

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**Buenos Aires**  
**Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ÁREA  
CONTABLE DE UNA PETROLERA MULTINACIONAL**

**Darío Alejandro Buffarini y Fernando Troilo**

**Marzo 2021**  
**Nro. 782**

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding [jae@cema.edu.ar](mailto:jae@cema.edu.ar)



# **La transformación digital del área contable de una petrolera multinacional \***

**Mgter. Darío Alejandro Buffarini <sup>1</sup>**

**Dr. Fernando Troilo <sup>2</sup>**

## **Resumen**

El objetivo principal del presente trabajo consistió en identificar las competencias necesarias para gestionar, desde la perspectiva del liderazgo, la transformación digital dentro del área contable de un centro de servicios de una compañía petrolera multinacional. Como objetivos secundarios, se plantearon definir los principales desafíos que esta transformación implica, describir las iniciativas y el marco de funcionamiento vigente en el área, y proponer un camino de gestión de la cultura para hacer frente a la transformación digital. Se evidenció que este proceso no solo se trata de la implementación de nuevas tecnologías. El desafío real se encuentra en el cambio organizacional que esta transformación supone tanto en el ámbito cultural, modificando la mentalidad de la organización, como en los líderes que deben llevar adelante este proceso. El área contable de la organización bajo estudio no es la excepción: enfrenta el desafío de lograr el cambio cultural adecuado para tener éxito en esta transformación digital. También se identificaron problemas de falta de conciencia, falta de ambición digital y ausencia de responsables para dirigir este proceso. La creación de esta nueva cultura es una función clave de los líderes del área dentro del proceso de transformación digital; por eso, resulta esencial que desarrollen una serie de competencias. Se encontró que la principal competencia es la comunicación, ya que es el medio clave para la adopción del cambio cultural necesario para impulsar la transformación digital dentro del área. Otras competencias requeridas son el pensamiento innovador y adaptativo, la capacidad para generar una visión compartida, el trabajo en equipo y la colaboración.

Palabras clave: transformación digital, cultura digital, cambio cultural, liderazgo digital.

---

\* Los puntos de vista son de los autores y no representan la posición de la Universidad.

<sup>1</sup> Magíster en Dirección de Empresas, UCEMA.

<sup>2</sup> Director del Posgrado en Recursos Humanos, Profesor del MBA y carreras de grado de UCEMA. Consultor en Capital Humano.

## INTRODUCCIÓN

El avance tecnológico ha acompañado el desarrollo de las organizaciones a lo largo de la historia, moldeando la forma de hacer negocios y de estructurar los procesos. En las últimas décadas, la digitalización de la información se ha acelerado de forma exponencial, imponiendo a las organizaciones la necesidad de adecuar la estructura empresarial. Sin esta capacidad de adaptación, es altamente probable caer en la obsolescencia.

En la actualidad, nos encontramos frente a un entorno dominado por las reglas de juego del mundo digital. Comienzan a surgir nuevos paradigmas, como las economías digitales, por lo que resulta indispensable estar alineados con este contexto. La transformación digital es un proceso complejo en el que debe participar toda la organización.

La simple adopción de nuevas tecnologías no es suficiente para avanzar hacia la transformación digital. Según un estudio realizado por KPMG (2019) sobre los retos de la gestión de personas en la era digital, las principales barreras para llevar a cabo con éxito una transformación digital son las siguientes: culturales (un 86 %), de liderazgo (un 60 %) y de formación (un 57 %). Por lo tanto, lograr la transformación digital de una compañía no solo requiere nuevas tecnologías, sino también contar con individuos preparados y capacitados, que entiendan los beneficios que ofrece su uso y sean capaces de liderar este profundo cambio cultural dentro de la organización. No se trata de una cuestión meramente tecnológica, sino de cultura empresarial.

Sin duda, una estrategia de transformación digital adecuada es un imperativo para las organizaciones si quieren ser competitivas en el siglo XXI. Por eso, resulta fundamental contar con líderes preparados para llevarlas adelante. El liderazgo digital es determinante, independientemente del sector al que pertenezca la organización.

Dada la importancia de la cultura y del liderazgo para lograr una transformación digital efectiva, el objetivo del presente trabajo consiste en identificar las principales competencias necesarias para gestionar, desde la perspectiva del liderazgo, la transformación digital dentro del área contable de un centro de servicios de una compañía petrolera multinacional. Adicionalmente, y con un enfoque en el área de la organización bajo estudio, se plantean como objetivos secundarios definir los principales desafíos de la transformación digital, describir el marco de funcionamiento y las distintas respuestas ante los requisitos de transformación digital que impone el mercado y proponer un camino de gestión de la cultura para hacer frente a dicha transformación digital.

## MARCO TEÓRICO

### La transformación digital en las organizaciones

#### *Contexto de análisis*

Las organizaciones se encuentran inmersas en una transformación social y empresarial global sin precedentes. La principal diferencia con otros cambios vividos en el pasado radica en la velocidad: ahora son exponenciales y poseen una gran capacidad de aceleración. Como afirma Soldevila (2020), esta rapidez lleva asociadas otras características: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, que forman, en inglés, el acrónimo VUCA.

Existe un cambio de paradigma, un movimiento hacia la cuarta revolución industrial, dominada por las nuevas tecnologías, que genera en las organizaciones una nueva forma de interactuar con el mundo. Esto requiere un cambio de visión respecto de la tecnología: desde la forma tradicional hacia una forma más colaborativa, adaptativa y ágil. Según Porter y Heppelmann (2014), el nuevo mundo, compuesto por dispositivos más inteligentes e interconectados, representa un océano de cambio en los fundamentos básicos de la dinámica de la nueva competencia.

Surgen nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, la internet de las cosas, la computación en la nube o el big data. Tecnologías que, cada vez, tienen mayor capacidad de procesamiento y están más vinculadas unas con otras, lo cual genera una red de datos sin precedentes en la historia de la humanidad. Los beneficios son enormes e impactan en la mayoría de las cadenas de valor de las diferentes industrias y sectores económicos.

Hace solo una década, por ejemplo, las organizaciones estaban enfocadas, principalmente, en la minería de datos y las tecnologías de búsqueda y de colaboración virtual. En la actualidad, los ejecutivos redirigen sus energías hacia la inteligencia artificial, el machine learning y la internet de las cosas (Puthiyamadham, 2017).

La cantidad de datos a los que una organización puede acceder y la velocidad con que se generan es cada vez mayor, así como su importancia para el desarrollo de estrategias de negocio efectivas. Los datos, bien utilizados, pueden mejorar la eficiencia de los procesos, optimizar los canales de venta e impulsar las relaciones con los clientes. Por eso, lograr traducir los datos en información relevante para la toma de decisiones con valor de negocio de forma eficaz y veloz constituye una de las principales ventajas competitivas dentro de este nuevo entorno de negocios.

Por consiguiente, las organizaciones han apostado por la digitalización de sus actividades con mayor fuerza, principalmente, con el objetivo de asegurar la continuidad del negocio, implantar una nueva forma de trabajo y garantizar un buen servicio a sus clientes.

Las organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta ante los retos de un entorno marcado por la economía digital. La transformación digital continua, necesaria para la sostenibilidad de la compañía, requiere creación, rediseño y consolidación de innovaciones tanto respecto de modelos de negocio, productos y servicios como de roles, procesos, herramientas y prácticas internas (Valderrama, 2020).

Adicionalmente, en palabras de Molinero (2019):

La mayoría de las empresas ya tiene claro que, en el proceso de transformación digital, lo importante no es la tecnología, que es un medio, sino las personas de la organización que, en definitiva, son las que harán posible los cambios necesarios para adaptar los negocios y sectores tradicionales a escenarios disruptores y clientes más digitales (p. 111).

Es decir, la tecnología es solo un posibilitador de la transformación digital. Lo que realmente cuenta es cómo se utiliza para transformar los modelos de negocio, los procesos y la experiencia del cliente.

Por eso, en el ámbito de los negocios, la transformación digital genera un nuevo escenario competitivo. La adaptabilidad de las organizaciones a esta nueva realidad digital, en constante evolución, requiere, entonces, el desarrollo de competencias digitales que posibiliten mantener la competitividad del negocio a largo plazo.

### ***¿Qué es la transformación digital?***

Para comprender a qué se refiere el término transformación digital, es importante primero entender que no existe una definición única, sino un concepto amplio formado a lo largo de varios años de evolución.

Incluso la palabra digital ha tomado una nueva relevancia. Antes era utilizada como un sinónimo del área de tecnología en una organización. En la actualidad, la estrategia digital de una compañía define el camino a seguir y los objetivos de muchas de sus áreas, desde marketing hasta ventas, e incluso recursos humanos (Puthiyamadam, 2017). Los líderes de muchas organizaciones comienzan a reconocer cómo las estrategias digitales influyen sobre los objetivos del negocio.

La transformación digital implica identificar cómo una organización puede crear y entregar valor mediante la aplicación de las nuevas capacidades digitales (McGrath y McManus, 2020). Es un cambio radical, que modifica la forma en que los productos son diseñados, fabricados y comercializados. Fuerza a los líderes de una organización a repensar cómo las compañías funcionan, con nuevos procesos de negocio, prácticas administrativas y sistemas de información.

Por lo tanto, el concepto de transformación digital supone la reinención de las organizaciones mediante la adopción de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la forma de ejecutar sus procesos. Este es un requisito fundamental para adecuarse al nuevo contexto global, ya que sin esta capacidad de adaptación pueden caer en la obsolescencia.

Algunos de los beneficios buscados por medio de la transformación digital se refieren a una mejora de la experiencia del cliente, la reducción de costos operativos, el aumento de la productividad y la consecución de nuevas oportunidades de negocios.

Sin embargo, resulta necesario que las organizaciones comprendan que no hay una sola tecnología capaz de lograr una transformación profunda, que produzca un cambio rápido e innovador. La transformación digital también debe ser un proceso continuo, que combine diferentes visiones y en el que participe toda la organización (Davenport y Westerman, 2018). Muchas veces, las nuevas tecnologías no logran mejorar la productividad de una organización, no por fallas inherentes a la herramienta, sino porque el conocimiento de sus miembros ha sido pasado por alto durante el desarrollo de este proceso (Tabrizi, Lam, Girard e Irvin, 2019).

La transformación digital es, a su vez, inherentemente incierta: los cambios deben hacerse de manera provisional y luego ser ajustados; las decisiones deben tomarse rápidamente; y los grupos de toda la organización necesitan ser involucrados (Tabrizi et al., 2019).

La sola adopción de nuevas tecnologías no es suficiente para que la transformación digital tenga lugar. Es necesario concientizar y formar a todos los integrantes de la organización, de manera que puedan aprovechar los beneficios de las nuevas herramientas digitales.

El MIT (2017) define la transformación digital como la adopción de procesos y prácticas de negocio que le permite a una organización competir efectivamente en un mundo cada vez más digital. Y rechaza otras definiciones acotadas a la mera implementación de nuevas tecnologías o al uso de la tecnología para hacer negocios de maneras nuevas y diferentes.

De esta forma, no se limita a lo tecnológico, sino que entiende que la tecnología es solo una parte. La estrategia, la gestión del talento, la estructura organizacional y el liderazgo son tan o más importantes que las nuevas tecnologías.

Los nuevos instrumentos digitales aumentan las posibilidades de lograr eficiencia, mejores relaciones con los clientes y, por ende, mayores resultados finales. Sin embargo, si los miembros de la organización carecen de la mentalidad necesaria para cambiar y las prácticas actuales de la organización son defectuosas, la transformación digital solo incrementa estos defectos (Tabrizi et al., 2019).

La transformación digital es un proceso. Cabe reconocer que las organizaciones pueden encontrarse en diferentes etapas de su desarrollo, lo que se conoce como maduración digital.

La maduración digital implica cómo una organización se prepara para adaptarse y competir en un ambiente cada vez más digitalizado. La maduración va mucho más allá de la implementación de tecnologías; comprende cómo la compañía alinea su estrategia, su fuerza de trabajo, su cultura y su estructura para cumplir con las expectativas digitales (Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley, 2017).

Siguiendo el estudio de maduración digital de Kane et al. (2017), las organizaciones se clasifican en tres grandes grupos (escala de 1 a 10) según la percepción de los miembros sobre cómo la compañía se posiciona frente a una organización transformada digitalmente ideal: organizaciones en etapa temprana (1 a 3), organizaciones en desarrollo (4 a 6) y, por último, organizaciones en proceso de maduración digital (7 a 10). Para los autores, cinco prácticas explican la razón por la que determinadas organizaciones se encuentran en estadios de maduración digital más avanzados que otras:

1. Son más proclives a implementar cambios en la forma de organizar el trabajo mediante equipos interfuncionales, estimular la innovación y generar culturas enfocadas en un pensamiento digital.
2. Tienen una visión más a largo plazo de su estrategia de transformación digital e integran las nuevas tecnologías y las capacidades del negocio.
3. Poseen mayor habilidad para convertir pequeños experimentos de desarrollo en iniciativas que se apliquen a toda la organización y logren impactos de negocio.

4. Atraen más fácilmente el talento al ofrecer oportunidades de carrera y desarrollo de habilidades digitales atractivas mediante la capacitación y un ambiente de desarrollo profesional más amplio.

5. Sus líderes están comprometidos con la transformación digital y tienen las competencias necesarias para movilizar a la organización en dicha dirección.

En etapas tempranas, las organizaciones, por ejemplo, intentan administrar la adopción de herramientas digitales mediante imposiciones del mando jerárquico. Compañías en desarrollo progresan hasta el punto de que sus miembros adopten por sí solos las oportunidades de negocio digitales. Las organizaciones en proceso de maduración digital, sin embargo, cultivan intencionalmente una cultura digital que soporta sus actividades críticas de negocio.

Las organizaciones que quieren progresar en la transformación digital de los procesos deberán, entonces, prestar atención a cómo se desempeñan en cada una de las prácticas anteriores y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

### ***Transformación digital en áreas contables***

Las áreas contables o financieras no son ajenas a este proceso de transformación digital. Según un estudio realizado por el Hackett Group (2017) en el que participaron más de 180 líderes de grandes compañías multinacionales, el 90 % reconoció que la transformación digital afecta la forma en que la función contable se desempeña en su organización. Sin embargo, solo el 44 % tenía una estrategia formal para hacer frente al cambio digital (Bonelli y Ketchin, 2017).

Este cambio puede permitir que el área se adapte y contribuya de manera significativa y diversa al desarrollo de la organización.

La aplicación de nuevas tecnologías permite que el área contable soporte el proceso de planeamiento estratégico de una mejor manera. Según Bonelli y Ketchin (2017), con la tecnología adecuada, el área puede ayudar a los niveles gerenciales a formular estrategias, ya que les provee de la información necesaria en tiempo real para sostener sus decisiones de negocio.

Las tecnologías digitales aseguran la integridad y la precisión de los datos, puesto que dan al área mejor información y de forma más rápida. Permiten el pasaje de registrar el pasado a ser los arquitectos del futuro. En lugar de enfocarse en el registro de las transacciones para el

cierre contable, el área puede concentrarse en analizar el riesgo y recomendar cursos de acción correctivos en tiempo real (Axson y Mistry, 2020).

Además, permite aumentar la productividad, la eficiencia y la calidad dentro del área, a la vez que los costos se reducen. Por ejemplo, encontramos nuevos programas de procesamiento automatizado agrupados dentro de los llamados RPA (robotic process automation). Según Loreal (2020), estas herramientas son capaces de replicar de forma automatizada muchas de las tareas repetitivas que, hasta hace muy poco, eran efectuadas por personas; y, en el corto plazo, tienen mayor impacto por el bajo nivel de conocimiento técnico necesario para su aplicación en el área contable. Su capacidad se ha ido ampliando en forma acelerada; es posible utilizarlas cada vez más y en diversos procesos dentro del área contable de una organización.

En conclusión, la transformación digital puede tener un gran impacto en la manera en que esta área desempeña sus funciones y se relaciona con los clientes internos, y en el talento y en los roles de liderazgo con los que debe contar. El objetivo final es transformar el lento y complicado sistema centralizado de datos financieros en una red moderna de información con la cual los líderes puedan optimizar el rendimiento de la compañía.

Cuando las nuevas tecnologías logran desempeñar aquellas tareas repetitivas, redundantes y que consumen mucho tiempo de procesamiento, se libera a los analistas contables para que dediquen su tiempo a tareas de análisis más lucrativas, que permitan aconsejar mejor a los líderes de la organización (Marr, 2018).

Sin embargo, también es importante remarcar que la transformación de esta área debe ser parte de una estrategia de transformación digital integral, que abarque a toda la organización, no como silos funcionales separados, sino como un conjunto en el que cada área se relacione y se complemente con las otras.

### **Desafíos de la transformación digital**

Una encuesta reciente arrojó que la transformación digital es percibida como una de las principales áreas de preocupación de los líderes y de los ejecutivos de las compañías. Sin embargo, el 70 % de las iniciativas no logró cumplir con sus objetivos (Tabrizi et al., 2019). Por otro lado, también es difícil probar el valor del negocio de este tipo de iniciativas mediante los indicadores tradicionales de medición (McConnell, 2015).

Según el MIT (2015), una compañía tiene la capacidad de lograr un cambio hacia lo digital en tanto cuente con las herramientas apropiadas para hacerlo. En tal sentido, plantea tres conceptos clave: 1) solo la implementación de una herramienta digital no es suficiente; 2) la clave para un proceso de transformación digital es hacer menos preguntas sobre tecnología y más sobre estrategia, cultura y desarrollo del talento; 3) el principal cuestionamiento de las estructuras que viven el cambio es si el liderazgo está capacitado para llevar adelante el proceso.

De forma similar, un estudio realizado por KPGM (2019) encontró que los principales retos que las organizaciones enfrentan en este contexto se refieren a la manera en que las nuevas tecnologías son adoptadas, la forma de atraer el talento humano adecuado y cómo lograr cerrar las brechas entre las capacidades actuales de los colaboradores y las necesarias en este entorno cada vez más digital.

Por consiguiente, el desafío real no se encuentra en la tecnología, sino en el cambio organizacional que esta transformación supone tanto en el ámbito cultural, modificando la mentalidad de la organización, como en el de los líderes que deben llevar adelante este proceso.

La transformación implica algo que, en la mayoría de los casos, no se tiene en cuenta: es necesario transformar la mentalidad de los equipos para que también su mindset sea digital (Soldevila, 2020). La velocidad y la complejidad de los cambios asociados con un entorno digital imponen la necesidad de lograr un cambio no solo tecnológico, sino también de mentalidad.

Un cambio tecnológico no soportado por su correspondiente cambio cultural corre el riesgo de no ser exitoso. Sin embargo, muchas veces, las organizaciones se olvidan de la necesidad de gestionar este cambio cultural, o incluso lo ignoran, a la vez que se embarcan en procesos de transformación digital. Tanto el aspecto tecnológico como el cultural merecen la misma atención de los líderes, ya que la cultura es la columna vertebral de todas las iniciativas de transformación digital.

Por lo tanto, uno de los mayores desafíos se refiere a que las organizaciones ponen demasiado el foco en la tecnología y olvidan la importancia de las personas dentro del proceso de transformación digital. Para Alunni y Llambías (2018), un proceso de transformación organizacional impacta en una nueva conformación de políticas, procesos y diseño

organizacional, y en una nueva propuesta de valor al cliente, lo que deviene en un cambio cultural en sí mismo.

Siguiendo con este razonamiento, en palabras de Dorsett (2019):

La digitalización tiene que ver más con las personas que con la tecnología, ya que el potencial de la tecnología solo es útil en la manera en que la gente la usa. En este sentido, no es fácil para los empleados comprender que su trabajo de toda la vida va a cambiar, y lograr que lo hagan es mucho más importante que la tecnología que vayamos a implantar (p. 60).

Es necesario, entonces, poder comprender el miedo que la transformación digital como proceso de cambio puede generar en los miembros de la organización. Si ellos perciben que amenaza sus trabajos, pueden, consciente o inconscientemente, poner trabas y resistir el cambio. Según Tabrizi et al. (2019), es fundamental que los líderes reconozcan este miedo y transmitan dentro de la organización que la transformación digital es también una oportunidad para adquirir nuevas habilidades que los posicionen de mejor forma para el mundo del futuro.

Así lo resume Casado González (2020):

La falta de compromiso de la alta dirección o la resistencia de las personas a cambiar son dos de los principales obstáculos a la hora de llevar a cabo una exitosa transformación, pero es la cultura de la empresa la piedra fundamental sin cuyo acompañamiento cualquier proyecto evolutivo será imposible. Cambiarla es difícil, pero no imposible, y hacerlo será fundamental (p.195).

De esta forma, se puede observar que la tecnología es solo un medio y un motor dentro de la transformación digital. Pero el principal cambio que deben asumir las organizaciones es un cambio cultural, que involucre su forma de pensar y decidir, sus procesos y a sus integrantes. Por lo tanto, preparar a los miembros de la organización para el desarrollo de sus tareas en un entorno digital debe ser el foco de toda estrategia de transformación digital de una compañía.

El rol activo de los líderes de la organización, sumado a un plan de gestión del cambio cultural, son los factores determinantes que condicionan el éxito de todo proceso de transformación digital.

### ***Desafíos en grandes petroleras***

En las grandes organizaciones no es la implementación de nuevas tecnologías lo que genera los mayores desafíos, sino la capacidad de la estructura, la cultura y los procesos organizacionales vigentes para lograr ventajas a partir de las oportunidades que estas nuevas herramientas proveen. Por ejemplo, estas compañías rápidamente pueden obtener gran cantidad de información a través de herramientas de minería de datos. Sin embargo, la capacidad organizacional para ejecutar acciones a partir de dicha información encuentra diversos obstáculos (Deiser, 2018).

Los líderes deben tomar un sinnúmero de decisiones a la hora de comenzar un proceso de transformación digital. Tienen que decidir qué tecnologías aplicar, a qué unidades de negocio beneficiar con su aplicación, si la transición debe ser en etapas o no, entre otras. Si cada decisión debe pasar por varios estratos organizacionales en busca de su aprobación según una estructura tradicional, los errores no pueden ser detectados ni corregidos a tiempo (Tabrizi et al., 2019). Por lo tanto, es necesario integrar la agilidad y la innovación a la organización; comunicar las nuevas características de la digitalización, al mismo tiempo que se minimizan las interrupciones en los negocios actuales (McGrath y McManus, 2020).

Para comprender en profundidad los obstáculos de la transformación digital en las grandes compañías, podemos agruparlos en cuatro áreas clave (Deiser, 2018):

**Problema de los sistemas legados:** Las grandes compañías tienen gran cantidad de sistemas de información legados y activos vinculados en una red altamente compleja, que reduce su flexibilidad y ralentiza el cambio. Se convierte en una desventaja estructural en este tipo de organizaciones.

**Problema de falta de agilidad y desafío de la conectividad:** Dificultad para modificar el pensamiento en silos funcionales desconectados, propio de organizaciones grandes, hacia un funcionamiento colaborativo y ágil entre las diferentes áreas, incluso superando los límites entre organizaciones del mismo grupo corporativo. Se busca que la interacción sea, a la vez, fuente de aprendizaje e innovación.

**Identidad funcional y de los miembros de la organización:** Dificultad para redefinir la identidad de las áreas funcionales tradicionales de la organización modificadas por la influencia de la transformación digital, así como la mentalidad de los miembros de la organización en una escala masiva y en poco tiempo.

Desafío de la ambidestreza: Tradicionalmente, las grandes corporaciones buscan procesos eficientes y controles sólidos, pero la transformación digital requiere aceptar nuevos riesgos para lograr la innovación. Por lo tanto, la organización debe modificar su cultura para ser más tolerante ante los errores. El rol de los líderes es clave para producir este cambio.

Por otro lado, la industria de gas y petróleo tiene determinadas particularidades que agregan desafíos al proceso de transformación digital. En palabras de Ben Samoun et al. (2019), en un estudio realizado para el Boston Consulting Group:

La industria de gas y petróleo no es un lugar fácil para ir hacia lo digital. Estas compañías están enfocadas en proyectos y orientadas a la seguridad, valoran la excelencia en la ejecución y la predictibilidad. Los ejecutivos tienen problemas para incorporar técnicas de administración ágiles, como por ejemplo el derecho a fallar, dentro de la cultura de la organización. Además, la descentralización, las fusiones y adquisiciones entre operadores han resultado en gerenciamientos locales aislados y sistemas de administración legados diversos, haciendo la transición a soluciones digitales aún más desafiante (Ben Samoun et al., 2019, pp.1-2).

Según un estudio realizado por McKinsey (2019), el 55 % de las compañías petroleras tardan entre seis y doce meses en ejecutar nuevas ideas, y el 33 %, más de un año. Por el contrario, los líderes digitales tardan en promedio cuatro meses en implementar sus iniciativas (Dhingra, Fjeldstad, Katsap y Ward, 2019). Esto demuestra la falta de agilidad y dinamismo que muchas de estas organizaciones poseen.

Las grandes compañías tradicionales se benefician más adoptando un proceso de transformación incremental a lo largo del tiempo. Esto disminuye la resistencia al cambio y la aversión al riesgo, muy comunes en este tipo de organizaciones. En el camino hacia la transformación digital, un proceso paso a paso, en lugar de una apuesta a todo o nada, es más efectivo en este tipo de organizaciones (McGrath y McManus, 2020). La transformación digital debe ser un proceso progresivo pero constante a la vez.

### **Hacia una cultura digital**

Antes de abordar las características de una cultura digital y del proceso de transformación que implica, es necesario profundizar en qué entendemos por cultura en una organización.

Schein (1988) define la cultura organizacional del siguiente modo:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p.25).

En otras palabras, es el conjunto de características básicas valoradas en una organización. Representa los valores centrales y los supuestos compartidos por la mayoría de sus miembros, que guían su comportamiento dentro de la organización. Estos valores persisten en el tiempo, ya que son enseñados, aun cuando se produzcan cambios en la composición de los miembros iniciales.

Para Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distingue de otras. Los autores identifican siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura en una organización según el grado en que:

1. Se estimula a sus miembros a innovar y a tomar riesgos.
2. Se espera precisión, análisis y atención a los detalles.
3. La gerencia se centra en los resultados, y no en los procesos utilizados para lograrlos. Cultura orientada a resultados.
4. Las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización. Cultura orientada a las personas.
5. Las actividades están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer. Cultura que valora el dinamismo.
7. Las actividades hacen énfasis en mantener el statu quo, no en el crecimiento. Cultura que valora la estabilidad.

Cada una de estas características existe en un continuo (de menor a mayor grado) que nos permite configurar la cultura de una organización y determinar sus reglas de juego.

Por otro lado, sobre el origen de la cultura organizacional, Alles (2008) agrega lo siguiente:

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo (p.58).

Dentro de una organización, también podemos encontrar culturas más fuertes que otras. Las culturas fuertes son “aquellas donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa” (Robbins y Judge, 2017, p. 529). De esta forma, cuanto mayor sea esa intensidad y, por lo tanto, más fuerte sea la cultura organizacional, mayor influencia ejercerá en el comportamiento de sus miembros.

Schein (1988) plantea distintos niveles de la cultura organizacional en función del grado de visibilidad de cada uno de sus componentes. Los más visibles, denominados referencias culturales manifiestas, se refieren, por ejemplo, al logo de la marca de la organización, la decoración de las oficinas, la estructura y sus procesos. En segundo lugar, encontramos las estrategias, los objetivos y la filosofía de la organización, que surgen como justificaciones expresas de su manera de actuar. El último nivel se refiere a los supuestos subyacentes básicos (también llamados valores básicos), que son la esencia de la cultura, no negociables y muy difíciles de modificar. En este último grupo, se encuentran las creencias aceptadas, las percepciones, la mentalidad y los sentimientos compartidos por los miembros de la organización.

Por otro lado, para Ahmed (2012), la cultura es un fenómeno colectivo, que incorpora las respuestas de los miembros de una organización ante la incertidumbre y el caos, y la ayuda de forma individual y colectiva para enfrentar los cambios en el entorno de negocios.

La cultura de una organización influye a sus miembros en la forma de trabajar, afrontar los problemas, negociar con proveedores, dar servicio a sus clientes, reaccionar ante la competencia o desarrollar sus actividades cotidianas en el presente y a largo plazo.

La cultura, entonces, como conjunto compartido de creencias, valores y mentalidades que guían las conductas de un grupo puede darle a una empresa una ventaja competitiva porque es muy difícil de copiar.

De esta manera, se reconocen tres atributos críticos propios de culturas altamente eficientes y que, por tanto, son fuentes de ventajas competitivas: 1) los miembros están comprometidos con su trabajo y con la obtención de resultados, y están dispuestos a ir más allá de sus tareas

básicas; 2) los miembros trabajan para lograr la estrategia organizacional; 3) el ambiente organizacional (líderes, estructura, prácticas de capacitación, etc.) está diseñado de tal forma que incentiva el compromiso y promueve comportamientos beneficiosos para el logro de la estrategia organizacional. (Hemerling, Kilmann, Danoesastro, Stutts y Ahern, 2018).

La cultura de una organización es siempre el elemento determinante para el éxito de cualquier transformación, porque la cultura dicta el comportamiento de la gente (Casado González, 2020). Por eso, es una de las primeras dimensiones que se necesita abordar, revisar y reformar cuando se enfrenta un proceso de transformación.

En este sentido, Roces (2017) identifica, basándose en un trabajo elaborado por Kotter y Heskett (1992), que existen culturas que se adaptan a los cambios de una forma más efectiva que otras. Reconoce dos: adaptativas y no adaptativas. Las culturas adaptativas dan mayor relevancia a las personas y los procesos que agregan valor mediante el ejercicio de un liderazgo claro. Por el contrario, las culturas que no logran adaptarse tienen rasgos más burocráticos, el comportamiento es conservador, son poco flexibles y existe miedo a tomar riesgos. El foco está puesto en el orden y en el cumplimiento de los procedimientos.

El cambio cultural puede ser algo pensado y deseado o, por el contrario, consecuencia de un cambio de otra índole, que modifique o requiera un cambio en la cultura de la organización. La transformación digital es un proceso inherente al nuevo entorno de negocios. Entonces, ya sea que la organización se encuentre en un proceso de transformación digital cuidadosamente planificado o sea consecuencia de las presiones externas, todas las organizaciones, tarde o temprano, deben hacer frente a un cambio cultural.

Según KPMG (2019), el 69 % de las organizaciones indica que la mayoría de las iniciativas de transformación digital están acompañadas de procesos de gestión del cambio. Sin embargo, existen estudios que demuestran que dos de cada tres iniciativas de cambio organizacional no cumplen con las expectativas en forma completa o fallan (Sirkin, Keenan y Jackson, 2005).

Asimismo, respecto de las transformaciones digitales, un estudio del Boston Consulting Group (2018) determinó que las organizaciones que se enfocaron en el cambio cultural obtuvieron cinco veces mejores desempeños que aquellas que no lo hicieron. El 80 % logró promover una cultura digital en su organización, mientras que las organizaciones que no tomaron acciones específicamente referidas al cambio cultural no lo consiguieron (Hemerling

et al., 2018). En muchas ocasiones, la cultura organizacional no les permitió avanzar al ritmo requerido por sus necesidades.

La cultura es una de las principales razones, si no la principal, de que fracasen los procesos de cambio, incluso los referidos a una transformación digital, “porque la cultura actúa como un auténtico dique de contención del cambio si no se gestiona adecuadamente” (Casado González, 2020, p. 196). La cultura no es innata, sino aprendida; por lo tanto, puede ser desaprendida y cambiada.

Según Ulrich (1997), es posible distinguir tres tipos de iniciativas de cambio cultural: 1) de arriba hacia abajo, surgen desde la dirección de la organización y bajan en cascada al resto de los niveles; 2) de lado a lado, hace referencia a la modificación de procesos y sistemas de trabajo, como sucede en los procesos de reingeniería; 3) de abajo hacia arriba, generado por los niveles inferiores de la organización como respuesta a determinados problemas.

Las organizaciones no se basan solo en una de estas formas de encarar el cambio cultural. Además, cuando se utilizan en forma complementaria y simultánea las tres vías mencionadas, es más probable que dicho cambio sea perdurable (Alles, 2008).

Ulrich (1997) menciona siete factores críticos para lograr un cambio cultural en la organización:

1. Liderar el cambio: Identificar un mentor de la iniciativa de cambio cultural.
2. Crear una necesidad compartida: El cambio cultural debe estar unido a los resultados del negocio que permitan explicar la razón detrás de dicho cambio.
3. Crear una visión: Articular los resultados deseados del cambio cultural.
4. Movilizar el compromiso: Identificar a quienes pueden aceptar más rápidamente el cambio cultural.
5. Cambiar sistemas y estructuras: Para que sean coherentes con la nueva cultura deseada.
6. Controlar los avances: Seguimiento y evaluación de la nueva cultura.
7. Lograr que el cambio sea perdurable: Mediante acciones específicas, asignando responsables y plazos.

En forma complementaria, Kotter (1995) estableció ocho pasos secuenciales para superar los desafíos que supone todo cambio dentro de una organización:

1. Generar una sensación de urgencia creando una razón convincente de la necesidad de cambio.
2. Reunir un equipo con la fuerza suficiente para dirigir el proceso.
3. Crear una visión adecuada de hacia dónde se debe dirigir la empresa.
4. Comunicar extensamente esa nueva visión a toda la organización.
5. Dar poder a los miembros de la organización para que actúen de acuerdo con esa visión, eliminando las barreras para el cambio y fomentando la toma de riesgos.
6. Producir suficientes resultados a corto plazo para crear credibilidad y recompensar, de manera de impulsar a la organización hacia la nueva visión.
7. Crear ímpetu y utilizarlo para atacar los problemas de cambio más difíciles.
8. Enraizar las nuevas conductas en la cultura organizacional, reforzando los cambios y mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Los primeros cuatro pasos crean el clima para cualquier tipo de transformación organizacional. Mediante los tres pasos siguientes, se introducen las nuevas prácticas. Y el restante permite asentar los cambios en la cultura organizacional. Si una organización pretende crear y administrar conscientemente su cultura, también debe ser capaz de comunicarla de manera efectiva a sus miembros. La comunicación con los colaboradores es, entonces, el primer paso para alcanzar el tipo de cultura deseado (Alles, 2008).

Según McConnell (2015), los mayores obstáculos para lograr una transformación digital pueden ser atenuados o aumentados según las características propias de la cultura organizacional. Por lo tanto, entender las características de la cultura organizacional actual es el paso previo para determinar qué acciones son necesarias para una transformación digital exitosa. Siguiendo a McConnell (2015), podemos agrupar estos componentes de la siguiente manera:

CARACTERÍSTICAS	REDUCEN LOS OBSTÁCULOS	AUMENTAN LOS OBSTÁCULOS
<b>Sentido de propósito</b>	Fuerte y compartido: Reduce la resistencia al cambio. Los miembros de la organización se mueven en la misma dirección, impulsados por objetivos y valores comunes.	Débil e inconsistente: Dificulta el logro de acuerdos, produce pérdida de tiempo y aumenta la resistencia de la organización al cambio.
<b>Apego a las reglas</b>	Libertad para experimentar: Ayuda a los miembros a priorizar, tomar decisiones y pensar en nuevas formas de hacer mejor su trabajo.	Cumplimiento absoluto de normas y procesos: Inhibe la toma de iniciativa, aumenta el miedo al cambio, producto de una posible pérdida de control.

<b>Proceso decisorio</b>	Horizontal y distribuido: Permite la participación de los miembros de la organización, disminuyendo la resistencia al cambio y aumentando el éxito del conocimiento compartido.	Centralizado y jerárquico: Uno de los factores más negativos para el éxito de la transformación digital. Aleja a los miembros de la organización del proceso de cambio, aumentando el miedo y, por ende, la resistencia a este.
<b>Influencia externa</b>	Organizaciones abiertas a los cambios y el ambiente externo son más proclives a entender cómo obtener beneficios de las nuevas tecnologías y el valor que estas pueden aportar.	Organizaciones cerradas son más proclives a tomar decisiones lentas, les cuesta más entender cómo hacer mejor uso de las tecnologías y tienen más miedo al cambio.

Características de la cultura (Fuente: Elaboración propia a partir de McConnell, 2015)

Estas características no son mutuamente excluyentes ni absolutas. Una organización puede presentar diferentes grados dentro de cada una de ellas. Por ejemplo, puede tener un alto sentido de propósito, pero contar con un proceso decisorio más centralizado, o cualquier combinación intermedia.

Un esquema adecuado de cambio cultural requiere, además, que se diseñe un modelo de competencias que represente el cambio deseado, junto con el desarrollo de las competencias específicas de todos los miembros de la organización (Alles, 2008).

La cultura de una organización puede cambiar, pero requiere la realización de acciones a largo plazo y de forma sostenida (Alles, 2008). Las organizaciones que se proponen cambiar necesitan el compromiso y el apoyo de sus líderes en este largo proceso.

Para las compañías de la industria petrolera, los valores tradicionales siguen siendo importantes para garantizar una adecuada administración del riesgo y una operación segura. Pero al mismo tiempo, los líderes deben crear una cultura que promueva comportamientos como la velocidad, la agilidad y la mentalidad digital (Ben Samoun et al., 2019).

Por ejemplo, se puede incentivar a los miembros de la organización a descubrir cuáles son sus contribuciones y luego cómo conectarlas con los componentes del proceso de transformación digital de los que, en la medida de lo posible, se pueden hacer cargo. Esto les permite controlar el desarrollo de la transformación digital y enmarcar las nuevas tecnologías como un medio para que los empleados se vuelvan incluso mejores en los procesos que desempeñan (Tabrizi et al., 2019).

Finalmente, los elementos que contribuyen al éxito de las transformaciones cuando van acompañados de procesos de cambio cultural pueden resumirse en los siguientes: empoderamiento de los líderes; comunicación abierta, permanente y efectiva; compromiso en

todos los niveles organizacionales; y equipos interdisciplinarios trabajando por el bien común.

### ***La nueva cultura digital***

Según KPMG (2019), cuando hablamos de una nueva era digital, no necesariamente estamos hablando de menos capital humano; por el contrario, nos referimos a culturas ágiles, flexibles al cambio y con total disposición a integrar estas tendencias dentro de los valores e indicadores organizacionales.

Así como no existe un solo tipo de estrategia, no hay un solo tipo de cultura digital. Podemos reconocer cinco elementos propios de este tipo de culturas (Hemerling et al., 2018):

1. Promueve una visión hacia el exterior por sobre el interior: Fomenta la colaboración con clientes y socios estratégicos externos para desarrollar soluciones de negocio.
2. Premia la delegación por sobre el excesivo control: El proceso decisorio se descentraliza, y los miembros de la organización tienen la capacidad de tomar decisiones propias guiados por principios, no por órdenes.
3. Promueve tomar riesgos por sobre la seguridad: Los miembros son incentivados a experimentar, fallar rápido, aprender y seguir. Se desalienta la preservación del statu quo.
4. Enfatiza la acción por sobre el planeamiento: Soporta la necesidad de tomar decisiones rápidas y promueve la iteración continua en lugar del plan perfecto antes de actuar.
5. Valora la colaboración por sobre el esfuerzo individual: El suceso en el entorno digital se logra compartiendo información entre las distintas funciones de una organización.

Es importante destacar que el grado en que estos elementos están presentes varía de una industria a otra, incluso entre distintas compañías, según las características propias del contexto, los objetivos buscados y el tipo de negocio.

Como se mencionó en otros apartados de este trabajo, la cultura parece una barrera importante para el éxito del esfuerzo de una transformación digital. La cultura organizacional actual está más orientada hacia la tarea, es menos colaborativa y más jerárquica, y es menos probable que sea ágil (innovadora o experimental). Según KPMG (2019), estos atributos culturales son considerados importantes para el éxito de la estrategia digital.

La cultura digital es inherentemente innovadora. Según Robbins y Judge (2017), las organizaciones innovadoras se caracterizan por una cultura abierta, poco convencional, de colaboración, ágil e impulsada por una visión. Estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos, ofrecen seguridad en el trabajo con la finalidad de que sus miembros no teman ser despedidos ante errores y alientan que se conviertan en líderes del cambio.

La creatividad y la innovación surgen cuando el líder ha desarrollado una cultura de confianza. Los miembros de una organización no toman riesgos cuando saben que no serán apoyados en caso de ser necesario.

Jassawalla y Sashittal (2002) señalan que una cultura que promueve la innovación está guiada por valores, creencias y supuestos orientados a las siguientes acciones: 1) tomar la iniciativa, exhibir creatividad y asumir riesgos; 2) crear confianza entre sus miembros; 3) lograr la participación de toda la organización en el desarrollo de nuevos productos; 4) considerar que el cambio organizacional es algo positivo.

En este sentido, Valderrama (2020) explica lo siguiente:

Para que una compañía sea innovadora, no solo ha de contar con personas creativas, equipos y metodología. La innovación requiere de una cultura y un clima que la refuerce, mediante políticas de reconocimiento y recompensa de logros alineados con la estrategia de innovación, así como políticas de tolerancia ante posibles fallos en los proyectos innovadores, derivados de circunstancias poco previsibles. La creatividad es una capacidad extremadamente sensible al clima emocional de la empresa. Si las personas tienen oportunidad de expresarse y mostrarse con libertad, la energía creativa fluye con más facilidad, mientras que los ambientes hostiles la inhiben (p. 206).

Por eso, la nueva cultura digital es aquella que brinda seguridad psicológica a sus empleados y logra que sientan que no van a ser castigados o humillados cuando toman riesgos personales, tales como pedir ayuda, admitir errores y vulnerabilidades, o expresar preocupaciones.

Entonces, superar la aversión al riesgo es, quizá, la característica más importante de una cultura digital. El 71 % de las organizaciones consideradas en proceso de maduración digital, según el estudio de maduración digital de Kane et al. (2017) ha logrado conquistar esta barrera cultural al incentivar en sus organizaciones la experimentación y la aceptación del

fracaso. En cambio, solo el 29 % de las compañías consideradas en una etapa temprana de digitalización posee esta característica dentro de su cultura.

Construir una cultura donde sus miembros se sientan cómodos para experimentar y fallar comienza con la actitud de los líderes de esa organización: deben dar el ejemplo. Tienen que romper con el statu quo creado por las estructuras de decisión jerárquicas presentes, dejar de poner el foco en la optimización de los recursos por sobre la innovación, y celebrar lo aprendido a partir de los errores (Goran, LeBerge y Srinivasan, 2017).

Por otro lado, la colaboración entre las funciones es otra de las características principales de este tipo de culturas. Cuando los departamentos no comparten información entre ellos, la cultura organizacional se ve afectada. El resultado es que cada área determina sus propias prioridades de cambio digital a partir de información incompleta o simplificada. Por lo tanto, es imperativo que se rompan las barreras de los silos funcionales y de la burocracia que esto genera, para promover una mentalidad que inspire la colaboración de toda la organización con un propósito único (Goran et al., 2017).

En conclusión, gran parte de la transformación digital consiste en lograr una cultura digital dentro de la organización, donde deben resaltar la tolerancia al riesgo, la colaboración, la agilidad y el aprendizaje continuo.

### **Liderazgo organizacional**

El liderazgo es definido como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o de un conjunto de objetivos en común (Robbins y Judge, 2017). Según D'Alessio (2017), “es un proceso a largo plazo, en el que se busca lograr un cambio, y donde existe una acción voluntaria por parte de los seguidores que actúan por el carisma, la personalidad y la credibilidad del líder” (p. 22).

A lo largo de la historia, diversas teorías intentan explicar el fenómeno del liderazgo y, en especial, del liderazgo organizacional. Pueden agruparse en cuatro generaciones del desarrollo del concepto del liderazgo, según Van Maurik (2001).

Las primeras aproximaciones surgen con las teorías de los rasgos, que consideran las cualidades y las características personales que distinguen a los líderes, y ofrecen herramientas para seleccionar a los más aptos. Las teorías conductuales proponen que las conductas específicas distinguen a los líderes, por lo que es posible capacitar a los individuos para

convertirlos en líderes. Para Robbins y Judge (2017), ambas teorías son válidas y permiten explicar algunas facetas del surgimiento y de la eficacia del liderazgo.

Luego aparecen las teorías de la contingencia, donde se plantea que las condiciones del contexto determinan el tipo de liderazgo necesario para lograr el éxito, como la teoría del liderazgo situacional, que relaciona el nivel de capacidad y el grado de motivación de los seguidores con el tipo de liderazgo necesario.

Finalmente, las teorías del liderazgo transformacional se ocupan de temas como el liderazgo en equipos de trabajo, el líder como catalizador del cambio y como estrategia visionario.

Para D'Alessio (2017), “el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y la cultura” (p. 18).

El sistema de liderazgo es el articulador de todo el proceso y el modelador de la cultura. Por eso, consideramos necesario analizar el liderazgo en función de su influencia en la cultura organizacional. Para Ahmed (2012), las culturas emergen de las elecciones realizadas tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba dentro de una organización.

En este sentido, Alunni y Llambías (2018) expresan lo siguiente:

El desafío de los líderes de la organización es liderar el proceso de cambio, aportando claridad, contenido a la hora de atravesar obstáculos y resistencias, y apoyando en la construcción de las nuevas habilidades requeridas. Esto es lo que genera confianza en las personas, ayuda a vencer los temores inherentes a todo proceso de cambio y facilita la concentración de energía en lo importante ayudando, por ende, a ganar velocidad (p. 18).

De acuerdo con Schein (1988), la creación y manipulación de la cultura es una función crítica del liderazgo. Los líderes juegan un papel clave en la formación, el sostenimiento y la evolución de la cultura organizacional. En este sentido, encontramos distintas clases de liderazgo orientados a cada uno de dichos papeles.

El liderazgo carismático es el tipo de liderazgo identificado como promotor de una cultura organizacional. Para Ahmed (2012), estos líderes inspiran a los miembros de la organización a tomar riesgos y comprometerse con una visión. Logran transmitir autoconfianza y comunicar su visión, energizando a sus seguidores para alcanzar metas de mayor alcance con niveles de innovación más altos.

El liderazgo transformacional es la clase de liderazgo orientada a cambiar una cultura. En este caso, los líderes cumplen el rol de agentes promotores del cambio. Siguiendo a Ahmed (2012), estos líderes son sensibles ante la cultura existente, construyen sobre ella sin destruirla totalmente. Entre sus principales características, se encuentra la capacidad de desarrollar una visión y comunicarla efectivamente, con lo cual logran el compromiso de sus seguidores. Estos líderes dirigen el cambio para que haya una alineación entre la organización y su medioambiente. Por último, Bass (1985) identificó cuatro dimensiones del liderazgo transformacional:

1. Influencia idealizada: Líderes que poseen altos estándares morales y éticos de conducta, e inspiran alta estima personal y lealtad a sus seguidores.
2. Motivación inspiradora: Líderes con una fuerte visión de futuro y entusiasmo, desarrollan confianza e inspiración en sus seguidores.
3. Estimulación intelectual: Líderes que retan las normas organizacionales, fomentan un pensamiento divergente y empujan a sus seguidores a desarrollar estrategias innovadoras.
4. Consideración hacia el individuo: Líderes que reconocen la necesidad de desarrollo y crecimiento de sus seguidores, los aconsejan y consultan.

Finalmente, el liderazgo transaccional es aquel encargado de mantener y sostener la cultura organizacional. Para Ahmed (2012), resulta necesario vincular el desempeño de los individuos con las recompensas recibidas, tratando de alinear el comportamiento organizacional. Se trata de líderes que buscan la eficiencia de la organización, fijan metas, se ponen de acuerdo con sus seguidores respecto de qué se espera de ellos y cómo serán recompensados si alcanzan sus objetivos.

### **Componentes del liderazgo digital**

Según un estudio reciente del MIT (2020), solo el 12 % de más de cuatro mil organizaciones encuestadas piensa que sus líderes poseen la mentalidad necesaria para llevar adelante el cambio digital. Además, si bien el 82 % cree que los líderes necesitan aptitudes digitales para hacer frente al nuevo entorno competitivo, solo el 10 % reconoce que los líderes de su organización las posean (Ready, Cohen, Kiron y Pring, 2020).

Para afrontar con éxito los retos del futuro, es clave contar con líderes que posean un pensamiento innovador y adaptativo. Este tipo de pensamiento “consiste en la habilidad de

pensar creativamente con el fin de encontrar soluciones novedosas y capacidad de dar respuestas adaptadas a las circunstancias inesperadas del momento” (Valderrama, 2020, p. 202).

El líder digital no renuncia al pasado, pero pone el énfasis en el futuro al mantener una visión que lo guíe hacia sus objetivos sin importar los cambios que deba efectuar. No renuncia a la experiencia o a lo aprendido, sino que lo guía la capacidad de desaprender y emprender (Soldevila, 2020).

Según KPMG (2019), las principales competencias identificadas para enfrentar la cuarta revolución son la creatividad, la flexibilidad cognitiva, la inteligencia emocional, la gestión de personas y el pensamiento crítico. A diferencia de otros cambios organizacionales del pasado, la transformación digital trae consigo componentes fundamentales del ser humano. Actualmente, es mucho más valorado el nivel de adaptación al cambio, y el trabajo en equipo cobra mayor relevancia, así como la colaboración y las habilidades blandas que soportan la materialización de la estrategia digital.

Los líderes deben ser capaces de generar un ambiente de confianza dentro de la organización. “El rol de los líderes es vital para la generación de un clima de seguridad y de tolerancia al error y el riesgo, de modo que las iniciativas de innovación y creatividad sean aplaudidas, apoyadas, reconocidas y gratificadas” (Valderrama, 2020, p. 207).

Según Rojas (2019), las características más valoradas para ejercer un liderazgo digital eficaz son las siguientes: capacidad de suministrar visión y propósito (como una brújula para guiar al resto de la organización), crear las condiciones para experimentar, empoderar a las personas para que piensen de manera diferente y lograr que los miembros de la organización colaboren cruzando fronteras funcionales.

Entonces, el verdadero liderazgo digital requiere un completo cambio en la mentalidad de los líderes (Káganer, Sieber y Zamora, 2014). Para estos autores, cinco dimensiones componen la nueva mentalidad de los líderes digitales que quieren tener éxito en la transformación digital:

1. Generar una visión, pero, a la vez, empoderar a los miembros de la organización. Esto implica promover un ambiente seguro, donde los individuos puedan experimentar con nuevas ideas, aprender de ello sistemáticamente y capturar el conocimiento.
2. Delegar, pero, a la vez, ser los arquitectos del cambio, permitiendo que los miembros de la organización tomen decisiones, pero dentro de un marco de referencia determinado.

3. Ser disruptivos, pero, a la vez, sostener a la organización. Deben convertirse en el puente entre lo nuevo y lo viejo, mitigando los conflictos. Lo viejo soporta las operaciones de negocio y da estabilidad, reduciendo la incertidumbre de los miembros de la organización. Lo nuevo debe ser protegido, ya que, muchas veces, no puede ser medido por las herramientas tradicionales de rendimiento.

4. Confiar tanto en los datos como en la intuición. Los datos son importantes para tomar decisiones, pero el entorno cambia rápidamente, por lo que la intuición también lo es.

5. Ser escéptico, pero, a la vez, tener la mente abierta. Salir de la zona de confort y propiciar una filosofía de “probar y ver” como pasos necesarios para el objetivo último de lograr la transformación digital.

El conocimiento es importante; por eso, hay que contar con expertos. Pero es vital no perder de vista las competencias que las personas de los equipos deben desarrollar para la nueva cultura y realidad empresarial: curiosidad, capacidad de autoaprendizaje, empatía, integración en entornos robotizados, planificar en escenarios inciertos, escucha multicanal, inteligencia práctica, resolución de problemas complejos y flexibilidad cognitiva (Moliner, 2019).

Para Agarwal (2020), es necesario que se aprenda el lenguaje de la transformación digital, de forma que los líderes sepan qué preguntas hacerse y cómo formularlas de manera correcta; incentivar a los colaboradores, ya que son el motor del cambio; tener una visión de futuro (no solo generar valor con las inversiones tecnológicas actuales, sino pensar en las posibilidades de innovación futuras); y prestar atención a las modas (tomar solo aquello que es útil para la corporación).

Además, un líder debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización los futuros cambios en la empresa, para que tomen conciencia de las razones del negocio, el porqué del cambio y los beneficios del cambio para la sociedad, la empresa, sus equipos de trabajo y las personas, para que así deseen ser parte de la transformación (Dorsett, 2019).

Los líderes deben ser capaces de articular el cambio cultural que supone una transformación digital. Primero, tienen que identificar las características de la cultura digital deseada sobre la base de los objetivos organizacionales y de la estrategia. En segundo lugar, deben traducir cada una de estas características en comportamientos deseados y ejemplos que puedan ser comunicados con claridad al resto de la organización (Hemerling et al., 2018).

Existen cuatro reglas de oro en las que el liderazgo debe centrarse para avanzar hacia una cultura digital: 1) comunicar tres veces más de lo necesario; además de las conversaciones cara a cara, considerar todos los canales digitales; 2) los líderes necesitan impulsar el cambio cultural; el liderazgo debe liberar la creatividad de la gente y aplicar metodologías que faciliten el cambio; 3) hacer cambios visibles, crear ayudas de trabajo y guías de referencia para los empleados; 4) seguimiento continuo del cambio (KPMG, 2019).

Finalmente, un trabajo realizado por el MIT (2020) reconoce cuatro tipos de mentalidad que todo líder digital debe aplicar y promover dentro de su organización (Ready et al., 2020):

- **Productor:** Enfatiza la generación de resultados por medio de las nuevas herramientas digitales y la innovación. Tiene gran capacidad de ejecución y conocimiento técnico.
- **Inversor:** Permite que el líder se desempeñe en acciones que posibiliten aumentar el rendimiento de la organización y sus beneficios en el largo plazo.
- **Conector:** Se enfoca en la construcción de relaciones, redes y colaboración creativa. Crea relaciones de confianza y un sentido de pertenencia.
- **Explorador:** Trae un sentido de experimentación, curiosidad y tolerancia al riesgo. Relacionado con la sensibilidad digital y la apertura mental, para estar abierto al uso de nuevas tecnologías y salir de la zona de confort.

## **TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ÁREA CONTABLE**

### **La organización**

El caso bajo estudio está referido al área contable de un centro de servicios compartidos de una empresa multinacional de la industria energética petrolera. Desde sus oficinas, se prestan servicios de contabilidad e impuestos, compras, recursos humanos y tecnologías de información, que dan soporte a las distintas operaciones del negocio a escala global. En la actualidad, dicho centro cuenta con casi dos mil empleados, de los cuales alrededor de novecientos conforman el área contable e impositiva, con un promedio de siete años de servicio.

Si bien la organización lleva solo dieciséis años en la Argentina, los orígenes de la compañía se remontan a más de 135 años atrás. Es líder mundial en exploración, producción y comercialización de productos derivados del gas y del petróleo.

Según el sitio institucional, la misión de la organización consiste en “alimentar al mundo de forma segura y responsable”: se establece un juego de palabras entre el verbo en inglés fuel (alimentar) y uno de sus principales productos, el combustible. Para la compañía, el acceso a la energía sustenta la comodidad humana, la movilidad, la prosperidad económica y el progreso social, lo cual comprende casi todos los aspectos de la vida moderna.

En el transcurso de su larga historia, la organización ha evolucionado: de una comercializadora regional de querosene a una organización tecnológicamente avanzada en energía y químicos, una de las compañías más grandes del mundo que cotiza en Bolsa.

Como líder de la industria en casi todos los negocios de generación de energía y fabricación de productos químicos, opera instalaciones o comercializa productos en la mayoría de los países del mundo, realiza exploraciones para buscar petróleo y gas natural en cinco continentes, e investiga y desarrolla tecnologías de última generación para ayudar a cumplir con el doble desafío de impulsar las economías mundiales al mismo tiempo que aborda los riesgos del cambio climático.

Sus operaciones abarcan, por lo tanto, el total de la cadena de valor en la industria: desde la extracción (upstream) hasta la refinación y la elaboración de productos finales (downstream) para su posterior comercialización; incluso productos derivados como petroquímicos y lubricantes.

La organización tiene presencia en los cinco continentes y en más de cuarenta países. Su objetivo es mantenerse como la empresa número uno de la industria, alcanzar resultados operativos superiores y respetar los más altos niveles de conducta empresarial. Los principios que guían la estrategia organizacional se basan en satisfacer las necesidades de tres actores clave de su entorno:

- Accionistas: Aumentar el valor a largo plazo de las inversiones en la organización mediante una administración eficiente y responsable de los recursos, para lograr un alto retorno de la inversión.
- Clientes: El éxito de la organización depende de la capacidad para satisfacer las preferencias cambiantes de los clientes mediante productos de alta calidad, tecnológicamente innovadores y a precios competitivos.

- Comunidad: Mantener un alto nivel de estándares éticos, obedecer las leyes y regulaciones locales, así como respetar las diferencias culturales entre los distintos países en los que se realizan negocios.

El logro de estos objetivos requiere mantener la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, pero la naturaleza del negocio necesita un enfoque centrado y a largo plazo. Por eso, la organización se esfuerza constantemente en mejorar la eficiencia y la productividad mediante el aprendizaje, el intercambio y la implementación de las mejores prácticas. Tiene una actitud disciplinada y selectiva al evaluar la gama de oportunidades de inversión de capital disponibles, buscando desarrollar tecnologías patentadas que proporcionen una ventaja competitiva.

En este sentido, y con la mira puesta en el largo plazo, la organización realiza diversos estudios y proyecciones que permiten definir los cursos de acción necesarios para cumplir con los objetivos antedichos anticipándose a los cambios del entorno. El último estudio realizado proyectó las condiciones del mercado energético hasta 2040; entre sus principales conclusiones, podemos mencionar las siguientes:

- La demanda de energía total aumentará un 20 %.
- La demanda global de energía eléctrica aumentará en un 60 %, siendo cubierta, en su mayor parte, por un aumento en la oferta de energía solar, eólica y proveniente del gas natural.
- El 50 % de la demanda de energía provendrá del aumento en la actividad industrial.
- El petróleo y el gas natural se mantendrán como las principales fuentes de energía del mundo, cubriendo más del 50 % de la demanda global.

A lo largo de su historia, ha sido la principal compañía mundial de fabricación de productos derivados del petróleo, como combustibles, químicos y lubricantes; y ha obtenido resultados financieros y operativos superiores. Sin embargo, el contexto global de los últimos años, con precios del crudo decrecientes, menores márgenes debido a un exceso de la oferta por una contracción global de la demanda, ha generado una gran presión en toda la industria.

Por consiguiente, la compañía ha comenzado a tomar diversas acciones para mejorar sus márgenes operativos, reduciendo costos y mejorando el valor que otorga a sus clientes. Para lograr este objetivo ha iniciado, también, un proceso de transformación digital que abarca todas las áreas de la organización.

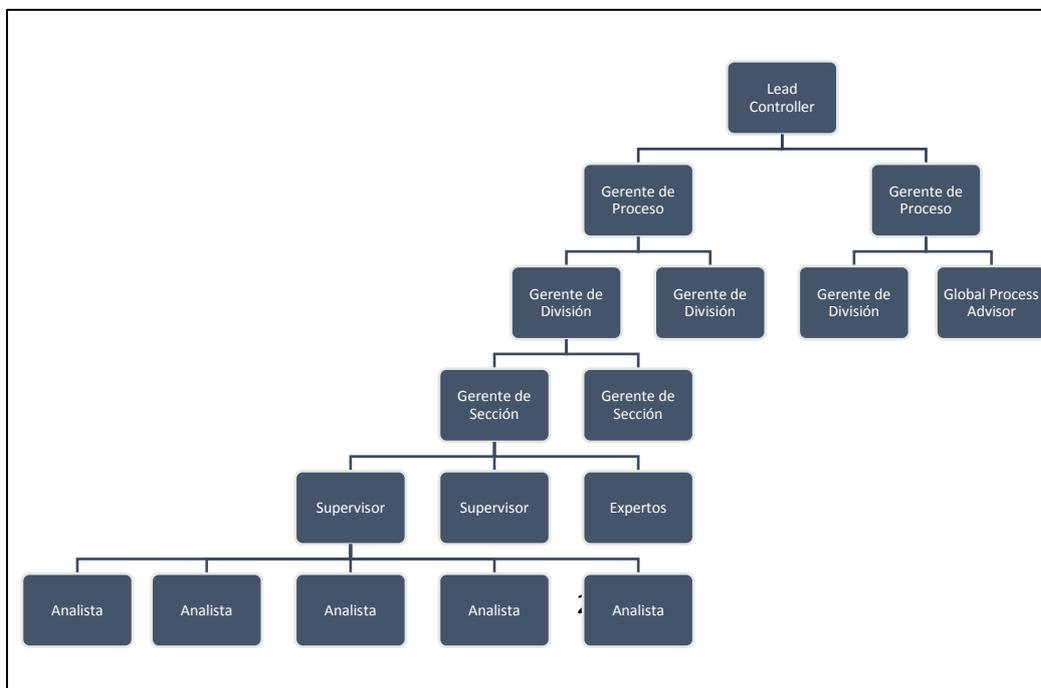
## El área contable de la compañía: objetivos y estructura

El área contable de la organización cuenta con sus propios objetivos que se encuentran alineados con la estrategia organizacional. Sus prioridades estratégicas se basan en tres puntos fundamentales:

- Mantener la licencia para operar: Lograr una ejecución excelente en seguridad y controles. Proteger la integridad de los estados financieros mediante la generación de información exacta y a tiempo para ser reportada a los usuarios externos.
- Agregar valor al negocio: Ayudar al negocio en el sostenimiento de controles efectivos y eficientes, entregar información detallada y útil para la toma de decisiones con su análisis relacionado, y convertirse en un socio que agregue valor en el sustento de las iniciativas del negocio.
- Promover una organización de alto desempeño: Mantener una estructura de costos competitiva y maximizar los beneficios de las inversiones en tecnología y procesos. Pero, al mismo tiempo, generar un desarrollo de carrera profesional gratificante en un entorno de trabajo inclusivo que valora la diversidad.

Para organizar el trabajo, y al participar en diferentes tipos de negocio y mercados, el área se encuentra dividida en una gran cantidad de grupos y subgrupos que realizan diversas tareas contables. Tanto las necesidades de reportes financieros como de información específica son diferentes para cada uno de estos negocios; por ejemplo, upstream o downstream no requieren el mismo tipo de información.

En la actualidad, la estructura jerárquica del área está conformada por ocho niveles básicos:



Estructura jerárquica del área contable (Fuente: Elaboración propia).

**Analistas:** Realizan tareas contables, impositivas y de control, según el grupo asignado y los lineamientos estratégicos de cada división. Su rol está enfocado en las tareas operativas diarias, el desarrollo de conocimiento técnico y la búsqueda de oportunidades de mejora.

**Expertos:** Son personas con un mayor grado de expertise que dan soporte y consejo sobre cómo resolver determinadas situaciones o aplicar correctamente aquellos procesos sobre los cuales tienen gran conocimiento. Por lo general, cuentan con más de cinco años en la compañía y reportan en forma directa al gerente de sección.

**Supervisores:** Su tarea principal es la revisión de las actividades realizadas por los analistas. A su vez, se ocupan de las tareas administrativas relativas a la gestión del personal a su cargo; deben guiarlos y contribuir al desarrollo de su carrera. Requieren cualidades de liderazgo y manejo de equipos. La organización no busca en el mercado laboral candidatos para estas posiciones, sino que son cubiertas mediante la promoción interna de analistas que se desempeñaron satisfactoriamente allí durante años.

**Gerentes de sección:** Por lo general, tienen entre dos y tres supervisores a cargo, más un experto en el proceso de su sección. Son personas con más de diez años en la compañía, y su principal tarea es desarrollar y promocionar a su equipo de trabajo.

**Global process advisor:** Reportan directamente al gerente de proceso o a gerentes en posiciones de las oficinas centrales. Poseen la experiencia suficiente para aconsejar sobre determinados procesos. No tienen gente a cargo y se ocupan de tareas relativas a la alineación de procesos a escala global entre los distintos centros de servicio de la organización alrededor del mundo.

**Gerentes de división:** Tienen entre cuatro y cinco gerentes de sección a cargo. Sus actividades se centran más en el desarrollo de los empleados y en el seguimiento de las iniciativas del negocio que en tareas operativas.

**Gerentes de proceso:** En general, tienen entre dos y tres gerentes de división a cargo, y son los encargados de promocionar o rotar a la gente en sus funciones. Trabajan constantemente con recursos humanos en la identificación de la necesidad de recursos para hacer frente a las nuevas iniciativas del negocio.

**Lead controller:** Es el representante del área contable de Buenos Aires dentro de la estructura global de la corporación.

## **Estado de la transformación digital de la organización**

A lo largo de la historia, la organización se ha caracterizado por la utilización de nuevas tecnologías en diversas áreas y por una continua búsqueda del desarrollo de nuevas aplicaciones y mejoras de las existentes. Estas características le permitieron obtener una posición de liderazgo fuerte en el mercado como pionera en innovación y desarrollo.

Por ejemplo, fue la primera compañía que logró desarrollar un sistema de exploración sísmica en tres dimensiones capaz de facilitar el trabajo de recolección y análisis de información sobre las capas del suelo en la búsqueda de nuevos yacimientos de gas y petróleo. Además, se consolidó como una de las pioneras en la utilización de tarjetas de membresía que ofrecían descuentos y otros beneficios a los clientes de estaciones de servicio como herramienta de fidelización.

Los anteriores son ejemplos de un incipiente uso de tecnologías digitales dentro de la organización. Sin embargo, en los últimos años la compañía detectó que no posee una real ventaja competitiva en ninguna de las competencias digitales necesarias para liderar la industria del futuro. A medida que la industria del gas y el petróleo entre en la era digital, es necesario que la organización recupere su espíritu innovador y adopte las nuevas tecnologías digitales como un factor clave para ganar en el mercado.

Por consiguiente, la organización realizó un análisis en 2017 con el objetivo de poder definir cuál debe ser la estrategia digital adecuada para la consecución de sus objetivos a lo largo de toda su cadena de valor. Dentro de dicho análisis, en primer lugar, se realizó una descripción de la situación actual del mercado, comparando la industria de gas y petróleo con otras y la compañía con sus principales competidores. Luego, se realizaron distintas entrevistas a sus líderes para comprender cómo estos percibían el grado de preparación en la organización para hacer frente a los desafíos de la nueva era digital.

Se concluyó que la industria del petróleo y el gas recién está comenzando su viaje de transformación digital, principalmente debido a que ciertas barreras impidieron que eso sucediera antes como en otras industrias. Estas barreras pueden resumirse en la presencia de operaciones de alto riesgo, los obstáculos regulatorios y el largo tiempo necesario para que los nuevos desarrollos sean implementados. Pero tanto competidores directos como otros participantes dentro de la cadena de valor están comenzando a realizar grandes inversiones en estrategias de transformación digital que pueden convertirse en graves amenazas para el liderazgo actual de la organización.

A partir del estudio realizado, se reconocieron dos grandes categorías que permiten resumir cómo la adopción de nuevas tecnologías digitales puede contribuir a mejorar los resultados de la organización: la optimización de los negocios actuales y la creación de nuevo valor.

La optimización de los negocios actuales tiene el potencial de mejorar la productividad y la eficiencia en la manera en que la organización trabaja, y de mejorar la forma en que brinda servicios a sus stakeholders mediante una reformulación de los procesos, desde la extracción del petróleo hasta que el producto final llega a los clientes. Dentro de esta categoría, encontramos oportunidades referidas a la aplicación de nuevas tecnologías que mejoren las capacidades de exploración, como el machine learning y la minería de datos, la aplicación de la internet de las cosas como una herramienta para mejorar los procesos productivos en las refinerías y la integración con la cadena de suministro. Y, por último, el uso de nuevas tecnologías para automatizar los procesos que soportan el negocio, como la contabilidad, los recursos humanos y el marketing.

La creación de nuevo valor consiste en identificar las tendencias del mercado, incluso en otras industrias, con el objetivo de detectar nuevas formas de monetizar los activos de la organización o expandirse hacia nuevos modelos de negocio.

Por otro lado, dentro del estudio de situación inicial realizado por la compañía, se elaboró una encuesta a más de cien ejecutivos y gerentes, en la cual se detectó que si bien la mayoría reconoce la potencialidad existente en la aplicación de las nuevas tecnologías digitales no todos están conscientes de cuál debe ser la forma en que estas deben ser aplicadas en sus procesos.

Al comparar las respuestas de los líderes de la organización con la media de la industria, se observó que la percepción del grado de maduración digital de la organización está muy por debajo de la media. La organización reconoce un enfoque básico o incluso pasivo respecto de la transformación digital, muy lejos de poder sistematizar en sus procesos una mentalidad digital, tanto en la generación de estrategias como en la transformación de los procesos clave del negocio o la captura de valor a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías.

A su vez, se identificaron tres barreras principales a la digitalización de la organización: 1) falta de conciencia respecto de qué es posible lograr con las nuevas tecnologías y qué acciones toman el resto de los participantes de la industria; 2) falta de una ambición digital o un deseo por parte de la organización de transformarse digitalmente; 3) los líderes no se

sienten responsables ante la falta de conciencia respecto al cambio digital que existe en la organización.

Además, la organización reconoce que la actual mentalidad intolerante al riesgo y los procesos decisorios lentos son incompatibles con el rápido avance de las nuevas tecnologías digitales. La cultura organizacional enfocada en la protección de la información interna y en la propiedad intelectual afecta su habilidad para innovar colaborativamente con agentes externos.

Puede observarse que, desde el primer contacto con la transformación digital, comienza a surgir una conciencia de la organización sobre las barreras que han sido abordadas ampliamente dentro del marco teórico de este trabajo respecto de una transformación digital exitosa.

En la actualidad, la organización reconoce que debe trabajar para desarrollar capacidades que le permitan detectar las tendencias digitales, configurar estructuras organizacionales que soporten un sistema decisorio más rápido y propiciar una mayor tolerancia al riesgo para aprender a medida que se avanza en el proceso de transformación digital. Reconoce que, como organización, no está preparada para aprovechar todas las oportunidades que una verdadera transformación digital puede ofrecer, por lo que es necesario construir sobre sus capacidades y generar una nueva mentalidad digital dentro de la organización.

Por eso, la organización ha definido una estrategia que sirve como marco de referencia en la construcción del proceso de transformación digital. Su objetivo es brindar las herramientas necesarias para superar las barreras detectadas de falta de conciencia, falta de ambición y falta de una responsabilidad definida.

A continuación, se detallan las características de esta estrategia en el ámbito corporativo y la estrategia específica del área contable, la cual se sustenta y alinea con la estrategia general de la organización.

En el ámbito corporativo, la organización desarrolló un marco de referencia sobre el cual basar sus acciones de transformación digital como una guía para lograr avanzar en dicho proceso de forma exitosa.

El modelo plantea, como primer paso, la definición de la estrategia digital de la organización. Para convertirse en una organización que piense en digital, es necesario diseñar un sistema organizacional que permita desarrollar las competencias digitales, y esto comienza con la

definición de cuál es la visión y qué objetivos deben cumplirse para lograrla. Esto permitirá establecer una ambición digital que energice a la organización y trascienda a sus diferentes negocios gracias a una visión compartida. Además, la alineación detrás de una estrategia corporativa común permitirá priorizar las iniciativas digitales entre los distintos tipos de negocio.

Por otro lado, al definir la estrategia se incrementa la conciencia de la organización respecto de las capacidades que las nuevas tecnologías ofrecen y de los beneficios que pueden aportar al negocio.

Como segundo paso, es necesario gestionar el portafolio de iniciativas, para lo que una estructura organizacional de gobernanza debe ser establecida de forma de asignar responsables por las decisiones y aumentar el grado de compromiso por parte de los ejecutivos con este tipo de iniciativas. Es necesario, entonces, definir una serie de indicadores que permitan controlar el grado de avance y éxito de las iniciativas planteadas.

A continuación, las propuestas de innovación detectadas deben ser diseñadas y enmarcadas dentro de su propio marco de referencia donde se determinen sus razones, sus objetivos y quiénes serán los responsables de su desarrollo. Las iniciativas digitales son diferentes en naturaleza de las tradicionales, por lo que es necesario reforzar la agilidad y la experimentación, ya que, en general, requieren varias iteraciones antes de cumplir exitosamente con sus objetivos.

Finalmente, la mentalidad digital debe ser incentivada en toda la organización. Es estas acciones, los líderes son clave para lograr que la visión digital sea claramente comunicada y para articular los medios que permitan conformar un cambio cultural en toda la organización.

La organización determinó que su estrategia corporativa debe centrarse en la resolución de seis problemas principales: 1) es necesario modificar la forma en que la compañía trabaja; 2) la cultura organizacional no fomenta la experimentación; 3) hay que aumentar la colaboración entre las distintas funciones y el negocio; 4) se requieren desarrollar nuevas capacidades y habilidades; 5) los sistemas carecen la capacidad para su digitalización; 6) la información que se genera esta subutilizada.

Por otro lado, se establece que los líderes de la organización deben adquirir nuevas competencias digitales para poder liderar la transformación digital. Es necesario que tengan una mentalidad digital y puedan transmitirla al resto de la organización.

Para la compañía, esta mentalidad se refiere a la construcción de una organización compuesta por individuos que entiendan el poder de las nuevas tecnologías, piensen de forma innovadora y prueben esas nuevas ideas rápidamente, demuestren adaptabilidad, un pensamiento de crecimiento y no tengan miedo a fallar y a aprender de esos errores. La organización define seis pilares, que son la base del pensamiento digital: velocidad y agilidad, creatividad y experimentación, foco en el cliente, centrado en datos, adopción de nuevas tecnologías y visión de negocios.

En forma consistente con la estrategia digital de la corporación, la conciencia del negocio respecto de las capacidades digitales aumentó en los últimos años, lo cual resultó en una serie planes ambiciosos de transformación digital dentro de cada una de las áreas de negocio de la organización. Por ejemplo, el área contable desarrolló un plan para convertir los sistemas financieros de la organización en sistemas eficientes para la captura y el análisis de datos.

Siguiendo con el marco de referencia establecido en el ámbito corporativo, el área contable comenzó en 2018 con el proceso de transformación digital de sus procesos estableciendo un programa de desarrollo, mediante el cual definió su visión y la estrategia.

La visión consiste en lograr ser un área digitalmente competente con una mentalidad innovadora y transformadora, que trabaje en un ambiente impulsado por los datos, centrado en la tecnología, altamente automatizado y flexible para brindar información financiera, conocimientos y detectar oportunidades de manera efectiva y oportuna.

Esta visión está soportada por cuatro pilares fundamentales:

- Fuentes de información de alta calidad: Administración centralizada de los datos con la posibilidad de acceder a ellos en tiempo real. La información debe permitir granularidad en su análisis y cumplir requisitos de estandarización. Que exista una sola fuente de la verdad.
- Fuerza de trabajo digital: Miembros conscientes de las capacidades que otorgan las nuevas tecnologías y con las habilidades técnicas y el conocimiento del negocio necesarios para capturar las oportunidades de la transformación digital.
- Sistemas flexibles y automatizados: Utilización de las nuevas tecnologías en la creación de un sistema contable flexible y con capacidad de adaptación. Integración de diferentes herramientas y aplicaciones como la automatización por medio de RPA (robotic process automation).

- **Mentalidad y cultura innovadoras:** Impulsar una cultura que promueva la innovación, la experimentación y la curiosidad como medios para aumentar el valor del negocio, a la vez que se mantienen la integridad y el control sobre la información financiera.

La estrategia digital del área contable sobre la base de esta visión de largo plazo fue definida como la implementación de medidas que permitan extraer el máximo valor de los sistemas y herramientas actuales, lograr capturar los beneficios y oportunidades que otorgan las nuevas tecnologías, y asegurar una vinculación fuerte entre las decisiones estratégicas de negocio y las decisiones tácticas referidas a las acciones llevadas a cabo para cumplir con los objetivos del programa.

El objetivo principal buscado mediante este programa consiste en lograr la transformación del proceso contable, de la generación de reportes financieros y del análisis de la información para la toma de decisiones de negocio. Es decir, lograr una nueva arquitectura centrada en los datos que posea habilidades analíticas avanzadas capaces de desbloquear el valor de la información a través de toda la organización. Esto se alcanzará cuando la organización pueda obtener:

- **Integridad de la información financiera:** Un proceso simple, centralizado y robusto con validaciones y controles de integridad automatizados. Creación de una única fuente de la verdad.
- **Procesos contables simples y transparentes:** Información en tiempo real y trazabilidad de los datos desde el nivel total consolidado hasta el nivel de la transacción individual para facilitar el análisis de la información.
- **Optimización de análisis de negocio y los pronósticos:** Indicadores financieros actualizados en tiempo real, mejores pronósticos a partir de múltiples simulaciones y flexibilidad de las herramientas de análisis.

Se pretende no solo lograr la automatización de aquellos procesos rutinarios para ahorrar tiempo y costos, sino ir avanzando en la aplicación de nuevas tecnologías que permitan conseguir un nuevo conocimiento de negocio hasta adoptar por parte de toda el área una mentalidad digital basada en datos que permita desatar todo su potencial.

Esta estrategia es vista por la organización como un proceso a largo plazo cuyo plan se extiende durante varios años, en los que se van a desarrollar diversas iniciativas de manera de lograr la transformación digital deseada. La primera fase se refiere al diseño y la

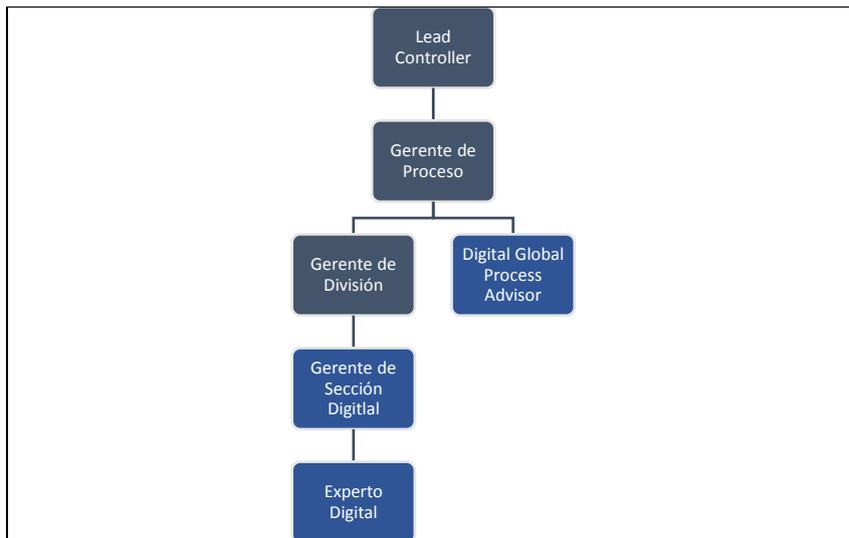
construcción, tanto de las capacidades tecnológicas como organizacionales (cultura, liderazgo y estructura) para capturar los beneficios de la transformación digital. En segundo lugar, dichas capacidades deberán ser aprendidas y aplicadas en toda la organización de manera consistente. Finalmente, la última etapa consiste en la transformación y la simplificación de los procesos.

De esta forma, la organización busca lograr beneficios en reducción de costos al obtener eficiencias, producto de la implementación de nuevas tecnologías que permitan capturar y manipular la información, generar reportes financieros y realizar análisis de resultados de forma más rápida, con menores esfuerzos y en tiempo real. Esto, además, redundará en mayores posibilidades de crear valor a partir de esta información, ya que se dispondrá de más tiempo para analizar, planificar y tomar acciones que permitan aprovechar más rápidamente las oportunidades de mercado.

Finalmente, también se identifican beneficios para los miembros de la organización que pueden abandonar aquellos procesos repetitivos y manuales enfocándose en tareas de análisis que agregan más valor al negocio y les permiten desarrollar sus competencias profesionales y el conocimiento en la organización.

Por otro lado, dentro de la estrategia, la organización también reconoce la necesidad de desarrollar las competencias de sus miembros para lograr avanzar exitosamente en el proceso de transformación digital. Entre las principales competencias identifica: 1) análisis de datos y generación de conocimiento a partir de la nueva información; 2) habilidad para la visualización de los datos de forma integral; 3) capacidad para la gestión del cambio; 4) aptitudes referidas a la gestión de procesos y la mejora continua.

Adicionalmente, como parte del proceso de transformación digital se crearon nuevos puestos dentro de la estructura del área contable, con el objetivo principal de asignar responsabilidades en la consecución de los objetivos digitales:



Nuevos puestos creados (Fuente: Elaboración propia).

**Digital global process advisor:** Encargado de fomentar la aplicación de nuevas tecnologías a escala global, facilitar la colaboración entre las distintas áreas contables alrededor del mundo en la búsqueda de la transformación digital y explorar y compartir oportunidades de innovación.

**Gerente de sección digital:** Responsable de la articulación de la transformación digital en el área contable a escala local. Trabaja junto con el experto digital en la identificación y la priorización de las iniciativas digitales en el área. Participa de reuniones y actividades para fomentar la innovación, y debe ser uno de los líderes del cambio de mentalidad en la organización.

**Experto digital:** Sus actividades se refieren a identificar, priorizar y desarrollar las iniciativas digitales a escala local. Participa en reuniones a escala global, en las cuales se comparten las iniciativas digitales en desarrollo y las nuevas tecnologías disponibles.

Adicionalmente, se crearon redes de colaboración que realizan reuniones periódicas compuestas por distintos analistas de los diferentes grupos, y cuyo objetivo es crear un espacio donde se discuta sobre los beneficios de las nuevas tecnologías, se compartan los proyectos iniciados en cada sector del área y se coordine la realización de iniciativas aplicables a diferentes funciones.

### **Desafíos para la transformación digital del área contable**

La transformación digital de la organización es un requisito fundamental para que la compañía logre adaptarse al nuevo entorno de negocios y obtenga nuevas ventajas

competitivas que le permitan sobrevivir y ser rentable en el largo plazo. Y la transformación digital del área contable no es la excepción.

Sin embargo, tanto la organización como el área contable se enfrentan a una serie de desafíos, los cuales generan distintas barreras que lentifican este proceso de cambio.

Como se mencionó anteriormente, en el ámbito organizacional, los principales problemas detectados son la falta de conciencia, la falta de una ambición digital y la falta de responsables que se encarguen de dirigir este proceso. Adicionalmente, la organización es consciente de que debe modificar la forma en que la compañía trabaja, y reconoce que su cultura actual no fomenta la experimentación ni la colaboración entre las distintas funciones y el negocio. Estas últimas son características fundamentales que impulsan la transformación digital.

Dentro del área contable una encuesta interna permite realizar una aproximación sobre los desafíos principales.

La organización es percibida por sus miembros en un nivel medio en cuanto a su capacidad de innovación, lo cual muestra cierta relación con cómo la propia compañía se reconoció en sus estudios iniciales. Estar en una etapa temprana dentro del proceso de transformación digital no es de por sí un desafío, pero sí requiere de determinadas acciones para poder avanzar hacia las etapas siguientes.

Adicionalmente, el 50 % de los encuestados considera que el tiempo que el área demanda para poner en práctica las nuevas ideas es excesivamente alto, lo que produce demoras en la implementación, producto de la gran cantidad de pasos que es necesario cumplir. Por ejemplo, ante la implementación de una nueva herramienta, por más pequeño que sea el proyecto, es necesaria una serie de aprobaciones de las gerencias medias o superiores para las que hay que elaborar una serie de documentos específicos y un análisis de riesgos. Esto demuestra una cultura intolerante al riesgo y que presenta también sistemas decisorios lentos y centralizados.

Por otro lado, si bien se considera que, ante una nueva idea, el apoyo de los líderes del área es alto, ante la consulta, solo el 20 % considera que los líderes realizan acciones para promover un pensamiento más ágil e innovador. En relación con esto último, más de la mitad de los miembros del área considera que el reconocimiento que reciben por sus ideas en cuanto a cómo implementar nuevas tecnologías o mejorar procesos es, en general, inoportuno e

inadecuado. Esto disminuye su grado de motivación y, por ende, pone trabas al avance del proceso de transformación digital.

También se observan desafíos en cuanto al grado de colaboración entre los distintos equipos del área contable, en donde las ideas que surgen y se implementan en un equipo no son compartidas en forma adecuada con el resto de los miembros del área, aun cuando puedan otorgar beneficios a todos ellos. Es común, por ejemplo, que dos o más equipos dentro de la misma área trabajen en la implementación de proyectos similares, que abarcan los mismos procesos o tecnologías, y desarrollen dos o más herramientas que cumplen la misma función. Esto no solo implica que se duplican esfuerzos y costos, sino también impide que se obtengan los beneficios propios de una sinergia colaborativa, en la cual las ideas de los distintos miembros se complementen y se enriquezcan para lograr un resultado final de mayor calidad.

Históricamente, dentro del área se valoró la excelencia en la ejecución mediante la realización de procesos eficientes y controles sólidos. Esta idea está representada por la frase *flawless execution*, que implica una ejecución libre de errores y trabas donde el objetivo se cumple en un primer intento. Durante varios años, en muchas capacitaciones y comunicaciones internas se reforzó este concepto.

Por eso, se generó una cultura donde existe un absoluto cumplimiento de las normas y los procesos, y donde la predictibilidad es también valorada. Pero, al mismo tiempo, esta intolerancia al riesgo no da lugar a los errores producto de la experimentación, y, por ende, se inhibe la toma de iniciativa y la innovación. Por lo tanto, esta cultura y mentalidad es uno de los principales desafíos que el área enfrenta a la hora de la transformación digital. Cómo generar un cambio de mentalidad será, entonces, una de las tareas principales para los líderes del área.

En la encuesta interna, también se observó que solo el 25 % de los miembros del área considera que el estado actual promueve la innovación; y los miembros de la organización reconocen como principales barreras, en orden de importancia, la excesiva burocracia, la falta de tiempo, la complejidad de los procesos y la falta de entrenamiento. Nuevamente, se observa que, por la gran cantidad de controles que surgen, en parte, por el grado de aversión al riesgo, la burocracia es una de las principales causas que impide la innovación y, por lo tanto, el avance de la transformación digital.

Finalmente, tanto el área contable como la organización han empleado gran cantidad de tiempo en la elaboración de un plan que permita alcanzar la transformación digital,

definiendo una visión, los objetivos, los plazos, los beneficios esperados y algunas de las barreras a las que se enfrenta. Por ejemplo, han definido como un nuevo pilar de la cultura la capacidad de experimentación e iteración, dejando de lado la idea de *flawless execution*.

Sin embargo, en la búsqueda del plan perfecto y la mejor forma de comunicarlo, producto del tipo de cultura mencionada anteriormente que todavía está presente, la ejecución es más lenta de lo esperado. Se retrasa, entre otras cosas, la comunicación de esta nueva visión al resto de la organización, por lo que la mayoría de los miembros del área no están completamente al tanto de las distintas iniciativas de transformación digital que se intenta llevar a cabo.

### **Una propuesta de acción**

Dados los desafíos para la transformación digital del área contable anteriormente mencionados, resulta relevante ocuparnos por definir cómo gestionar el cambio cultural necesario para lograr una transformación digital exitosa y cuáles son las competencias que los líderes deben poseer para hacer frente a lo que esto conlleva.

A lo largo del trabajo, hemos señalado que una transformación digital no es solo el uso de nuevas tecnologías, sino un proceso que, además, implica un cambio de mentalidad; un cambio hacia una cultura organizacional que valore nuevas formas, como la innovación, la agilidad y la experimentación. Por otro lado, también hemos señalado que las organizaciones que no prestan atención a cómo transitar dicho cambio cultural, en general, no tienen éxito en el proceso, ya que, si este no sucede, la cultura organizacional puede convertirse en una barrera que impida o lentifique la transformación digital. Por lo tanto, es necesario que la organización y, en este caso, el área contable tenga en cuenta una serie de medidas que le permitan lograr el cambio cultural deseado.

Mediante la creación de nuevas estructuras y puestos, el área contable ha comenzado a transitar el camino del cambio cultural, ya que se envía un mensaje al resto de los miembros del área sobre la importancia que la transformación digital tiene para la organización. Además, se identifican responsables para este proceso que deben ocupar el rol de líderes del cambio.

El área contable definió en su estrategia de transformación digital una visión y una nueva estructura, aspectos que, como vimos en el marco teórico, son críticos para lograr un cambio cultural. Sin embargo, no ha logrado todavía crear una necesidad compartida por sus miembros que movilice el compromiso, ya que no ha sabido comunicar efectivamente dicho

mensaje. Por lo tanto, es necesario que mejore sus procesos de comunicación interna, de manera que todos los miembros puedan entender realmente cuáles son los beneficios de la transformación digital y que la experimentación, la innovación y el fracaso en la búsqueda de estos nuevos beneficios sean aceptados.

Por otro lado, será necesario que, dentro del área, se empodere a sus miembros para tomar decisiones respecto de cómo llevar a cabo el proceso de transformación digital. Esto implica que ellos puedan elegir qué iniciativas llevar adelante primero sobre la base de su conocimiento de las tareas, lo que aumentará el compromiso con el proceso y determinará, por lo tanto, sistemas decisorios menos centralizados en las gerencias medias.

Por otra parte, estas iniciativas deben ser compartidas más rápidamente, de manera de generar un ímpetu por el cambio. Para eso, los procesos de planificación y aprobación de nuevos proyectos deben ser revisados con el objetivo de hacerlos más ágiles y simples. Debe buscarse que las iniciativas se implementen de forma más dinámica, por ejemplo, en fases, para poder probar y corregir; y no esperar a tener un gran proyecto aplicable a varias áreas y con análisis de riesgo exhaustivos antes de poder hacerlo.

También es necesario revisar los premios y los reconocimientos a los miembros del área contable que participen en iniciativas de transformación digital, ya que, difícilmente, se logrará el éxito del proceso sin un reconocimiento adecuado y oportuno de la compañía a aquellos que apuestan y alientan el cambio.

Además, el área contable necesita establecer nuevos canales de comunicación y espacios de colaboración entre los distintos equipos. Estos espacios deben ofrecer los recursos necesarios para poder interactuar en forma ágil, con una estructura más informal y colaborativa. De esta forma, se puede fomentar un intercambio de información que permita identificar necesidades comunes, las cuales se solucionen mediante la implementación de iniciativas en conjunto. Por lo tanto, se evitará la duplicación de iniciativas y procesos que existe actualmente.

Los líderes del área contable, en última instancia, deberán convertirse en los verdaderos impulsores de este cambio cultural y, por lo tanto, en los protagonistas que promuevan y alienten la transformación digital dentro de la organización. Para eso, deberán desarrollar una serie de competencias que permitan acompañar a los miembros de la organización en este proceso y dar soporte a las distintas iniciativas.

### ***Competencias de liderazgo digital necesarias***

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, los líderes son fundamentales para lograr un cambio cultural dentro de la organización. La transformación digital como proceso requiere una nueva mentalidad, una nueva cultura compartida por toda la organización para ser realmente exitosa. Los líderes deben ser, entonces, protagonistas de todo proceso de transformación digital; por eso, tienen que desarrollar una serie de competencias fundamentales.

Dentro del caso bajo análisis, observamos cómo, si bien el área contable ha definido una visión respecto de la transformación digital, una serie de objetivos y diferentes plazos estos no son adecuadamente comunicados al resto de sus miembros. Por otro lado, si bien los líderes apoyan las iniciativas de innovación, carecen de competencias para promover un ambiente donde la experimentación sea aceptada y las decisiones se tomen de forma más ágil y colaborativa.

En primer lugar, los líderes deben tener la capacidad de generar una visión de cuáles son los objetivos que se espera lograr con la transformación digital, pero, al mismo tiempo, resulta fundamental que posean competencias comunicacionales que les permitan transmitir esa visión de forma adecuada.

La visión debe ser transmitida de manera clara por los líderes, ya que juega un papel fundamental que los miembros del área entiendan la finalidad, los beneficios y las implicancias de la transformación digital, y no la vean como una amenaza. Deben aportar claridad al área contable respecto de hacia dónde se está dirigiendo la organización y, fundamentalmente, de que, si bien hay que mantener la integridad de los reportes financieros, hay lugar para equivocarse y aprender, para tomar decisiones y experimentar en la búsqueda de mejorar los procesos y aplicar nuevas tecnologías.

De igual forma, deben tener la capacidad para plantear a sus seguidores objetivos claros y concisos respecto de la transformación digital tanto a corto como a largo plazo. Deben definir claramente las responsabilidades y las expectativas para que el desempeño pueda ser medido, y comunicar de forma clara los resultados para garantizar el compromiso de los miembros del área.

Los líderes no deben focalizarse solo en transmitir el qué, sino también el por qué; la información debe ser clara, coherente y concisa para que la comunicación se transforme en una herramienta eficaz, que responda a las exigencias.

Además, deben poseer autoconfianza y poder construir sobre la cultura existente; por ejemplo, utilizando los grupos creados para la mejora de procesos como impulsores del cambio, desde donde reforzar la innovación y la idea de una cultura de “probar y aprender” con más agilidad y más tolerancia al riesgo.

También será necesario que creen las condiciones para que los miembros del área puedan experimentar y tengan confianza en tomar sus propias decisiones. Deben ser capaces de generar confianza en las personas, ayudarlas a vencer los miedos inherentes a todo proceso de cambio y a que concentren su energía en lo importante.

Para eso, deberán empoderar a sus seguidores, guiarlos en la dirección adecuada para lograr los objetivos, despertar la creatividad de sus seguidores y eliminar los obstáculos para el cambio. De esta manera, los líderes serán los arquitectos de la visión respecto de la transformación digital, pero podrán delegar en el resto de los miembros del área las decisiones sobre cómo lograrla. Nuevamente, una clara comunicación es de suma importancia, así como el desarrollo de sistemas decisorios más ágiles y descentralizados. La habilidad para acercarse a los colaboradores y hacerlos partícipes de las decisiones y planes que los afecten, de manera de aumentar el compromiso y la motivación, también son fundamentales.

Por otro lado, deben poseer un pensamiento innovador y adaptativo, es decir, la habilidad para pensar creativamente en la resolución de problemas y dar respuestas adaptadas a las circunstancias del momento. Al mismo tiempo, deben ser capaces de promover ese pensamiento innovador al fomentar la toma de riesgos bien considerados y responder productivamente ante los resultados. Es necesario que desafíen de manera constructiva los prejuicios y las ideas instalados en la organización.

Además, necesitan competencias que les permitan aumentar el trabajo en equipo dentro del área, de manera de mejorar la colaboración y el intercambio de ideas. Por ejemplo, para lograr disminuir el número de iniciativas duplicadas entre los distintos grupos e impulsar las sinergias.

Como vimos anteriormente, es necesario revisar los premios y los reconocimientos a los miembros del área contable que participen en iniciativas de transformación digital. Por eso, los líderes deben contar con habilidades para incrementar el grado de reconocimiento de sus seguidores ante este tipo de iniciativas.

Finalmente, los líderes deben poseer habilidades para una correcta administración de recursos, deben ser capaces de priorizar las iniciativas digitales dentro del proceso de transformación digital para seleccionar aquellas que supongan un mayor beneficio para el área contable. Para eso, será necesario que desarrollen competencias técnicas y conocimiento respecto de las nuevas tecnologías, sus beneficios, ventajas y desventajas, de forma que puedan tomar decisiones informadas.

Siguiendo estos lineamientos, los líderes del área contable podrán convertirse en verdaderos adalides del cambio e impulsar la transformación digital dentro de la organización, moldeando una cultura más innovadora, ágil y capaz de beneficiarse a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías, que permiten optimizar los procesos y crear un mayor valor para la administración del negocio.

## **CONCLUSIONES**

La transformación digital implica la reinención de las organizaciones mediante la adopción de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la forma de ejecutar sus procesos. Sin embargo, resulta necesario que las organizaciones entiendan que no hay una sola tecnología capaz de lograr una transformación profunda, que produzca un cambio rápido e innovador. La sola adopción de nuevas tecnologías no es suficiente para que la transformación digital tenga lugar. Dicha transformación implica, también, un impacto sobre todo el modelo de negocios de la organización, presenta desafíos multidisciplinarios y multifuncionales que no pueden ser abordados desde un solo ángulo.

Es necesario, entonces, concientizar y formar a los integrantes de la organización, de manera que puedan aprovechar los beneficios de las nuevas herramientas digitales. De esta forma, se define la transformación digital como un proceso no solo de implementación de nuevas tecnologías, sino que, además, supone la revisión de los procesos internos, la estructura y la cultura de la organización. Por consiguiente, el desafío real no se encuentra en la tecnología, sino en el cambio organizacional que esta transformación supone tanto en el ámbito cultural, modificando la mentalidad de la organización, como en el de los líderes que deben llevar adelante este proceso.

Es clave, también, poder comprender el miedo que la transformación digital, como proceso de cambio, puede generar en los miembros de la organización. Si ellos perciben que amenaza su trabajo, pueden, consciente o inconscientemente, poner trabas y resistir el cambio. De esta forma, un cambio tecnológico que no es acompañado de su correspondiente cambio cultural

corre el riesgo de no ser exitoso. Tanto el aspecto tecnológico como el cultural merecen la misma atención de los líderes, ya que la cultura es la columna vertebral de todas las iniciativas de transformación digital. Es un requisito fundamental desarrollar una cultura que soporte el proceso de transformación digital, una cultura digital. Entre sus principales características, podemos destacar que: son impulsadas por una visión común; estimulan la innovación, la creatividad y la experimentación; tienen una mayor tolerancia al riesgo y agilidad; valoran la colaboración y el aprendizaje continuo; y crean confianza entre sus miembros.

La creación de esta nueva cultura es una función primordial de los líderes dentro del proceso de transformación digital, ya que estos juegan un papel fundamental en la formación, el sostenimiento y la evolución de la cultura organizacional. El sistema de liderazgo es el articulador de todo el proceso y el modelador de la cultura. Se observa que las organizaciones que logran mayor éxito en sus iniciativas de transformación digital son aquellas en las que los líderes comprenden que primero deben enfocarse en cambiar la mentalidad de los miembros de la organización, la cultura organizacional y sus procesos, antes de decidir qué herramientas digitales utilizar y cómo. La visión de los líderes sobre el futuro de la organización debe impulsar el uso de nuevas tecnologías, no al revés.

Los líderes deben, entonces, estar preparados para tener éxito en este proceso de transformación digital y convertirse en verdaderos adalides del cambio; deben ser líderes digitales. Entre sus principales habilidades, se encuentran: la capacidad de proporcionar visión y propósito; un pensamiento innovador y adaptativo; la flexibilidad y la creatividad; la habilidad para trabajar en equipo; la capacidad para generar un ambiente de confianza y tolerancia al riesgo; y, por último, la habilidad para transmitir la visión sobre el cambio y los beneficios que supone una transformación digital.

En referencia al caso bajo estudio, se puede, por un lado, concluir que la organización se encuentra, dentro de las fases del proceso de maduración digital definidas en el marco teórico, en una etapa temprana. Posee dificultades para convertir sus experimentos de desarrollo en iniciativas aplicables a toda la organización que logren impactos de negocio; por otro lado, se observa una falta de habilidad en los líderes para impulsar a la organización en la dirección de la transformación digital. Uno de los objetivos de este trabajo consistió en definir los principales desafíos que una transformación digital implica. La organización y el área contable no escapan al principal desafío identificado en el marco teórico, esto es, el

cambio cultural. Adicionalmente, producto de las características propias del caso, podemos definir desafíos específicos.

Por un lado, surgen del propio análisis de la compañía, la falta de conciencia, la falta de una ambición digital y la falta de responsables que se encarguen de dirigir este proceso. Se observa que, dentro de la compañía, existe una cultura intolerante al riesgo y procesos decisorios lentos, que son incompatibles con el rápido avance de las nuevas tecnologías digitales. La cultura del área contable está enfocada en la protección de la información, la integridad de los datos y la excelencia operativa, lo que dificulta la toma de riesgos, necesarios para la experimentación. Esta situación describe el desafío de la ambidestreza desarrollado por Deiser (2018), ya que existe una lucha entre la búsqueda de procesos eficientes y controles sólidos, y la necesidad de la transformación digital de aceptar nuevos riesgos para lograr la innovación. Será necesario que los líderes integren la agilidad y la innovación en la cultura, y logren comunicar esta nueva mentalidad, a la vez que se minimice cualquier disrupción que esto pueda generar en el funcionamiento del área.

Por otro lado, y siguiendo con los desafíos analizados por Deiser (2018), se encuentran también dificultades en el área contable en cuanto a la falta de agilidad en la implementación de nuevas iniciativas y a la falta de conectividad entre los distintos grupos que la componen. Además, se observan barreras, producto de la excesiva burocracia, la falta de tiempo, la complejidad de los procesos y la falta de entrenamiento, que impiden el avance del proceso de transformación digital. Los líderes no logran promover un pensamiento más ágil e innovador dentro del área, y, por ende, existen dificultades para lograr el cambio cultural necesario.

Continuando con otro de los objetivos de este trabajo, se concluye que, para que el área contable logre gestionar el cambio cultural requerido por la transformación digital, debe mejorar la manera en que comunica al resto de los miembros los objetivos y los beneficios de la transformación digital; empoderarlos para que puedan tomar sus propias decisiones, a la vez que se genera una cultura de confianza y tolerancia al riesgo; revisar los premios y reconocimientos para aquellos que participen en iniciativas de transformación digital; y establecer espacios de colaboración entre las distintas funciones. Para eso, los líderes del área deberán desarrollar competencias tales que les permitan lograr un pensamiento innovador y adaptativo, generar una visión compartida, aumentar el trabajo en equipo y la colaboración, generar confianza en sí mismos y entre sus seguidores, y priorizar las iniciativas digitales.

Pero, sin lugar a duda, la principal competencia que deberán desarrollar para aumentar la posibilidad de éxito dentro del área contable en el proceso de transformación digital será la comunicación, es decir, la habilidad para transmitir a sus seguidores en forma clara y efectiva los objetivos, las estrategias y los cambios internos necesarios para lograr los objetivos del área y de la organización. Es imprescindible que todos los miembros del área comprendan la finalidad, los beneficios y las implicancias que dicha transformación posee y que no la vean como una amenaza. La comunicación es el medio para llegar a todos los integrantes de la organización; y si esta es adecuada, consistente, confiable y transmitida claramente por los líderes, se convertirá en un medio clave para la adopción del cambio cultural necesario para impulsar la transformación digital.

Finalmente, surgen otras preguntas, tales como cuál debería ser la manera más efectiva para comunicar la transformación digital en la organización; si los medios tradicionales, como correos internos o la intranet, son suficientes; o cuál es la estructura organizacional más adecuada para soportar dicho cambio. Estas preguntas pueden servir como guía para futuros trabajos de investigación sobre la temática abordada.

La transformación digital es un proceso que, tarde o temprano, afectará a todas las organizaciones, sino quieren caer en la obsolescencia. El verdadero reto consiste en transformar la cultura organizacional, lograr que los líderes tengan las competencias necesarias para dirigir este cambio y mantener una comunicación interna clara y adecuada.

## REFERENCIAS

Agarwal, R. (2020). Achieving a Digital Mindset: Digital transformation relies on leaders, not technology. *BizEd*, 19(1), 20.

Ahmed, P. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Educación.

Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alunni, L., y Llambías, N. (2018). Explorando La Transformación Digital Desde Adentro. *Palermo Business Review*, 17, 11–30.

- Axon D. y Mistry S. (2020). Meet the Finance 2020 Workforce. Accenture Strategy. Recuperado de: [https://www.accenture.com/t20170511t060010z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/pdf-50/accenture-finance-2020-workforce.pdf](https://www.accenture.com/t20170511t060010z__w__us-en/_acnmedia/pdf-50/accenture-finance-2020-workforce.pdf)
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Ben Saumon, N., Holmas, H., Santamarta, S., Forbes, P., Clark, JT., Hughes, W. (2019). Going digital is hard for oil and gas companies – but the payoff is worth it. Boston Consulting Group. Recuperado de: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Going-Digital-Is-Hard-for-Oil-and-Gas-Companies-but-the-Payoff-Is-Worth-It-Mar-2019\\_tcm9-215951.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Going-Digital-Is-Hard-for-Oil-and-Gas-Companies-but-the-Payoff-Is-Worth-It-Mar-2019_tcm9-215951.pdf)
- Bonelli G. y Ketchin D. (13 Julio, 2017). Digital transformation in finance: four key business priorities. *Director of Finance*. Recuperado de: <https://dofonline.co.uk/2017/07/13/digital-transformation-finance-four-key-business-priorities/>
- Casado González, J. M. (2020). El juego de la cultura. *Capital Humano*, 349, 195–199.
- Cincunegui, I. (5 agosto, 2019). Claves para la transformación digital en las empresas. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Claves-para-la-transformacion-digital-en-las-empresas-20190805-0027.html>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. 2a. ed. Perú: Pearson Educación.
- Davenport T. y Redman, T. (2020). Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. *Harvard Business Review*, Mayo 21.
- Davenport T. y Westerman G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, Marzo 9, 2018.
- Deiser, R. (2018). Digital transformation challenges in large and complex organizations. *CFFO Publishing, Druker School of Managemet*. Noviembre 2018.
- Dhingra A., Fjeldstad S., Katsap N. y Ward R. (2019). A new mandate for the oil and gas chief information officer. McKinsey. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/a-new-mandate-for-the-oil-and-gas-chief-information-officer>

- Dorsett, M. La formación de los empleados clave en la transformación digital de las empresas. (2019). *Especial Directivos*, 1765, 60–61.
- Efrat, Z. (2017). Digital transformation requires a different mindset. *Governance Directions*, 69(7), 390–391.
- Frankiewicz B. y Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. *Harvard Business Review*, Mayo 06, 2020.
- Goran, J., LeBerge, L. y Srinivasan, M. (2017). Culture for a digital age. McKinsey. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>
- Hemerling J., Kilmann J., Danoesastro M., Stutts L. y Ahern C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. Boston Consulting Group.
- Jassawalla, A. y Sashittal, H. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, 42-54.
- Káganer E., Sieber S. y Zamora J. (2014). 5 skills every leader needs to succeed in the digital world. IESE. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/iese/2014/03/11/the-5-keys-to-a-digital-mindset/#79d4d5a42ee0>
- Kane G., Palmer D., Phillips A., Kiron D. y Buckley N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, Julio 2017.
- Kane, G., Palmer, D., Nguyen, A. y Kiron, D. (2015). Is your Business Ready for a Digital Future. MIT Sloan Management Review. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-business-ready-for-a-digital-future/>
- Kotter, J. (1995). Leading Change. *Harvard Business Review*, Mayo–Junio 1995.
- La transformación digital está siendo un factor determinante en la supervivencia de las empresas. (2020). *Especial Directivos*, 1780, 49–51.
- Loreal, J. (2020). Upskilling with RPA. *Strategic Finance*, July-20, 60-61.
- Marr, B. (1 Junio, 2018). The Digital Transformation of Accounting and Finance - Artificial Intelligence, Robots and Chatbots. *Forbes*. Recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/06/01/the-digital-transformation-of-accounting-and-finance-artificial-intelligence-robots-and-chatbots/#7da2e98f4ad8>

McConnell, J. (2015). The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation. *Harvard Business Review*, Agosto 28, 2015.

McGrath, R. y McManus, R. (2020). Discovery-Driven Digital Transformation. *Harvard Business Review*, 98(3), 124–133.

Molinero, L. (2019). Tendencias de transformación Digital para RRHH en 2020. *Capital Humano*, 348, 111–113.

Percepción de los retos en la gestión de personas en el entorno digital. (2019). KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/2019/06/percepcion-retos-gesti%C3%B3n-personas-2019.pdf>

Porter, M. y Heppelmann J. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 2014-10, 96–114.

Puthiyamadam, T. (2017). How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved. *Harvard Business Review*, Mayo 29, 2017.

Putting customer experience at the center of digital transformation. (2017) MIT Sloan Management Review. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>

Ready D., Cohen C., Kiron D., y Pring, B. (2020). The New Leadership Playbook for the Digital Age. MIT Sloan Management Review.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. 17a. ed. México: Pearson Educación.

Roces, J.L. (2017). *Cultura innovadora: ¿Cómo competir exitosamente en la era digital?* Buenos Aires: Grupo Temas.

Rojas, F. R. F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 35-52.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza and Janes.

Siebel T. (2017). Why digital transformation is now on the CEO's shoulders. McKinsey Quarterly. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-transformation-is-now-on-the-ceos-shoulders>

Sirkin H., Keenan P. y Jackson A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, Octubre 2005.

Soldevila, L. Digital thinking: Lidera con éxito la transformación digital. (2020). *Capital Humano*, 352, 215–221.

Tabrizi B., Lam E., Girard K., Kirk Gerard y Irvin V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*, Marzo 13, 2019.

Toro, V. M. (2018). Transformación Digital de una empresa tradicional. *Sistemas*, (146), 24-37.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Valderrama, B. (2020). Innovación para la Transformación Digital. *Capital Humano*, 350, 202–207.

Van Maurik, J. (2001). *Writers on leadership*. Londres: Penguin Business.