

Reinventando la estructura organizativa para la transformación digital



Las modificaciones a la estructura organizativa frente a cambios importantes siempre han sido un dolor de cabeza por las complejas conexiones y efectos que tiene sobre la operación global de la compañía. Para responder a las nuevas exigencias del negocio en el terreno competitivo y satisfacer la sed de experiencia y expectativas del nuevo consumidor de la era digital, las empresas están realizando esfuerzos sobre la marcha para reinventar su estructura organizativa en un escenario donde deben convivir las tecnologías de nueva generación con las tradicionales, aun necesarias.

Jorge Maturana, mayo 2017.

Una amplia visión para el paisaje digital

Las modificaciones a la estructura organizativa frente a cambios importantes siempre han sido un dolor de cabeza por las complejas conexiones y efectos que tiene sobre la operación global de la compañía.

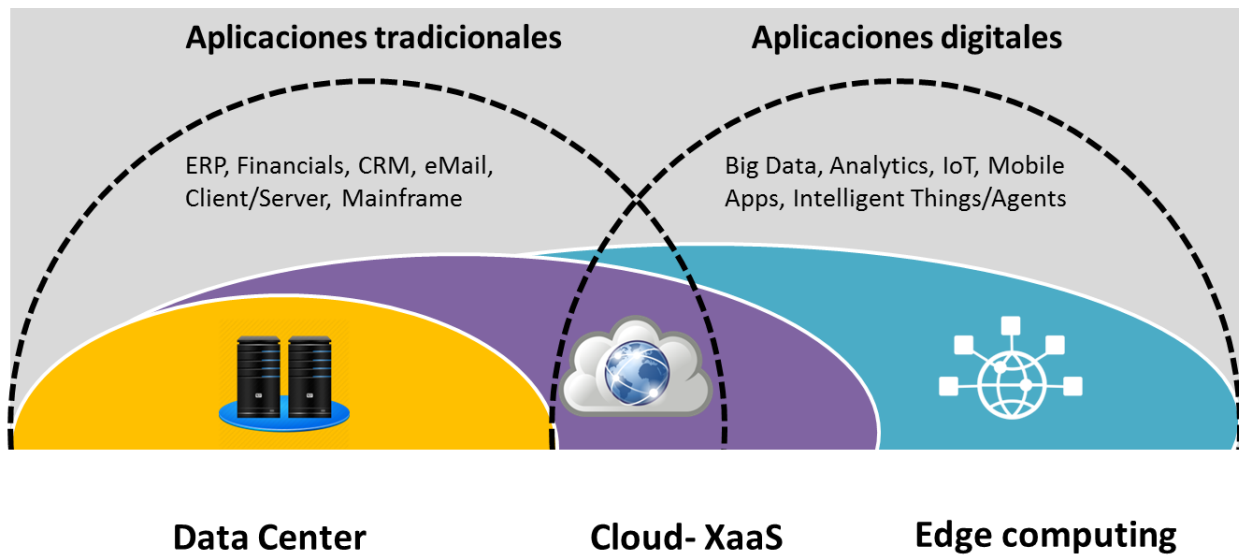
Fusiones, adquisiciones, cambios en la dirección o administración superior, son algunas de las causas más comunes para este tipo de cambio. Menos frecuente, pero con efectos de mayor amplitud y profundidad, son las disrupciones o revoluciones que modifican el establishment y cambian los paradigmas dominantes alterando el orden de cosas en todos sus aspectos. Y mientras más aceleradas son dichas disrupciones, más agudos e impredecibles son sus efectos.

La transformación digital es una de esas disrupciones que nos llegan cada cierto periodo de tiempo. Para responder a las nuevas exigencias del negocio en la arena competitiva y satisfacer la sed de experiencia y expectativas del nuevo consumidor de la era digital, las empresas están realizando esfuerzos sobre la marcha para reinventar su estructura organizativa en un escenario donde deben convivir las tecnologías de nueva generación con las tradicionales, aun necesarias.

Hoy los departamentos de TI modernos enfrentan el desafío de equilibrar la necesidad de cambio e innovación, mientras al mismo tiempo deben seguir ocupándose del mantenimiento de los sistemas tradicionales que soportan operaciones del negocio.

Con el advenimiento digital surgió un nuevo panorama que requiere de una perspectiva mucho más amplia para su comprensión, donde la hiper-distribución de aplicaciones y datos dibujan el paisaje.

Se requiere una perspectiva más amplia para resolver la hiper-distribución de aplicaciones y datos

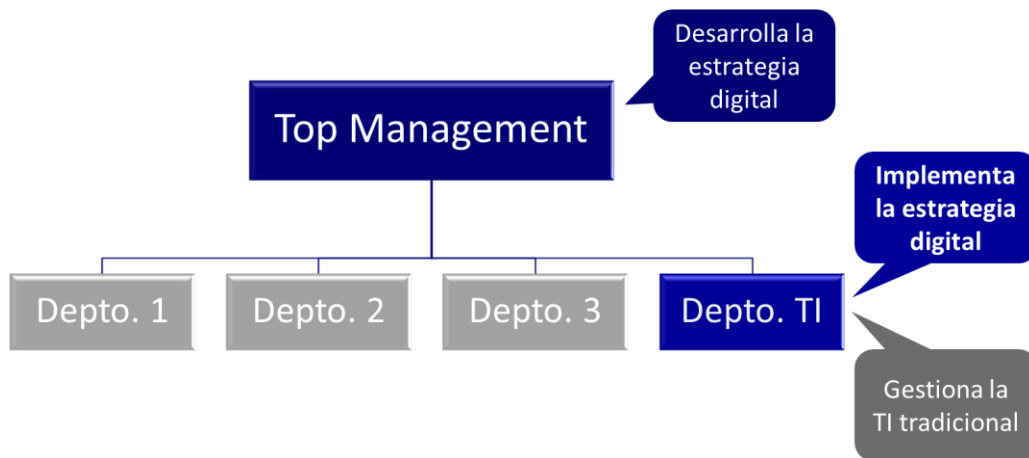


Estructuras organizativas híbridas para la empresa digital

Es un hecho que esta oleada de cambios ha sorprendido a muchas organizaciones con un legado de problemas higiénicos no resueltos aun junto a la presión de subirse a las nuevas tecnologías digitales, no como una moda sino como un tema de supervivencia. Esa situación ha originado varios enfoques sobre qué cambios estructurales en TI son los más adecuados y que se conocen como las estructuras organizativas híbridas

Enfoque TI-centralizado

Bajo este enfoque organizativo, el departamento TI asume la responsabilidad absoluta por la implementación de la estrategia digital –en general elaborado por la alta dirección- a lo largo de toda la empresa, conjuntamente con mantener su responsabilidad sobre la gestión de las TI tradicionales. Una ventaja de este tipo de organización TI es el control que brinda sobre el presupuesto, los costos, el uso de recursos y sinergias. Una crítica a esta forma de organización, es que el departamento TI siempre está ocupado con el mantenimiento operacional del día-a-día por lo que parecería muy difícil que atendiera y priorizará adecuadamente todo el despliegue de aprendizaje e innovación requerido para responder a la fuerte exigencia de habilitación de una tecnología disruptiva, con efectos profundos en el modelo del mismo negocio. Asimismo, también se ha señalado el problema de manejar en un mismo departamento dos perfiles profesionales con marcadas diferencias en velocidad de ejecución, distintas motivaciones y diferentes metodologías y prácticas de trabajo.



Estructura organizativa TI-centralizada

Enfoque distribuido

En esta forma de organización, la implementación de la estrategia digital no es conducida por el departamento TI, sino que es liderada en forma descentralizada por los otros departamentos de la organización de acuerdo a sus necesidades de negocio y las exigencias específicas de sus clientes. En este caso TI apoya con la infraestructura tecnológica para soportar el despliegue digital, pero este

despliegue no es de su responsabilidad. La ventaja de esta modalidad es que acerca la tecnología al lado del cliente, focalizando la habilitación digital en aquellos aspectos concretos y específicos que responden genuinamente a la necesidad del negocio frente a la exigencia del consumidor.

Por ejemplo, bajo este enfoque distribuido, el departamento de Marketing va a impulsar y obtener el máximo de provecho de tecnologías como Customer Journey Analytics; el departamento de eCommerce será perseverante en implementar Intelligent Agents; al área de post-venta le interesará todo tipo de Chatbots; las áreas de producción serán prolíficas en aplicaciones como Digital Twins o Advanced Machine Learning; el departamento de tiendas buscará el provecho de tecnologías como Spatial Analytics o IoT, y así de forma análoga para el resto de los departamentos.



Estructura organizativa distribuida

Una crítica a este enfoque es que el despliegue digital queda disgregado a lo largo de toda la empresa con una pérdida de control del conjunto y visibilidad global. Se pueden producir redundancias y desaprovechar sinergias. Esta forma de organización también es un campo de cultivo para la propagación del Shadow IT o uso de servicios/aplicaciones tecnológicas no autorizadas o en desconocimiento de las jefaturas. La competencia inter-departamental por recursos también surge como un problema.

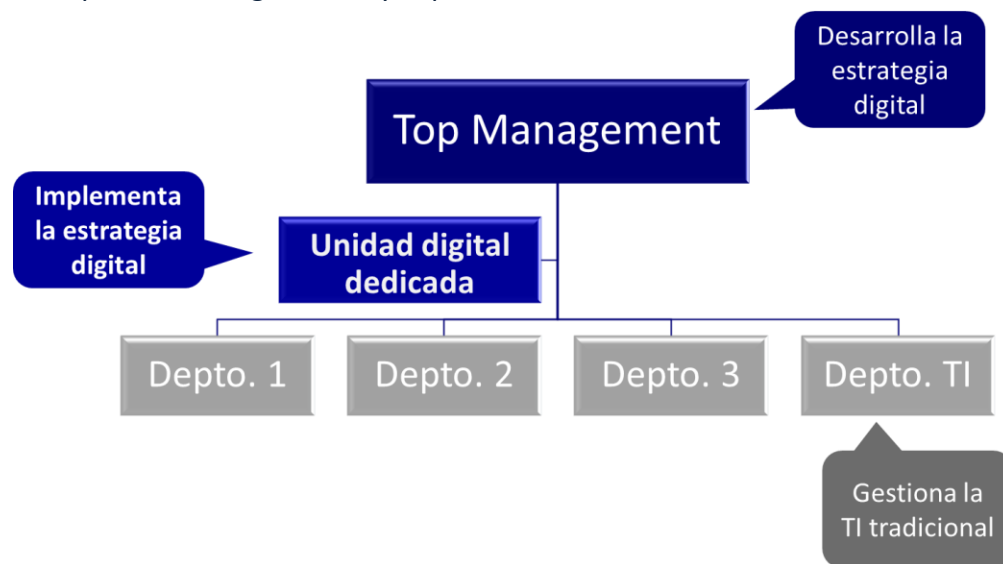
Enfoque bi-modal

Es el enfoque organizacional de TI que ha despertado mayor atención como también debates. Este enfoque -propuesto por las consultoras McKinsey y Gartner- consiste en diferenciar dos categorías con distintas velocidades de ejecución, métodos, prácticas y motivaciones. La idea central de bimodal es

separar el departamento TI en dos áreas, una centrada en el lado más tradicional de las TI y otra que invierte en acelerar el ritmo de la innovación.

El modo tradicional o Modo 1, se basa en la TI industrializada, está centrado en la confiabilidad, la predictibilidad, el alto desempeño, la seguridad, la eficiencia y trabaja con los procesos, metodologías y prácticas que se han utilizado en los últimos 20 años.

El modo de las nuevas tecnologías o Modo 2, se basa en las tecnologías digitales y apunta a lograr mayor agilidad, liberaciones continuas, flexibilidad y capacidad de experimentación para incorporar nuevos modelos de negocios. Para ello sacan provecho de tecnologías tales Cloud, Big Data, Internet of Things, Artificial intelligence, entre otras, y nuevas metodologías y prácticas de trabajo como DevOps y todo lo que tiene que ver con Agile, Lean y experiencia del cliente.



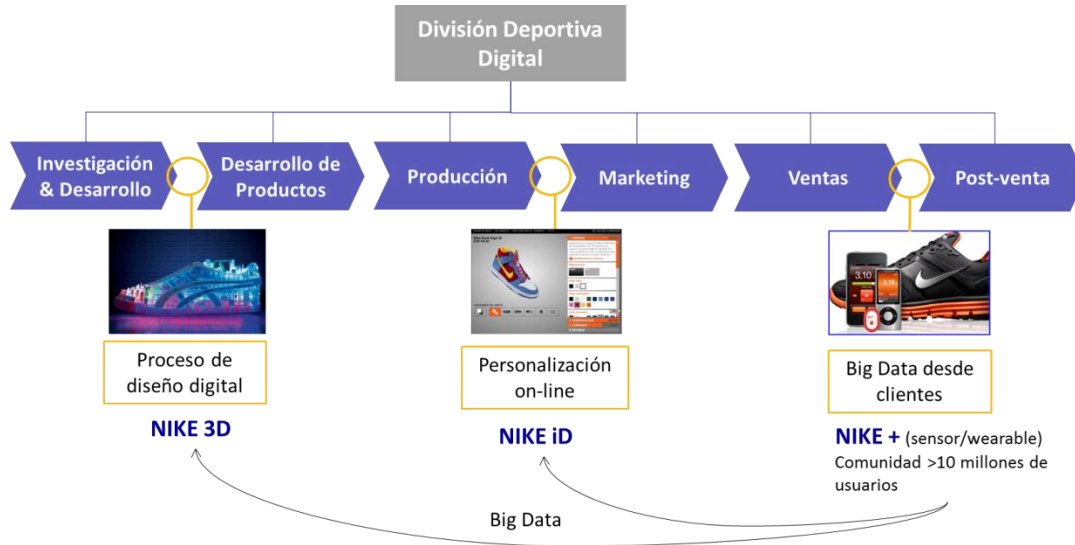
Estructura organizativa bimodal

Esta estrategia de avanzar en dos velocidades parece una buena idea cuando el cambio digital ha sorprendido a muchas organizaciones con problemas no resueltos en sus sistemas tradicionales. Para lo cual, se conforman dos líneas de trabajo con equipos profesionales diferentes: el personal con habilidades digitales destinado a crear y desarrollar servicios de liberación ágil para una experiencia de cliente de alto valor en el front-end, y el otro equipo continua resolviendo los problemas higiénicos y manejando la arquitectura tradicional de procesos rutinarios de back office que operan a un ritmo más lento y no necesitan de nuevas habilidades.

Ejemplo - estrategia organizativa TI de NIKE

La siguiente figura ilustra la estrategia organizativa para las tecnologías digitales que implementó la compañía NIKE y que parece haberle resultado exitosa. Crearon una división con dedicación exclusiva

al despliegue y aprovechamiento de las tecnologías digitales para transformar la cadena de valor y generar experiencias de alto valor en el consumidor.



Estructura organizativa de tecnologías digitales de Nike

¿Cuál es la estructura organizativa TI más adecuada?

Respecto a la TI bimodal, Gartner señala que su adopción es clave para la creación de una organización digital preparada para competir en la arena digital y es un estrategia donde las empresas están progresando. La consultora McKinsey también ha sugerido este enfoque en su temprano artículo "A two-speed IT architecture for the digital enterprise", donde destaca el hecho que para ofrecer una experiencia de cliente enriquecida se requiere de una nueva arquitectura digital corriendo al lado de los sistemas heredados.

Pero no todo el mundo está de acuerdo sobre el valor de la TI bimodal que promueve la gestión diferenciada entre estos dos modos distintos de entrega de TI -uno centrado en la estabilidad y el otro en la agilidad. En el 2016 Forrester publicó "The False Promise Of Bimodal IT" donde hace una aguda crítica a la TI bimodal y la considera un error estratégico y una falsa promesa que a lo más funcionaría en el muy corto plazo.

Forrester considera que si bien, los CEOs, CIOs y líderes del desarrollo de productos enfrentan grandes desafíos y oportunidades que requieren de una reingeniería de la gestión de la tecnología y un rol activo del negocio en su implementación, la TI bimodal no es la solución, ya que al crear dos grupos separados que trabajan a velocidades diferentes en sistemas segregados, solamente logra agudizar la formación de silos y es incapaz de satisfacer las necesidades de agilidad de los clientes y las empresas en todos sus frentes.

Por su parte, Forrester sostiene que los CIOs necesitan una estrategia de Tecnología de Negocios única y audaz para acelerar la innovación y la simplificación, no un sistema deficiente de dos categorías que añade más silos de complejidad en el front-end y back-end, y que causa la frustración de los pares de negocios, la polarización, un deterioro cultural, complejidades operacionales y la dificultad de manejar dos grupos de TI que compiten internamente por lograr financiamiento, recursos y habilidades para cumplir sus respectivos propósitos.

En la opinión de Forrester, si bien reconoce que la estrategia bimodal puede hacer más fácil la dolorosa transición digital a corto plazo, por otra parte considera firmemente que no es una estrategia viable a largo plazo.

No obstante, algunas empresas han reportado el éxito que han logrado con una estrategia de TI bimodal al definir un enfoque propio que les ha proporcionado un marco estratégico para satisfacer mejor las necesidades del negocio y están en desacuerdo con la perspectiva de Forrester en el concepto.

El debate sigue abierto, pero pareciera que la clave del éxito está en configurar una estructura organizativa en alguna de las modalidades, pero con la condición de adaptarla consecuentemente al status quo de la empresa, su estrategia, las metas corporativas y sus prioridades para el corto, mediano y largo plazo.

Jorge Maturana.

Profesional de reconocida trayectoria y experiencia en el campo de las tecnologías y el management. Es Vicepresidente de la Asociación de Informáticos UTE-USACH. En los últimos 20 años ocupó importantes cargos ejecutivos como Gerente de Sistemas y Operaciones de eCommerce, Gerente de Planificación y Control, Gerente de Administración y Control Financiero e integrante del Comité Tecnológico Corporativo, en el área de TI del Grupo Falabella.

Docente universitario, investigador, escritor y conferencista en management, teoría organizacional y tecnologías, es CEO fundador de la consultora Orgánica Ltda.

De profesión Ingeniero Informático USACH, es Licenciado en Ingeniería, Postulado en Gestión Informática PUC, Magister en Filosofía de las Ciencias USACH, Diplomado en Neuropsicología PUC, Magister(c) en Psicología Social Aplicada, Certified CMMI, COBIT, ITIL, Thomas Personal Profile Analysis.

En 2009 fue distinguido con el Premio a la Trayectoria y Liderazgo otorgado por el Departamento de Informática de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile



✉ jmaturana@organicaweb.com

☎ +56 9 7862 2937

📍 San Hipólito 2748, Santiago, Chile
Código Postal 8290678