 6 dimensiones de organización desarrollado, muestra a continuación el modelo posible, en el que se comparan las practicas o puntos que según los consultores se deberían observar en cada dimensión y como sucede en Naranja SA, el caso de estudio, con las conclusiones. A continuación se muestra el formato análisis propuesto:

MODELO TEORICO PRACTICO			
	RECOMENDACIÓN DE CONSULTORES	CASO NARANJA	CONCLUSIÓN
Proyecto Organizacional	*Decisión de la dirección, Claridad en las definiciones, cambio de minset de los líderes, gestión del cambio en los colaboradores, cliente y colaborador en el centro, redefinición del propósito.	*Decisión de la dirección, gestión del cambio en los colaboradores, cliente y colaborador en el centro, redefinición del propósito.	*Falta un verdadero cambio en el minset del liderazgo para adaptar la toma de decisiones a formas más ágiles, y también permitir probar y no preocuparse por el error para favorecer la innovación
Estructura Organizativa	*Organizaciones horizontales, toma de decisiones de equipos que usan metodología, autonomía y adopción constante a nuevos roles.	*Cambios en el organigrama, equipos que trabajan con metodologías ágiles.	*En esta dimensión y para profundizar la transformación falta modificar las estructuras y gestionar a través de equipos más autónomos.

Integración	*Implementación desde el inicio de procesos de cambio organizacional, para cada nivel de la organización.	*Proceso de cambio posterior a que se produzcan.	*Si bien la organización tiene conciencia del impacto, todavía no se ejecuta en todos los niveles con la misma intensidad.
Condiciones de trabajo	*Ocuparse de la transformación de las personas, diseñar propuesta de valor teniendo en cuenta lo que hoy es importante, definir claramente que perfiles necesita la compañía en función a sus necesidades futuras	* Nueva propuesta de valor del colaborador, capacitaciones digitales, foco en el liderazgo	*La compañía entendió que también es responsable por la transformación de sus colaboradores y realiza acciones en función de ello, además de trabajar en algunas acciones para retener el talento

Sistema Político	*Tener los talentos adecuados, gestionar la diversidad y los diversos modelos mentales, cultura de la innovación, transformación cultural	*La compañía está convencida de que tiene que evolucionar su cultura, hacia la innovación.	*De a poco la compañía entiende que los vínculos son importantes pero en el futuro las habilidades técnicas e interpersonales es lo que hará la diferencia. Implica un gran cambio cultural que comenzó a transitar.
Contexto	*Muy cambiantes y diversos, requieren agilidad e innovación	*Bench con empresas y trabajo con consultores.	*Naranja entendió que tiene que ver como lo están haciendo otros y agilizar sus procesos de cambio.

Naranja se encuentra transitando el 3er año desde que inició este proceso. Por todo lo expuesto anteriormente el tipo de cultura de la empresa hace que este proceso de transformación, si bien es difícil, haya logrado en poco tiempo excelentes resultados.

Claramente hay un largo camino por recorrer en la transformación de su cultura, y en mi opinión el proceso sería más efectivo si se hiciera siguiendo los pasos de este modelo.

BIBLIOGRAFIA

Ataei, V. & Sharifirad, M. (2011). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. Emerald Group Publishing Limited, 33(5), 494-517
www.boot.co.nz/blog/cynefin

Catalano, S. (2017). Los nuevos reyes Argentinos. Buenos Aires, Argentina: Paidos.

Conectar. Metodologías ágiles. <https://blog.conectart.com/metodologias-agiles/>

Culture Audit, Naranja 2018.

Churba, A. (). Lidera tu propio cambio.

Cockburn, Alistair. Writing effective use cases (Agile software Development series), 2000.

Cockburn, Alistair. Crystal Clear (a human-powered methodology for small teams), 2004.

Denison y Neole, 1994, 2000. Denison Organizational Culture Survey.

www.denisonconsulting.com/model/organizational-culture.

Gonnet, J. (2013). La observación de la cultura en sistemas organizacionales. Una hipótesis. Revista Mad, (mayo 2013), pp. 34-46. Universidad de Chile.

Hamel, Gary (2007). El futuro del management. Harvard Business school publishing. Boston, Massachusetts.

Herzog, P. (2011). Open and closed innovation. Different cultures for different strategies. Wiesbaden: Gabler Verlag. Hogan, S. & Coote, L. (2013).

Kantor, D. (2018). Hoy organizamos las empresas igual que hace 150 años. (04/03/2018). Entrevista a Jim Whitehurst. Diario Clarin.

Kast F.y Rosenzweig J.. (1994). Administración en las Organizaciones-Enfoque de sistemas y de contingencias. (4ta Edición). Buenos Aires, Argentina: McGraw-Hill.

[Lastreta.blogspot.com/2017/08/cultura-corporativa y productiva.html](http://Lastreta.blogspot.com/2017/08/cultura-corporativa-y-productiva.html).

Martinalaimo.com/es/blog/cynefin.

<https://www.maxmovil.com>. La historia de Nokia: la empresa mas influyente en la industria móvil.

[Redarquia.net/wp-content/uplacds/2016/05/liderazgo 2.0-cuaderno.pdf](http://Redarquia.net/wp-content/uplacds/2016/05/liderazgo-2.0-cuaderno.pdf).

Revista Gestion. (2009). Peter Senge, el gran mentor del cambio organizacional. Revista Gestion. (Edic. Julio/septiembre).

RocaSalvaterra. (2013). El marketing y la comunicación en la era digital. Empresa 2020.

Salvatella, J, Magro C., Alvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., Velez, G.. (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones-Competencias digitales para el éxito profesional. (febrero, 2014) Barcelona, España: Roca Salvatella.

Sanchez, J., Alonso, E., Palaci, F.. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. Revista de Psicología Gral. y Aplic.,52 (2-3). Facultad de Psicología, UNED.

Schein, E. (1988). La cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza & Jones Editores SA.

Schlemenson, A. (1998). Analisis Organizacional y empresa Unipersonal. Paidos.

Senge, P. (1999). La danza del cambio-Como crear organizaciones abiertas al aprendizaje. (1ra edición noviembre 2000). New York: Doubleday.

Slonisky, D. (2016). Transformacion Digital-Como las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución. (1ra Edicion). Buenos Aires, Argentina: Distal SRL.

Snowden, Dave. (2001). Horizontes del conocimiento. Charles Despress y Daniele Chauvel.

ANEXOS.

Entrevistas.

Entrevista Hanoi Morillo. (Executive, digital transformation & innovation at IBM)

Que hace una compañía para ir por delante del cliente, para saber lo que viene.

1- Cuáles son las principales diferencias que vez en los procesos de

Transformación que hoy se están llevando a cabo?

La principal diferencia es si saben que elementos conforman su cultura. Si hay una cultura muy arraigada o una forma de trabajo muy arraigada (Ej. caso de los monos). Si las personas repiten el comportamiento porque siempre se hizo así. Hay casos de empresas en las que la cultura es muy fuerte y eso no permite cambios porque las personas no se permiten desafiar el status quo. Este es el problema con algunas empresas donde se repiten comportamientos sin desafiarlos. Hay que cambiar la cultura de manera que estemos cómodos con lo viejo pero preparados para lo nuevo que viene. Es importante instalar el chip de que aunque me cueste voy a intentar cambiar.

Hay que preguntarse si en la empresa hay seguridad psicológica, es decir que la persona pueda levantar la mano, tomar riesgos y mostrarse vulnerable cuando algo no le sale o no sabe cómo hacerlo. Para que exista innovación el empleado tiene que estar seguro de que la empresa no lo va a castigar si toma riesgos, si esto no existe, hay fallas de base en la cultura, y esto es especialmente perjudicial cuando estamos en un proceso de transformación digital. El cambio implica tomar riesgos. Si las personas tienen miedo al castigo al error el cambio nunca va a suceder.

Otra cuestión importante es que la cultura no se puede delegar. Todos somos el ceo de nuestra empresa. Todos somos dueños y representantes de la cultura y dueños del cambio y el desafío, lideramos el cambio. Esto es muy importante para determinar el éxito de un proceso de transformación.

2- Que cuesta más?

La transformación no se logra solo cambiando la misión, visión y propósito, es indispensable dejar que las personas corran riesgos. También confiar en que en equipo van a poder resolver problemas de manera autónoma para que no sea el líder el que interfiera en todo, haciendo micromanagement. Para ello hay que conocer el equipo y saber de qué son capaces, entender cuales son sus motivaciones.

3- Cuales con los kpi de éxito?

La experiencia del cliente va a ser más importante que el precio y la marca para el 2020. En EEUU el costo que tiene cada vez que un cliente se cambia a otra marca es de 1,6 millones. La experiencia del cliente va a primar más que cualquier otra cosa. Cuando los servicios se conviertan en commodities lo más importante va a ser la experiencia del cliente.

4- Qué tipo de profesionales se requerirán en el futuro?, cuáles son sus principales skills?

También es importante el tipo de personas que se contratan, el foco tiene que estar en lo soft y no en lo hard. No en la experiencia, sino en como esa persona encaja en un equipo o puede enrolar a otros. Es más importante la capacidad de aprendizaje, que pueda trabajar bajo presión, que entienda como manejar stakeholders en ecosistemas distintos, que pueda comunicarse adecuadamente, si la tarea lo requiere. En los procesos de selección hay que tratar de depurar los skills que tienen que tener las personas para poder llevar a cabo la tarea de la manera más exitosa posible. Si la persona tiene una capacidad de aprendizaje superior, es más importante que el curriculum que tenga.

5- Como se serán las compañías del futuro?

Si la empresa está centrada en el empleado, el empleado se puede centrar en el cliente. En un proceso de transformación es probable que se nos olvide el cliente, por eso es tan importante generar una cultura en la que el cambio sea algo más.

6- Cuáles son los desafíos para el liderazgo?

Entender que las personas que incorporamos son un ejemplo de lo que queremos mejorar en la empresa o de lo que queremos eliminar. Poder armar equipos que matcheen bien es una función clave del liderazgo. Se suele creer que importan los conocimientos técnicos y no miramos los soft skills de las personas.

Tenemos que saber también de qué talentos está compuesta la organización, cuántos médiums transforman existen que hacen bien su trabajo pero que no podrían llevarte al siguiente nivel.

Si vienen con un problema, tienes que ser parte de la solución. Un líder no está para acumular información, sino para ayudar a resolver problemas. Los líderes deberían ser los primeros en desafiar el status quo.

Los líderes deben ser employercenter, estar obsesionados con el empleado, como líderes debemos dar conversaciones de feedback constantes, que la gente pueda exponer sus problemas. Un líder centrado en el empleado, permite que hable y tome acciones sobre lo que escucha.

7- Qué condicionamientos trae el contexto (social, económico y político) para los procesos de transformación?

Fundamentalmente en las organizaciones de todo tipo, el cambio de liderazgo que tiene mucho que ver con lo que sucede en la sociedad, entender que el líder empuja el carro como el resto, no la persona de la que todos están pendientes.Cuál va a ser la postura de los distintos liderazgos en una sociedad que está cambiando sus concepciones.

Hay que mirar hacia afuera, desafiar mi propio sistema, miro lo que viene para prepararme para ello. El cambio es constante, y hay que estar preparado para ello.

Entrevista Débora Slotnisky (periodista de tecnología, asesora en comunicación)

- 1- Cuáles son las principales diferencias que vez en los procesos de transformación que hoy se están llevando a cabo?

Gran parte de las empresas creen que el proceso de transformación se refiere a la digitalización, y en realidad es la transformación de las personas. Lo digital es la herramienta, pero son las personas que ejecutan esas herramientas lo más importante. En la medida que las empresas lo entiendan, podrán tener procesos más exitosos.

- 2- Que cuesta más?

Cuesta asumir que hay cosas que no sabes, que tienes que aprenderlas y que ese proceso de aprendizaje no termina, porque constantemente hay conocimientos nuevos para adquirir, porque los que incorporaste hace poco, quedaron obsoletos. Aquí nuevamente son las personas las que decidirán si quieren incorporarse a los procesos de transformación de las compañías o si no pueden hacerlo, ya sea porque no tienen las habilidades o porque les cuesta aceptar que una persona más joven o con menor trayectoria pueda realizar o saber de temas que otra persona que esta hace más tiempo no.

- 3- Cuales con los kpi de éxito?

Los kpi de éxito de un proceso de transformación claramente tienen que ver con el negocio o industria que se está transformando. Lo digital por sí mismo no produce ingresos, tiene que ver con una estrategia de negocios clara que use lo digital para potenciar su negocio y también la inteligencia colectiva de sus empleados.

- 4- Qué tipo de profesionales se requerirán en el futuro?, cuáles son sus principales skills?

Hay profesiones que a lo largo de la historia desaparecieron y aparecieron otras nuevas. Hoy no existe más el lechero, pero las personas siguen consumiendo el producto. Hoy las profesiones más requeridas tienen que ver con el manejo de lo digital. Pero también hay otras que son sumamente importante como los sociólogos, antropólogos, que estudian el comportamiento de las personas y que ayudan a interpretar datos, generados en un entorno digital. Las habilidades que se requieren tienen que ver con la flexibilidad, con poder participar en proyectos asumiendo distintos roles.

Un analista de datos va a ser más valioso que quienes los procesan o los dejan disponibles, todo trabajo que genere un valor agregado que una maquina o robot no pueda realizar, va a tener un valor mucho mayor.

5- Como se serán las compañías del futuro?

Las compañías del futuro serán más horizontales en principio, donde la diversidad va a ser algo corriente. No la diversidad impuesta como existe hoy en algunas compañías donde se imponen cupos por sexo, sino una diversidad naturalizada, donde cada persona se gane su lugar de acuerdo a lo que aporta.

6- Cuáles son los desafíos para el liderazgo?

Los principales desafíos son para el alto management, que tiene que permitir que personas más jóvenes o más digitales conduzcan y tomen decisiones sin muchas aprobaciones, para ganar celeridad y resultados. Dejar de tomar decisiones de manera burocrática que es lo que aseguraba de alguna manera el gobierno corporativo, pero que en los entornos actuales y del futuro generan mucha lentitud y hasta la decisión única, sin tener en cuenta a los que trabajan en el proyecto.

7- Qué condicionamientos trae el contexto (social, económico y político) para los procesos de transformación?

Gran parte del condicionamiento de este desarrollo o transformación tiene que ver con el acceso a internet. Hoy la mitad de la población mundial no tiene acceso, esto nos lleva a reflexionar en las generalizaciones que se hacen sobre la transformación digital en el mundo, que no son tales para todos.

En cuanto a los trabajadores, también reflexionar en que existen empresas digitales que remuneran muy pocos a los empleados y que les dan trabajos muy precarios, y por lo pronto nadie se está ocupando de esto. Hay trabajos que hoy son más remunerados que la media como ser los programadores, pero cuando existan la cantidad de programadores que necesiten las empresas, estos posiblemente pasaran a ser los obreros del futuro.

Hoy se dice que la intermediación desapareció, y no es así, hoy las plataformas son las que intermedian y cobran comisiones por ello.

Entrevista Alejandro Melamed. (speaker internacional, consultor de empresas en procesos de transformación).

- 1- Cuáles son las principales diferencias que vez en los procesos de transformación que hoy se están llevando a cabo?

Hoy la mayoría de las organizaciones, potenciadas por la irrupción de las tecnologías exponenciales, quieren encarar un proceso de transformación digital para poder capitalizar las oportunidades que se presentan y no desaparecer del mercado. La solicitud generalizada es que se requiere un cambio, la gran incógnita es si están dispuestas a cambiar.

La gran diferencia que veo es en que la mayoría de las compañías se piensa en el que, el porque y en el cómo, pero poco se focaliza en el para qué. Ese para qué es el sentido de ese cambio, tanto a nivel individual como colectivo, es el propósito. El propósito es la razón de ser, es el auténtico motor cotidiano. Es lo que hace la diferencia en los procesos de transformación.

El propósito es el gran paraguas sobre el que se enmarcan cada una de las estrategias e iniciativas que desarrollamos y es por ello que ayuda a focalizar los esfuerzos, priorizar, decidir lo que se está dispuesto a hacer y qué no hacer, que es de valor y que es marginal.

- 2- Que cuesta más?

Lo que cuesta más es cambiar los modelos mentales. Se convive con múltiples modelos mentales y es clave poder cambiarlos o evolucionarlos. Las personas deberían constantemente aprender y desaprender nuevas cosas. Es entender que lo que aprendiste hace poco ya quedo obsoleto y no sirve más.

3- Cuales con los kpi de éxito?

Las compañías suelen poner como kpi de éxito los resultados, yo miraría que pasa con las personas. Es decir cuántas personas se transformaron en un proceso, como cambio su forma de trabajar, cuanto valor le agregaron a su trabajo y a sus vidas. Cuanto brillo en los ojos conseguí luego de un proceso de transformación.

4- Qué tipo de profesionales se requerirán en el futuro?, cuáles son sus principales skills?

El profesional del futuro debe ser curioso, buscar nuevas alternativas, cuestionarse todo, como dije antes aprender y desaprender constantemente.

También tiene que aprender a convivir con un flujo de información infinito y poder discernir que va a ser lo importante en eso. Lo difícil de esto es que no sabemos con certeza que vamos a necesitar para el futuro, por eso el ejercicio de búsqueda y elección es significativo.

5- Como se serán las compañías del futuro?

El concepto que antes se tenía, es que era importante que una compañía fuera grande, porque la más grande se come a la más chica. Ese concepto ha evolucionado a otro que es la más ágil se come a la menos ágil. Es por ello que la agilidad adquiere una gran importancia. Solo la más ágiles son las que podrán sobrevivir en el futuro.

6- Cuáles son los desafíos para el liderazgo?

Los nuevos líderes deben trabajar de manera simple, con la velocidad apropiada, se proponen tanto la excelencia técnica como el buen diseño de todo lo que generan, priorizando la satisfacción de sus colaboradores, clientes y consumidores. Estos líderes confían en los integrantes de sus equipos e impulsan permanentemente la motivación, participación y compromiso de cada uno de ellos, eligiendo la conversación cara a cara por sobre otras formas de comunicarse. Colaboran proactiva y productivamente con otras áreas y personas que podrían tener impacto en el producto final, honran los compromisos asumidos, elevando los estándares constantemente, entendiendo y aceptando que las demandas cambian. Miden el progreso de los proyectos para generar las mejoras necesarias a medida que se avanza y reflexionan como ser más efectivos

para ajustar y mejorar su comportamiento, reaccionando velozmente. También aceptan el error como parte del proceso de creación y también logran resultados sorprendente y sostenidamente positivos.

7- Qué condicionamientos trae el contexto (social, económico y político) para los procesos de transformación?

Hay un gran desafío para las empresas, que deberían redefinir su mirada de empleado, como silla o puesto de trabajo y pasar al concepto de empleabilidad. Ayudar a la empleabilidad de las personas es clave, para que puedan mejorar su aporte en las empresas donde están o fuera de ellas.

Entrevista Renzo Molina, (Digital Transformation & Innovation Country Manager en IBM)

1- Cuáles son las principales diferencias que vez en los procesos de transformación que hoy se están llevando a cabo?

En principio la mayor diferencia se da en el tamaño de las empresas y también en la industria en la que operan. En las más pequeñas se da que están en un proceso de digitalización de sus procesos haciéndolos más eficientes, más que de transformación. En las empresas más grandes que están tratando de transformarse completamente, ocurre que no necesariamente tienen claro que hacer, sus procesos generalmente están ligados a legados antiguos. En general la industria que esta más enfocada en el cliente es la financiera, debido a la competencia que tienen. La aparición de fintech y start up los obliga a transformar rápidamente sus procesos de venta, internos y de contratación.

La diferencia entre el modelo de transformación digital y la digitalización de procesos es la decisión del CEO para llevarla a cabo, que lo pueda entender y saber que es de largo plazo. Que no existe un ROI inmediato, hay grandes inversiones que hacer, pero los resultados no aparecen rápidamente.

Acá aparecen empresas followers y otros que son disruptivos. Lo que si queda claro que a pesar de esto el cambio del mindset no pueden dejar de hacerlo para transformar a sus compañías.

2- Que cuesta más?

Por un lado creer e invertir y por el otro cambiar la cultura de la empresa o adaptarla. También cuesta la aparición de nuevas metodologías y frameworks de trabajo. Aplicarlas cuando nadie ha estudiado para eso hace que aparezcan nuevas tendencias, los puristas de la metodología, que pierden de vista la flexibilidad. Las nuevas metodologías requieren nuevos perfiles que en muchos casos no están preparados. Por eso es importante unir las habilidades técnicas con las blandas. Han empezado a aparecer ciertos roles que no se estudian en la universidad, esto hace que personas que hoy cumplen determinados roles no lo puedan cumplir en forma holística.

Cuesta también tener foco en que es lo que quiero lograr. Pongo como ejemplo una Telco de Perú que se llenó de mesas ágiles, pero sin una visión de lo que pretendía conseguir.

3- Cuales con los kpi de éxito?

Definitivamente es más venta y que los procesos sean más eficientes. Te enumero para mí cuales son los pilares para que esto suceda. Primero encontrar una nueva forma de hacer negocios a través de lo digital, como vendo mejor como un ecosistema, usar la información incluso para proveer a otros. Segundo como convierto mejor una campaña, aquí aparece la analítica. Tercero, como puedo responder mejor a las necesidades del cliente desde lo digital, puede pasar que genere muchos clientes desde lo digital pero que la organización no esté preparada para responder a la demanda. La cuarta tiene que ver ser más seguro a partir de la analítica, como soy más seguro, evitando el fraude y la morosidad, y como mejoro mis costos. La quinta es como tengo gente con más talento y como hago que los demás se reinventen, que aprendan, que puedan trabajar de manera colaborativa. La sexta tiene que ver con conectarme afuera, que tanto estoy abriendo mi forma de trabajo a ver cómo funciona una start up, como busco información. La séptima es como impactan las experiencias en mis colaboradores y en mis usuarios. Yo uso el concepto User experience porque puede ser el colaborador o el cliente. Otro punto

a considerar es cuantos MVP estoy generando al año, esto debería ser incremental en un proceso de transformación.

4- Qué tipo de profesionales se requerirán en el futuro?, cuáles son sus principales skills?

Una profesión que para mí va a ser muy requerida es lingüista/matemático, es una profesión necesaria para poder entrenar inteligencia artificial, conversación ya sea escrita o por vos, es entender la conversación y como se traduce en los algoritmos. El problema es que la educación no está adaptada a este tipo de necesidades, en general no se educa por proyectos.

En el futuro aunque tu carrera se matemáticas o ciencias, tendrás que tener desarrolladas las habilidades blandas. Otra carrera que se ha posicionado mucho es el diseño, pero entendido desde la posición de crear o de solucionar un problema. También científicos de datos, antropólogos, sociólogos. Otra carrera también es el scrumb master, es como un Project manager más motivador. Creo que lo principal es la mezcla entre habilidades duras y blandas.

5- Como se serán las compañías del futuro?

La tendencia es que las empresas sean menos verticales, va a costar mucho diría que unos 15 años. Me imagino espacios de co creación libres. Yo creo que la tecnología debe ayudar a que no exista una desconexión entre todos los puntos de contacto de un cliente. Hoy no existe una sola compañía que tenga todos los procesos integrados de manera omnicanal. Es lo más difícil que puede existir y es lo que más necesita el usuario. Pienso que a 10 años va a existir. Actualmente Netflix y spotify son omnicanales. En general son las que nacen digitales de cero, no tienen un legado. Esto tiene que ver con como se fue creando, pongo el ejemplo de un banco, cuando nació, solo tenía como canal la agencia, luego se fueron creando los otros canales.

La inteligencia artificial y la automatización de procesos van a ser que las empresas reduzcan su personal operativo.

6- Cuáles son los desafíos para el liderazgo?

El constante reto de poder seguir aprendiendo. Un líder tiene que tener claro que tipo de tecnologías están apareciendo, tienen que tener un speech, saber que decir. Si no adoptan la experiencia del usuario y no lo interiorizan es difícil que puedan continuar. También tienen que tener la flexibilidad y la paciencia, en términos de que estos procesos no son para todos, tienen que ver como se acomodan los roles. Hoy existe un modelo que son los OKR el concepto es que viene de abajo hacia arriba, quien define los objetivos y los resultados a lograr se hace en conjunto en un equipo ágil, en una célula y esto sube. Esto lo aplico muy bien google. Los OKR tienen que obedecer a la estrategia planteada.

7- Qué condicionamientos trae el contexto (social, económico y político) para los procesos de transformación?

Hay políticas que hoy están impulsando a las organizaciones a la innovación, y esto ha evolucionado en los últimos años. Disminución de impuestos en algunos casos. La innovación como propósito de responsabilidad social es otra tendencia. Crear cosas para ayudar a personas con capacidades especiales, violencia a la mujer, cuestiones del medio ambiente.

Entrevista Eugenia Patiño. Directora de Relaciones Humanas, Naranja SA

1- ¿Cómo comenzó este proceso de transformación?

El proceso de transformación comienza por el negocio, y esto es porque parte del negocio se comienza a acotar y comienzan a surgir nuevas posibilidades y ahí es cuando comenzamos a decir que dejamos de ser una tarjeta de crédito porque vamos a comercializar otros productos, porque esto nace de una revisión estratégica, especialmente del mercado. Al nacer desde el negocio, tiene muchos condimentos internos, pero muchos más componentes externos y la necesidad de hacer las cosas de otra manera.

2- ¿Cómo fue y es el proceso?

La alta dirección hace una revisión de adonde había llegado y a donde quería llegar y ahí se hace un cambio de la visión, misión y propósito. Es una nueva declaración, a partir de ahí sale una hoja de ruta con distintas iniciativas que de alguna manera proponen la evolución del negocio actual y el inicio del desarrollo de nuevos negocios. Producto de esto también se inicia una revisión de los comportamientos y las habilidades que necesitamos que tengan nuestros colaboradores para la evolución de Naranja y para la evolución de nuevos negocios. A partir de ese momento, la gestión y búsqueda de los talentos comenzó a ser crítica porque para ello necesitamos dos cosas: primero tener las capacidades para estos nuevos negocios y segundo tener los talentos ubicados donde tenemos los desafíos.

3- Que cambios significa para las personas?

Uno de los temas principales y que cruza toda la organización, es incorporar que el cambio es una constante y para eso se requiere que las personas tengan mucha flexibilidad y tengan una capacidad de aprendizaje constante, esas son características que se replican en toda la organización.

4- Que cambios se introducen en la cultura?

El cambio fundamental se produce en el liderazgo. Veníamos de un liderazgo personal, basado en el fundador y cuando se produce el cambio de presidencia, el estilo cambia a un estilo de decisión más participativo. Si bien los valores de la cultura no han cambiado, sí cambió la forma en que concebimos al líder. Pasamos a un líder paternalista a un líder que trabaja junto a los equipos y encuentra las soluciones en los equipos, pasamos de un líder que sabe todo a que el conocimiento está expandido en los que hacen la tarea, el desafío es el que manda. Hemos hecho una migración en el tipo de liderazgo y el liderazgo es el que define la cultura en las organizaciones.

5- Cómo impacta en el liderazgo de la compañía este proceso de transformación?

Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

El estilo de liderazgo hoy está más cerca en sus características a organizaciones que nacieron digitales. Para acompañar esto, los directores permanentemente comunican al top management lo que se espera de ellos, además de atender cada caso particular con

procesos de coaching o mentoring, y mucha formación externa. Se hacen visitas a otras compañías para ver lo que pasa afuera, tanto dentro del país como en el exterior. También se cambió la forma de concebir el desarrollo. Antes los jefes indicaban las acciones, hoy cada persona en función a lo que debe desarrollar propone su plan y lo ejecuta.

6- Cómo impacta en los procesos de comunicación interna y externa? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Los procesos de comunicación internos, en este caso son centrales para lograr el involucramiento de los colaboradores. Tienen que estar totalmente pensados y alineados para lograr participación y colaboración que es lo que se quiere. Externamente, el principal desafío fue contarle a nuestros clientes y stakeholders, cual es el rumbo que Naranja está tomando, para seguir enrolando tanto a clientes como no clientes.

7- Cómo impacta en los procesos de toma de decisiones? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Hoy se espera que la toma de decisiones sea rápida, o al menos se espera quien tiene que tomar la decisión. Para que estos procesos sucedan, hay que tener en claro la dinámica de toma de decisiones. En estos contextos es fundamental que la toma de decisiones sea rápida.

Para que esto suceda, hay una comunicación muy fuerte de la dirección, para transparentar a todos cuales son los focos de trabajo, con esto se busca alinear. También hay un trabajo que se está haciendo de cambio de mindset a nivel del management para comprender que significa para una compañía la evolución que estamos encarando. También sabemos que convivimos con distintos tipos de organización, pero nuestro cliente es uno solo y esto el cliente no lo tiene que percibir, porque el producto que recibe es uno.

8- Como va a ser el nuevo negocio?

Yo creo que va a ser como se planifico que sea, un ecosistema de servicios y productos diseñado para facilitarle la vida de los clientes.

9- Que cosas fueron más fáciles y más difíciles de cambiar?

A nivel colaboradores, al pedirle que tengan una actitud más proactiva, esto significa que ya no le damos todo construido, no le decimos exactamente que tiene que hacer. Hay personas a las que esta nueva modalidad les encanta, pero otra que viene de una historia en la que todo el tiempo le decían que tenía que hacer. Este es uno de los puntos más críticos, te dejo de decir y te comienzo a dar las posibilidades para que vos construyas. Esto para algunos es trabajar sin reglas claras. En la gestión del cambio decimos que hay un 30% de personas que tienen las habilidades, un 30% que las tiene que desarrollar y un 30% que nunca podrá desarrollarlas. Lo más fácil tiene que ver con la colaboración y el compromiso. Tenemos una cultura colaborativa, entonces es fácil para nuestros colaboradores trabajar de esa manera.

10-Cuál es desde su perspectiva nivel de flexibilidad actual de los procesos de la organización? Por qué?

Veníamos de un esquema de flexibilidad pero dentro de una organización piramidal. Estamos pasando a una organización que trata de ser menos jerárquica y que para la toma de decisiones busca armar equipos más empoderados. Esta es la transición en la que estamos. Por lo tanto estamos a medio camino de eso. Entonces pasa que la organización se pone rígida cuando para un mismo desafío aparecen los dos modelos. La flexibilidad está en función de que pueda ir adaptando los nuevos mecanismos de trabajo. Este cambio implica una nueva manera de trabajar, y hasta que esto no este empapado en toda la organización y hasta que todos tengamos las habilidades la flexibilidad, la capacidad de comunicación, van a ser temas críticos para que esto suceda.

11-Cuál es la mayor diferencia entre la organización de los equipos avocados a la transformación digital y los tradicionales? Qué dificultades y beneficios trae a la organización que coexistan estos modelos? Qué estrategias están aplicando para avanzar en la integración digital?

La principal diferencia que veo, es que los equipos que están abocados a la transformación trabajan bajo un objetivo concreto, con metodologías propias, que nació para eso y tienen puesta toda la energía en ese cambio. Los equipos tradicionales son a los que les toca la transición, les toca recibir los productos que arman los otros equipos y gestionarlo de la manera tradicional.

El gran desafío para Naranja es la integración y la coordinación. Estos temas hoy pasan a ser centrales para dar velocidad, para ganar entendimiento, para lograr que las cosas pasen.

12-Cómo se miden los resultados del proceso de transformación?

En Naranja y hasta ahora, tiene que ver con que los productos y proyectos salgan en los tiempos definidos y con los requerimientos proyectados y también que se cumplan los planes de negocios.

13-Qué resultados se esperan como consecuencia de este proceso en 3, 5 y 10 años?

Fundamentalmente cumplir con el propósito que nos fijamos, que sea reconocida como una empresa digital y continuar como una empresa exitosa.

14-Cómo se integrarán con los resultados tradicionales?

En este sentido Naranja siempre ha sido una empresa orientada a resultados y lo que estos modelos traen es la toma de decisiones basadas en datos, por lo tanto no lo veo tan difícil. Si tenemos mucha oportunidad en tomar decisiones a partir de datos.

Entrevista Silvana Jachevsky, Gerente de Marketing Digital, Naranja SA

1- ¿Cómo comenzó este proceso de transformación?

Comenzó como una necesidad del negocio, el cliente se volvió más digital, cambio la manera de interactuar con la compañía y a partir de ahí tiene otras necesidades.

2- ¿Cómo fue y es el proceso?

Estos procesos son cada vez más rápidos. Significan armar los equipos en función a los proyectos, elegir a las personas con los skills que necesita el proyecto.

3- Que cambios significa para las personas?

Las personas tienen que querer aprender, es fundamental, la pregunta que les hago siempre es, que es lo último que leíste, que vas a estudiar, que más vas a aprender. Eso demuestra si la persona realmente, está involucrado en este proceso. Es muy importante para participar en los proyectos el saber de diferentes temas.

4- Que cambios se introducen en la cultura?

La diversidad, el intercambio constante de roles, de quien es el gobierno de un proyecto, el feedback constante basado en datos.

5- Cómo impacta en el liderazgo de la compañía este proceso de transformación?
Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Los equipos deben ser conformados por sus habilidades para el proyecto, hay que arremangarse y ser parte del equipo, aprender constantemente, para poder hablar el idioma de los equipo. Autoevaluarse constantemente. Repetir varias veces el hacer algo para creer que realmente lo sé hacer. Se construye junto al equipo.

Los líderes como dueños de los negocios y/o proyectos que le toca liderar, favoreciendo el aprendizaje.

6- Cómo impacta en los procesos de comunicación interna y externa? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

La comunicación es más frontal y transparente. Se habla más abiertamente. Se aceptan las opiniones diferentes.

7- Cómo impacta en los procesos de toma de decisiones? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Se detecta más rápido si alguien no funciona en un proyecto. Los equipos más empoderados van tomando decisiones más rápido, sin pasar por muchos escalones, se atreven a tomar riesgos y también a equivocarse

8- Como va a ser el nuevo negocio?

El nuevo, negocio ayudado por la inteligencia artificial o aumentada (me gusta más porque incluye a las personas que están detrás de esto), es un negocio de anticipación y de experiencia, donde los productos digitales están cada vez más desarrollados.

9- Que cosas fueron más fáciles y más difíciles de cambiar?

Lo fácil tiene que ver con las personas y el cliente en el centro, aunque todavía no lo estamos haciendo del todo bien. Lo difícil tiene que ver con favorecer los entornos creativos, con permitir el error y la equivocación, con desdramatizar algunos temas.

Es difícil conseguir los perfiles para realizar las nuevas tareas. Muchos egresados saben la teoría pero no lo hicieron nunca, así que hay que formar a los talentos.

10-Cuál es desde su perspectiva nivel de flexibilidad actual de los procesos de la organización? Por qué?

Hay áreas de la organización que son más flexibles y otras no. Tiene que ver fundamentalmente con las personas. Si pueden entender de qué se trata todo esto, que tienen que cambiar para evolucionar y si están dispuestos a hacerlo.

11-Cuál es la mayor diferencia entre la organización de los equipos avocados a la transformación digital y los tradicionales? Qué dificultades y beneficios trae a la organización que coexistan estos modelos? Qué estrategias están aplicando para avanzar en la integración digital?

Digital: todo es más fluido y lo que importa es el resultado del proyecto, cada uno tiene un rol y aporta a los demás. Los roles se cambian varias veces y cuando se necesita.

Tradicional: Cada uno tiene un puesto determinado y casi no se mueve de ahí, se cuida el status quo, no se muestran las equivocaciones.

12-Cómo se miden los resultados del proceso de transformación?

Se miden según los casos, por ejemplo en venta digital, cuantas aperturas se vendieron, cuantas conversiones en diferentes partes de un proceso. También se mide que competencias se pusieron en juego para lograr los objetivos.

13-Qué resultados se esperan como consecuencia de este proceso en 3, 5 y 10 años?

Ser una empresa líder en experiencia y servicios. Todos hoy están haciendo lo mismo, con más velocidad o menos, con más o menos aciertos, sino resolvemos los problemas que tenemos hoy, eso va a significar que no lo logramos y que otros lo hicieron mejor.

14-Cómo se integrarán con los resultados tradicionales?

No todos los procesos o áreas son iguales. No todos necesariamente deben aplicar metodología ágil, tiene que ver con aplicar la tecnología/herramienta según proyecto, resultados que se quieran obtener.

Hay mediciones que tienen que ver con las nuevas tecnologías y otras que son las que se aplican desde hace mucho. No es bueno ni malo, solo tiene que ser oportuno.

Entrevista Gustavo Fazzio, Director de Servicios Financieros, Naranja SA

1- ¿Cómo comenzó este proceso de transformación?

Es consecuencia de una mirada del contexto y de una necesidad de cambiar la estrategia. Cuando hablo del contexto me refiero a lo que están haciendo los otros competidores de la industria y sobre todo al avance de la tecnología. La disponibilidad de internet, la alta penetración que tiene en los hogares de Argentina y también el amplio uso de smartphones son los principales drivers de esta transformación. Es la búsqueda en la simplicidad y facilidad para los clientes, que si no lo haces vos, alguien en tu industria o de otra industria lo va a hacer. La industria financiera, la de seguros han picado en punta.

Hay casos como los de telemedicina que están dando un salto increíble en consultas de bajo riesgo, gracias a la tecnología, se atiende a más gente, se evitan los riesgos de los virus intrahospitalarios. Pensando en la inteligencia artificial, se ven los casos de que las computadoras diagnostican incluso con mayor certeza que un médico.

2- ¿Cómo fue y es el proceso?

El proceso está fluyendo, pero es necesario más velocidad en todo. Y eso no se va a lograr si no se hace un cambio de mentalidad en el top management. Lo primero que

hubo fue una definición de la dirección a nivel estratégico de “necesitamos evolucionar digitalmente, este fue el primer cambio, el segundo es un cambio de mindset, salir con un producto rápidamente, aunque sea imperfecto y equivocarse. Una vez escuche decir a alguien que si tu MVP no te da vergüenza es que llegaste demasiado tarde. Y eso cuesta mucho en las compañías, especialmente las tradicionales como la nuestra. Si todo el proceso no está perfecto el producto no sale. Hoy ese cambio cultural se está dando, en algunos casos con mayor éxito, en otros con menor éxito. Para ello es clave la incorporación de talentos que actualmente nosotros no tenemos, especialmente el talento con mindset digital. En este caso el gran desafío es una vez que lo incorporamos no intentar setearlos a nuestra forma.

También tenemos que trabajar en aprender de la equivocación y perder el miedo a equivocarse. A dejar que los equipos sean más autónomos, porque si no hay autonomía no hay velocidad y nosotros como dirección tenemos que bancarnos esa autonomía.

3- Que cambios significa para las personas?

Para el nativo digital, no significa mucho, para ellos es obvio, no le preocupan las cosas que preocupan a los que no lo son. Su trabajo tiene que tener sentido para que se queden en una empresa. Pero para los que vienen de la forma de trabajo tradicional, esto implica un cambio de mentalidad enorme. Requiere de una gran dosis de humildad para desaprender o para complementar lo que saben otros con los conocimientos propios. También hay que incorporar la diversidad en los equipos, tanto de pensamiento como de aspecto. Pasamos de ser una compañía en la que no se podía tomar mate en algunas áreas a que los colaboradores vengan con bermuda.

4- Que cambios se introducen en la cultura?

Yo pienso que se está generando una nueva cultura. Tenemos una cultura muy fuerte, con valores altamente arraigados y la cultura nueva que se genere, probablemente tenga mucho de eso y tenga cosas nuevas. Como ejemplo pongo un proceso de selección para un puesto, si dura dos meses y ese tiempo es demasiado, hay que ver si esa práctica sostiene a la cultura, entonces hay que repensarlo. Los nuevos tiempos no aguantan esa demora. No se cuestionan los valores, sino algunas prácticas que

sostienen la cultura actualmente. Hoy el concepto de equidad salarial se ha roto, porque para contratar los perfiles digitales necesarios el mercado paga otros salarios.

- 5- Cómo impacta en el liderazgo de la compañía este proceso de transformación?
Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Lo más fundamental es entender que todo lo que se, seguramente no me sirva en el futuro, sino aprendo constantemente cosas nuevas. Lo que si no cambia es que los líderes siempre van a tener que decidir. Lo importante es tener más opciones para hacerlo. Hay que tener mucho cuidado para no intentar imponer la idea del líder de forma oculta. Los líderes actuales no van a tener nunca el mindset digital de los que son nativos digitales.

- 6- Cómo impacta en los procesos de comunicación interna y externa? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Hoy tenemos cosas contradictorias, por ejemplo en la comunicación interna mudamos a un modelo que se llama workplace (Facebook laboral), pero le seguimos llamando a las comunicaciones circulares. La nueva forma de comunicar es muy distinta, es mucho formato audiovisual, el audio mata al texto.

En la comunicación externa, el mostrarnos como una marca más digital, para atraer talentos, me parece un acierto. Hay que cambiar la forma de comunicarse con los clientes y los no clientes porque ellos también están evolucionando y en algún momento van a sentir que le estás hablando a otro. Acá creo que Naranja hizo un buen trabajo. En cuanto a que nos vean en el mercado como una marca digital, eso todavía no se ha logrado.

- 7- Cómo impacta en los procesos de toma de decisiones? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

La toma de decisiones tiene que ser cada vez más autónoma y menos centralizada, tomada por la opinión de un equipo que evalúa más opciones y unilateralmente por un líder.

8- Como va a ser el nuevo negocio?

El nuevo negocio va a ser una evolución del negocio tradicional, donde lo que existe se ira transformando para satisfacer las nuevas demandas. Acá la clave es quien lo hace más rápido y más barato para poder posicionarse.

Naranja cuenta, (Banco Digital de Naranja), es parte de la evolución y de la adaptación de las nuevas necesidades del consumidor digital.

9- Que cosas fueron más fáciles y más difíciles de cambiar?

Creo que lo más difícil tiene que ver con dar más autonomía a los equipos. Requiere una gran dosis de coraje del management y esa es para mí una de las cosas más difíciles. Nosotros somos una compañía con una dirección muy ejecutiva y eso lo tenemos que cambiar porque si no la autonomía no va a existir. Y en este caso es el top management el que lo tiene que cambiar, es decir dame la visión, lo que esperas, pero no me digas como hacerlo. Otra cuestión que me parece difícil es que metodología de evaluación de desempeño vamos a aplicar con las nuevas tareas/personas. Especialmente con lo que tiene que ver con feedback inmediato e instantáneo, eso nos cuesta.

Lo más fácil tuvo que ver con la incorporación de los talentos digitales, que era una preocupación, pero que se integran fácilmente a la cultura.

10-Cuál es desde su perspectiva nivel de flexibilidad actual de los procesos de la organización? Por qué?

Creo que le falta bastante flexibilidad. Si pensamos que con solo aplicar tecnología al proceso ya está digitalizado es un error, y si te equivocaste de va a ir mal pero más rápido. Hay que pensar las cosas de otra forma antes de transformar. Pensemos el proceso de cero, un proceso pensado para el papel, seguramente no va a encajar si es todo digital. Para dar un ejemplo, la firma de cheques para pagos a comercios, los firmantes estaban en pisos distintos, entonces la solución de la forma tradicional fue que estuvieran en el mismo piso, nadie pensó si había que seguir firmando cheques o no. La tentación de tomar la historia y digitalizarla es altísima.

11-Cuál es la mayor diferencia entre la organización de los equipos avocados a la transformación digital y los tradicionales? Qué dificultades y beneficios trae a la organización que coexistan estos modelos? Qué estrategias están aplicando para avanzar en la integración digital?

Existe una gran diferencia entre ambos, debido a la metodología que utilizan. La gran diferencia tiene que ver con que si me quedo trabajando de la manera tradicional, no voy a pensar distinto, porque eso me lo da la diversidad, dado que en los equipos que usan metodología agile, comparten el mismo trabajo profesionales muy diferentes.

12-Cómo se miden los resultados del proceso de transformación?

Seguramente cada compañía tiene kpis diferentes, pero en realidad los resultados tienen que ver con el incremento de valor de la empresa. Es más difícil medir la parte más soft, al menos para los procesos de medición que tenemos actualmente.

13-Qué resultados se esperan como consecuencia de este proceso en 3, 5 y 10 años?

Hay un objetivo fundamental en todo este proceso que es la sustentabilidad de la compañía. Si no se hace esto es probable que la compañía no subsista. También es un resultado mejorar la experiencia del cliente, para tener más clientes, también ser más eficientes. Esto atañe a las personas, porque seguramente mucha gente se va a quedar sin el trabajo actual. Hacer negocios desde acá para todo el mundo. La tecnología permite que la locación ya no sea tan importante.

14-Cómo se integrarán con los resultados tradicionales?

Depende mucho de la industria. En nuestro negocio vamos a un no uso del dinero físico y eso se va a unir con el negocio tradicional. Podemos comprar con los celulares en cualquier momento, pero eso no quiere decir que la tarjeta de crédito vaya a desaparecer, ni que el homebanking reemplace a la sucursal. No creo que nuestra forma tradicional desaparezca, si va a cambiar mucho. Probablemente tengamos menos sucursales porque las personas ya no las usen tanto, con un uso distinto al actual. No me imagino la digitalización total.

Entrevista Haydee Ferreyra, Directora de Nuevos Mercados, Naranja SA

1- ¿Cómo comenzó este proceso de transformación?

Se comenzó haciendo foco en la experiencia del cliente, mirando un poco lo que pasaba en otras compañías y países. También en la búsqueda de flexibilizar procesos de la organización muy rígidos, se contrató a algunas consultoras, Bain, Mackinsey para asesorarnos y ayudarnos en este proceso. La búsqueda comenzó con tratar de ir más rápido.

Ahí también nos dimos cuenta que digitalizar los procesos no era una novedad, sino que todos lo estaban haciendo y en realidad hoy es un commodity.

2- ¿Cómo fue y es el proceso?

Hoy se ha ordenado mucho más. El primer cambio lo hizo la dirección, en la que al principio no lograban que sus miradas coincidieran sobre cómo llevar a cabo este proceso. A dos años de iniciado este proceso, estamos más alineados, contamos con una Factory digital, con chapter leads que saben de metodología ágil, que nos lleva a un paso más allá y nos va metiendo en todo esto que es nuevo para nosotros. Se consiguieron perfiles que no teníamos, se han desarrollado en líderes capacidades que no tenían. Y lo que me parece más importante, terminamos de acordar entre todos la omnicanalidad y que significa todo eso. Porque hasta acá se trabajaba en silos incomunicados del otro y cuando uno necesitaba del otro las respuestas eran “yo no tengo ese objetivo”.

Esto igual sigue siendo una isla dentro del negocio tradicional. El incorporar gente del negocio tradicional a trabajar con metodologías ágiles, de alguna manera contribuye a integrar los procesos.

3- Que cambios significa para las personas?

En este tema voy a hablar del área en el que me desempeño, que es la parte regional/comercial y la que tiene la mayor población dentro de la compañía. La parte de los miedos e inseguridades creo que ya paso al menos para el colaborador junior. Para los líderes todavía es un poco confuso porque todavía no hay claridad hacia dónde va a

evolucionar la compañía, porque todavía no hay cosas concretas. Venimos de un negocio muy exitoso, lo que hace que los líderes no puedan ver que ese negocio se está achicando y eso no colabora con poder evolucionar rápidamente. También hay que tener en cuenta que algunos van a poder cambiar o adquirir nuevas capacidades y otros no, van a seguir preparados para el negocio tradicional que no va a ser el caso de Naranja. Porque se necesita competir con otros players que han aparecido y no se puede esperar. Por eso, para algunos va a generar mucha alegría este cambio y para otros va a ser un sobre esfuerzo y el mismo sistema los va a ir expulsando.

Esto no es común que pase en esta empresa, que siempre ha sido muy paternalista, donde alcanzaba con solo ser buena persona, para conservar el puesto de trabajo. Hoy comenzamos a mirar la contribución individual de cada colaborador, si esta no es la que la compañía necesita, eso te deja afuera. El gran cambio es que cada uno se pueda mirar, revisar sus habilidades y definir su rumbo dentro o fuera de la compañía.

4- Que cambios se introducen en la cultura?

La cultura también va a evolucionar, vamos hacia una cultura de agilidad en todo tipo de decisiones y acciones. Deberíamos ir a una cultura de innovación, en la que sea una constante de todos los días. Tenemos el gran desafío de realmente poner al cliente en el centro. Hasta acá, creo que en general, lo hemos visto como hago negocios con este cliente que tengo, pero sin atender realmente a las necesidades de ese cliente. Es pensar en que todo lo que hago, lo hago en función del tipo de cliente que tengo. Seguimos pensando que somos muy buenos atendiendo al cliente, pero la competencia llega muy rápido y si no hacemos un salto de calidad en esto, nos van a ganar ese espacio.

5- Cómo impacta en el liderazgo de la compañía este proceso de transformación? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Impacta igual que en el resto de las personas, con la diferencia de que estos líderes tienen que además de gestionarse a ellos mismos, gestionar a sus equipos, y esto es un doble esfuerzo, una doble preocupación. Hay líderes que a partir de esto tomaron la decisión de irse, porque este cambio no les gustó, otros que la empresa decidió que no

estuvieran más, y este tipo de decisiones eran muy poco habituales en Naranja. También otros que se fueron por propuestas mejores. Lo más importante para mí, es que los líderes tracen un camino, nuestros líderes aunque no tengan las capacidades digitales, tienen habilidades que tienen que ver con haber gestionado el negocio. En los casos de los nuevos líderes digitales, hay un gran conocimiento teórico que no necesariamente se evidencia cuando se lleva a la práctica.

El gran desafío para los líderes es animarse a innovar, a desafiar el status quo, no frustrarse por el error, aguantar el ritmo y también entender que el modelo de gestión en algunos puntos sigue siendo el de una empresa tradicional. Tienen que acelerar la incorporación de nuevos conocimientos pero sobre todas las cosas parándose en lo que saben hacer.

6- Cómo impacta en los procesos de comunicación interna y externa? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

Externamente lo tenemos muy bien cubierto, con la participación de nuestro presidente y también del vicepresidente como los principales embajadores. Incluso con agendas repartidas entre lo institucional y la instalación de Naranja como compañía digital.

Internamente, en los próximos meses vamos a tener que hacer declaraciones de cuáles son los cambios y también cuales son los tiempos para cambiar. Como va a ser la red del futuro, cuales son los comportamientos esperables y cuáles no. En un modelo ágil de comunicación tenemos que ir con lo que es importante para el cliente primero y para la compañía después. Aquí creo que todavía nos falta agilidad y seguimos discutiendo mucho las comunicaciones, lo que produce demoras. Nos falta ejercitar las conversaciones más adultas y transparentes y terminar de salir del paternalismo.

7- Cómo impacta en los procesos de toma de decisiones? Qué estrategias e iniciativas se están aplicando para atender este impacto?

En la toma de decisiones, vamos a un modelo ágil. Hoy estamos pensando en incorporar agile escala. La colaboración tiene que pasar a ser con un modelo ágil.

8- Cómo va a ser el nuevo negocio?

El nuevo modelo de negocios va a usar la capilaridad que tenemos en Argentina, que son la red de sucursales. También el uso de los canales digitales y potenciar la cantidad de clientes que tenemos y los datos de esos clientes. La gran posibilidad es el uso de big data y a través de ello generar todos los negocios posibles. Esto va a ser que surjan nuevas compañías dentro de Naranja, lideradas por los equipos de gerentes que tenemos hoy. Que conformen una nueva dirección, un nuevo holding, que hace negocios en equipo, que se potencia.

9- Qué cosas fueron más fáciles y más difíciles de cambiar?

Creo que acá lo más difícil es no caer en descuidar a las personas por estos procesos de cambio. Hay que tener cuidado en no enamorarse de la evolución y perder de vista que las personas que componen la compañía tienen una historia por detrás. Yo me resisto a ese cambio.

Lo más fácil tiene que ver con el compromiso que los colaboradores de Naranja tienen con la empresa, que los ha llevado a esfuerzos personales significativos que hicieron de esta empresa lo que es.

Hay que trabajar mucho en darle oportunidades a todo aquel que quiera cambiar para que tenga un lugar en este nuevo modelo.

10-Cuál es desde su perspectiva nivel de flexibilidad actual de los procesos de la organización? Por qué?

Hoy tenemos un porcentaje de flexibilidad muy bajo, estamos en el proceso de cambio. Hoy estamos digitalizando los procesos a través de los viajes del cliente y ese es un gran cambio, porque en general todos tienen alguna falla, hasta que se van ajustando. Estos procesos nos van haciendo más flexibles. Hasta acá teníamos procesos súper rígidos, pero pensábamos que eran excelentes. Esto lleva su tiempo y también un alto presupuesto.

11-Cuál es la mayor diferencia entre la organización de los equipos avocados a la transformación digital y los tradicionales? Qué dificultades y beneficios trae a la organización que coexistan estos modelos? Qué estrategias están aplicando para avanzar en la integración digital?

En los equipos avocados a la transformación la mayor diferencia es la agilidad, la tolerancia al error, también la mirada hacia lo que pasa en el mundo, la curiosidad es otra característica, esto permite la innovación. También la capacidad para ver que siempre hay alternativas mejores.

En el modelo tradicional, existen algunos casos que buscan el cambio... La mayoría no lo ejercita porque todavía le es cómodo. Son muchos años de un modelo que a tal vez las veces que intentaron desafiar el status quo no le fue tan bien. Se acostumbraron a esperar directivas y hoy es eso lo que esperan.

12-Cómo se miden los resultados del proceso de transformación?

Hoy no estamos parados tanto en la rentabilidad, porque claramente esto lleva tiempo. Hoy se busca la flexibilidad, la rapidez, la experiencia del cliente, mirando esos resultados y haciendo mucho bench con otras empresas.

Acá lo más importante es que vemos que nosotros estamos pudiendo poner en producción los procesos y en eso tenemos un paso adelante. En general vamos dando pasos certeros hacia adelante.

13-Qué resultados se esperan como consecuencia de este proceso en 3, 5 y 10 años?

Tener una empresa 100% centrada en el cliente y en las personas.

14-Cómo se integrarán con los resultados tradicionales?

La forma de integrarlos es lo más importante. Cuando estén creados y terminados los viajes de omnicanalidad se integran todos los resultados. La persona que está en el call center, con el que está en la sucursal, con quien gestiona la región, y también con quien gestiona digitalmente y quien hace el sistema o el software para ese proceso. Todo esto termina de hacer la integración.

