



Madurez Digital

Situación actual y capacidad futura para abordar procesos de transformación complejos.



Sumario Ejecutivo

CIONET Spain & BTS

CIONET y BTS se han unido para realizar un estudio en profundidad sobre el estado actual de la madurez digital y tecnológica dentro de las organizaciones, centrándose en sus capacidades presentes y futuras para abordar procesos de transformación complejos, tanto a nivel empresarial como industrial. Esta colaboración tiene como objetivo explorar cómo la transformación, impulsada y afectada por las personas, equipos y organizaciones, está moldeando el futuro del trabajo y las formas de relacionarse en el ámbito corporativo. El estudio proporciona valiosos conocimientos sobre cómo las organizaciones pueden enfrentar estos desafíos y aprovechar su madurez digital para prosperar en un entorno cada vez más complejo.



"IT debe tener un papel trascendental en la organización."

I. Gestión y liderazgo en la transformación

En el estudio se comprueba que la gestión y liderazgo varían considerablemente según el **contexto organizativo**, el **tamaño de la empresa**, su **estructura funcional** y los **mercados en los que opera**.

Por una parte, las **grandes empresas** suelen contar con estructuras más **jerárquicas** y **procesos definidos**, mientras que las **compañías jóvenes o start-ups** tienden a ser más **flexibles** y **ágiles**.

Esta **flexibilidad** también se da en ciertas áreas dentro de grandes empresas que adoptan una **mentalidad start-up**, y se mantienen independientes del resto de su organización.

En todos los casos, el impulso de la **digitalización** y el desarrollo de las **habilidades de liderazgo necesarias para liderar dicha digitalización** son aspectos a los que prestan la máxima atención.

Un apartado en el que hemos detectado un cierto consenso, es que la responsabilidad de la transformación y del impulso de una nueva mentalidad digital, recae en **todos los niveles** de la organización: comienza en la **alta dirección**, pasa por los **mandos intermedios** y llega hasta los **equipos especializados en digitalización**, a quienes se les exige mucha **proactividad** y **autoliderazgo**.

Respecto a la **influencia del papel de la alta dirección**, el estudio señala que las **limitaciones presupuestarias pueden frenar la transformación**, especialmente en **mercados y contextos económicos complejos**, o cuando compete con otras iniciativas estratégicas por un mismo presupuesto.

En algunas organizaciones, la estrategia sigue priorizando las **iniciativas más tradicionales**, y la digitalización puede quedar en un segundo plano si los objetivos de negocio son **cortoplacistas**.

Si la digitalización no es prioritaria para la organización, aunque los responsables de esta transformación impulsen ciertas iniciativas, estas no son suficientes para lograr una verdadera **transformación al ritmo que las organizaciones necesitan**.

Por eso, el estudio incide en que la **participación del CIO en el Comité de Dirección** es crucial para influir en las **iniciativas estratégicas** de la organización y **comprobamos que, si bien esta transformación digital puede surgir desde IT**, tiene que ser **transversal**.

Dicho de otra forma, el CIO cuenta con autonomía para impulsar iniciativas de digitalización y generar impacto en acciones dirigidas a capas intermedias, aunque no siempre posee la influencia necesaria en las decisiones estratégicas de alto nivel.

De igual modo, la colaboración con otras áreas clave, como **Recursos Humanos, y entre IT y negocios** es esencial para una **transformación efectiva y coherente**. Una **integración estrecha entre IT y el negocio** promueve un **entorno diverso** y genera dinámicas positivas de **colaboración** que promueven la transformación en toda la organización.

No obstante, a pesar de estos desafíos, se espera que el rol de IT en la transformación siga ganando relevancia, y que tenga un reflejo más directo en los resultados del negocio, aunque estos puedan tardar un poco en producirse a partir de la transformación.

II. Mentalidad digital y nuevas formas de trabajo

Adoptar una mentalidad digital y nuevas formas de trabajo es fundamental en las organizaciones en transformación. Esto implica un liderazgo proactivo, apoyo estratégico, empoderamiento del equipo y capacidad de adaptarse al contexto.

El **cambio digital** es un proceso integral y multifacético que necesita la creación de un **clima de confianza**, donde sea posible actuar con cierta independencia para abordar diversas cuestiones, desde la **mejora operativa** hasta la **relación con los clientes**. Asimismo, implica el uso de diferentes medios, tales como el **desarrollo del talento**, la **adopción de prácticas de trabajo** flexible propias del contexto digital, la **aplicación de tecnologías innovadoras** y la **incorporación de políticas de sostenibilidad**.

Cuando una organización logra implementar todo esto de manera natural, está desarrollando una **mentalidad digital**. En el estudio comprobamos que la mayoría de las organizaciones están llevando a cabo **acciones detalladas y prácticas** para adoptar esta nueva mentalidad digital, diseñadas para enfrentar desafíos **organizacionales, culturales y de capacidad de sus profesionales**.

Entre las acciones organizacionales se encuentran: la **integración de nuevos líderes**, la **eliminación de silos**, la **adopción de nuevas tecnologías y metodologías**, la **optimización de procesos** y la **comunicación** sobre el impacto de la tecnología en el negocio.

El desafío de la **transformación cultural** pasa por fomentar una mayor **colaboración** y un comportamiento **innovador con capacidad de adaptación continua**.

Entre las acciones dirigidas a los profesionales se destacan el fomento de la complementariedad entre perfiles tradicionales y digitales, **retener talento clave**, **desarrollar competencias técnicas específicas**, **aumentar el número de colaboradores** y **mejorar la diversidad**.

Estas medidas no solo buscan la **modernización de la organización**, sino también prepararla para adaptarse a los **cambios rápidos del mercado o la tecnología**, asegurando su **competitividad a medio y largo plazo**.

Por ello, combinan un enfoque de **mejora continua y eficiencia operativa** con objetivos a largo plazo, asegurando una **evolución constante y efectiva** de la organización.

En particular, una de las formas comunes de adoptar la mentalidad digital es a través de la **asimilación del paradigma data-driven**. Las organizaciones que desean ser **data-driven** crean **centros de excelencia en el uso de datos**, potenciando la formación e incorporando **competencias** mediante proveedores o adquisiciones.

Con este enfoque integral, los procesos de asimilación del paradigma **data-driven** se caracterizan por fomentar la **madurez** en áreas como la **ciberseguridad** y por moldear una **cultura orientada hacia el dato**, más allá del ámbito de influencia del **CIO o CDO**.

III. Evolución en la madurez digital

Al pedir a los participantes que evalúen la **madurez digital** de sus organizaciones, encontramos que algunas **empresas, departamentos o unidades funcionales** han alcanzado niveles avanzados, mientras que otras se encuentran en las primeras etapas de su transformación. Esto nos coloca en una **posición intermedia**, con un largo camino por recorrer.

Un factor esencial para alcanzar la madurez es el nivel de **compromiso y la proactividad para superar los obstáculos** y avanzar hacia una digitalización más profunda y efectiva.

Otro factor determinante es el propio grado de **madurez digital que la organización ya haya alcanzado**. Según el estudio, un nivel alto facilita el respaldo de los **stakeholders** que deben seguir impulsando la transformación, y también define la capacidad de la organización para **adaptarse y responder** a nuevos retos.

Es un efecto de **"bola de nieve"**: las **iniciativas de transformación** tienden a tener un mayor impacto y retorno en organizaciones que ya han avanzado significativamente.

Tal y como hemos visto en el punto anterior, otro factor que acelera o cataliza la transformación es la **adopción de nuevas formas de trabajo** alineadas con la **mentalidad digital**. Estas prácticas mejoran considerablemente la **eficiencia** del área de **Tecnología**, fortalecen la **cohesión con el ecosistema y con los proveedores**, y, no menos importante en términos de madurez digital, también influyen positivamente con los **stakeholders**.

La previsión del estudio es que, aunque muchas organizaciones aún están en **etapas iniciales de esta madurez digital**, los avances son **prometedores**.



IV. Seguimiento del cambio y alineamiento estratégico

Para terminar, creemos que es importante destacar que el objetivo final de toda **transformación digital** es generar **valor** para la organización de forma continua y sostenida durante todo el propio proceso de cambio. Para ello es fundamental asegurar el **alineamiento de la misma** con las metas estratégicas a largo plazo, así como la consecución de resultados objetivos a corto.

El estudio señala que el **comité de dirección** muestra una comprensión creciente de la importancia de la tecnología, pero un buen entendimiento teórico no siempre se traduce en **acciones coherentes y efectivas** en todos los niveles de la organización.

Para superar esta brecha, es necesario fomentar una **cultura más proactiva y colaborativa** que trascienda los niveles jerárquicos y se traduzca en una implementación más consistente de las **iniciativas tecnológicas** a largo plazo.

Los **mandos intermedios** desempeñan un papel fundamental en el éxito de los programas de transformación al facilitar la implementación de iniciativas que mejoran tanto la **eficiencia operativa** como la **automatización de procesos**, ajustándose a las necesidades estratégicas del negocio. Sin embargo, la falta de **comunicación y alineamiento entre IT y otras áreas de la organización puede crear** barreras que dificultan la transformación. Es en estos casos donde la intervención de los **mandos intermedios** se vuelve aún más esencial.

Y no solo se trata de los mandos intermedios de **IT**, sino de todos los departamentos de la compañía. Especialmente en la convergencia entre IT y negocio, el desarrollo y empoderamiento de **roles híbridos** (como los **BRMs – business relationship managers**), con conocimiento tanto de las necesidades del negocio como de las oportunidades tecnológicas, y con capacidad para interactuar en ambos frentes, ha sido crucial para alinear **las iniciativas de IT** con los **objetivos del negocio** en muchas organizaciones.

Otro reto importante, en lo que respecta a los **equipos de tecnología**, aunque suelen tener la **capacidad técnica** necesaria, en algunos casos carecen de la capacidad de influencia suficiente para dar seguimiento y mantener la transformación, especialmente si se enfrentan a desafíos relacionados con la **estructura organizativa** o los **procesos de gobierno**.

Además de estos aspectos organizacionales, otro desafío importante para hacer sostenible la transformación es la medición del progreso en la adopción tecnológica. Esto no solo implica definir buenas prácticas y establecer indicadores claros, sino también implementar modelos de seguimiento que permitan evaluar de manera continua el avance de la transformación. Según los participantes del estudio, la medición regular y su alineación con los objetivos estratégicos son fundamentales para garantizar que las iniciativas digitales no solo se implementen correctamente, sino que también generen el valor esperado.

Por último, cabe destacar que las limitaciones presupuestarias son percibidas como un riesgo que puede obstaculizar todo el proceso e impedir la sostenibilidad de la transformación digital.

Volvemos así a la idea inicial de este resumen: para superar tanto el desafío presupuestario como otros obstáculos, se necesita un fuerte compromiso con la transformación, impulsado por la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado y mejorar la eficiencia operativa.

Y podemos concluir que, para lograr una transformación digital exitosa, es esencial equilibrar las capacidades tecnológicas con un enfoque estratégico y fomentar mediante una gestión y un liderazgo proactivos la colaboración entre niveles, asegurando así una alineación entre las iniciativas tecnológicas y los objetivos de negocio.

Acerca de este estudio.

Este estudio ha sido realizado a través del desarrollo de 15 entrevistas en profundidad con líderes tecnológicos pertenecientes a los Consejos Asesores de CIONET en Madrid y Barcelona, en concreto: CIOs, CDOs, CISOs y Directores de Transformación. En todos los casos los entrevistados ostentan, en el momento de la realización de las entrevistas, responsabilidades ejecutivas, técnicas, de equipo y presupuestarias en sus respectivas organizaciones.

Todas las opiniones expresadas en este estudio son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente la posición, política o posición oficial ni de CIONET ni de BTS.

Sí es la pretensión de CIONET y de BTS, de forma agregada, el profundizar en el estado del arte de la madurez digital y tecnológica de las organizaciones en su capacidad actual y futura para abordar complejos procesos de transformación (de negocio y de industria) así como la transformación a través de las personas y de su impacto en las organizaciones y sus equipos.

Toda la información obtenida ha sido tratada de forma agregada para poder aportar una visión comparada de los resultados obtenidos en el período de marzo a junio de 2024 respecto a los retos de transformación y talento asociados a este proceso de cambio y transformación analizado. Sin embargo, no se menciona ningún dato individualizado ni se ha solicitado a los participantes que aporten ningún tipo de respuestas o información más allá de la que éstos han considerado oportuno.

La ejecución de este estudio, tanto en el desarrollo de las entrevistas como en el proceso de análisis, ha sido ejecutada bajo la autoría de Bruno Méndez, CEO de CIONET, que cuenta con más de 20 años de experiencia en proyectos de investigación de mercados. En la elaboración del guion de entrevista, la identificación de las áreas clave objeto de estudio -y su prioridad- así como en el proceso de análisis han intervenido diferentes miembros del equipo de BTS.

Madurez Digital

Situación actual y capacidad futura para abordar procesos de transformación complejos.

Strategy made **personal.**

Inspiring and equipping people and organizations to do the best work of their lives.



www.bts.com