

Psicología de las organizaciones y del trabajo

Apuestas de investigación III

Johnny Orejuela
Mónica García Rubiano
Lizeth Andrea Villada Arango

Editores Académicos
2022

Capítulo 21. Desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín

Yesica Paola Díaz Therán y Johnny Orejuela

Universidad Eafit, Colombia

21.1 Introducción

La cuarta revolución industrial se ha caracterizado por la integración de tecnologías digitales a la producción de bienes y servicios impactando las actividades diarias de la organización, todo esto con el fin de liberar al hombre de trabajos repetitivos y de poco valor añadido. Mediante la implementación de la tecnología, estas tareas se vuelven rápidas y mucho más productivas permitiendo contribuir a un mejor desempeño operacional y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Los centros de servicios compartidos como unidad de negocio han sido, desde finales de la década de los 80, el modelo implementado por aquellas compañías con un objetivo principal de reducción de costos (Ernst and Young Global Limited y Procolombia, 2016). No obstante, este modelo no es ajeno a los cambios del entorno, por el contrario, su estructura por procesos, centralización

global, segregación de responsabilidades, así como la implementación de los principios de mejora continua, los convierten en un escenario propicio para la integración de estas tecnologías que comprenden la colaboración de los seres humanos con sistemas ciberfísicos, presentes en la era digital.

Los líderes de procesos son el recurso humano directamente implicado en la puesta en marcha de estas estrategias de transformación, la gran mayoría de ellos se han visto retados a nivel personal y profesional en esta nueva era, donde se mezclan las características de cohortes generacionales como los *Millennials* y *Centennials*, grupos poblacionales con necesidades y perspectivas diferenciadoras entre ellas, que exigen metodologías innovadoras para la ejecución exitosa de procesos y proyectos.

Para ello, el escrito comprende una revisión bibliográfica de las referencias conceptuales de alcance local e internacional pertinentes al estudio, en el intento de hallar los estudios y las tendencias que ofrezcan una fundamentación teórica y, a su vez, descubrir patrones experienciales y percepciones de los líderes de procesos que actualmente laboran en varios centros de servicios compartidos de alcance global y regional mediante la aplicación de una entrevista. Cabe anotar que el estudio de investigación se comenzó a elaborar antes de iniciar el aislamiento por efectos de la pandemia provocada por la COVID-19 y que muchos de los estudios referidos se realizaron antes de esto, pero lo que esta nueva condición de trabajo podría mostrar es que la centralización y estandarización de servicios es cada vez más importante para la productividad, normalización y eficiencia de las organizaciones. Dado lo anterior el propósito general del presente estudio fue identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. Otros objetivos complementarios fueron: i) identificar la noción del término de transformación digital por parte de los líderes de procesos y su percepción de la transformación digital en su organización; ii) identificar cuáles son los retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de los centros de servicios compartidos derivados del proceso de transformación digital en su área; iii) identificar cuáles son las actitudes percibidas frente a la transformación digital por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos; iv) comprender cuáles son los factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín, y v) explorar cuáles son los desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la “nueva normalidad”.

21.2 Transformación digital: contextualización

La rapidez con la que las empresas deben responder a los retos del mercado ha significado el desarrollo de nuevos modelos de negocios, modelos de operación y modelos de entrega de servicios los cuales están soportados en una estrategia digital como resultado de la cuarta revolución pero que se han visto acelerados por los efectos de la pandemia. Las compañías deben tomar una decisión crucial que no da espera ante el aumento de la demanda, un consumidor omnicanal y una competencia feroz. Sin embargo, la velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, mientras que las organizaciones y la sociedad en general nos movemos con una velocidad de cambio lineal, así que el impacto de estas tecnologías sobre las organizaciones es trascendental (Tekic y Koroteev, 2019).

Es así como el mundo de hoy habla de *transformación digital*, un término con creciente investigación en los últimos cinco años (Sánchez, 2016). Antes de continuar será necesario revisar el concepto propio de la palabra con el fin de no caer en ambigüedades o confusiones con otros tipos de conceptos cercanos. Joana Sánchez cita a Incipy, empresa consultora en transformación digital, la cual desde una perspectiva del cliente define el concepto como la reorientación de toda la organización hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente (Mahmood *et al.*, 2019). En contraste, Fitzgerald define que la transformación digital se “relaciona con la digitalización, donde la transformación de la organización se inicia mediante avances tecnológicos dirigidos a la mejora en un proceso empresarial organizacional y ofrece valor a los clientes” (Delgado Fernández, 2020). Pero quizás una de las más completas definiciones es la que ofrece Miriam Ismail:

Es el proceso a través del cual las compañías hacen converger múltiples y nuevas tecnologías, mejoradas con conectividad ubicua, con la intención de alcanzar desempeños superiores y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de múltiples dimensiones del negocio, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente (con énfasis en los productos y servicios habilitados digitalmente) y las operaciones (procesos y toma de decisión), y simultáneamente impactando en las personas (incluyendo habilidades, talento y cultura) y en las redes (cadena completa de valor) (como se citó en Delgado Fernández, 2020).

Lo interesante de esta definición es que la autora incluye las diferentes aristas impactadas por la transformación digital, desde lo tecnológico, el negocio y el ser humano. Debido a que la transformación digital debe ser entendida dentro de un cambio cultural que permita la apertura de la compañía a la

adopción de las nuevas tecnologías y que ellas habiliten el modelo de negocio apalancando su competitividad. Por lo tanto, es un concepto mucho más amplio que constituye una metamorfosis organizacional basada en la integración del mundo digital con el biológico y físico, donde el ser humano comparte tareas con la robótica, interactúa y proporciona información en tiempo real a los organismos cibernéticos y finalmente acrecienta su potencial por encima de sus limitaciones humanas mediante el uso de procesos automatizados para entregar valor a la organización y a sus clientes, es por esto que “aunque las tecnologías y los procesos son componentes claves en la transformación digital, el hallazgo principal que revelan estos estudios es que la transformación digital está más relacionada con un cambio organizacional, una transformación cultural y con un enfoque cada vez más centrado en el cliente” (Ilcus, 2018).

Por otra parte, los autores han encontrado que existen habilitadores dentro de la transformación digital. En el artículo publicado por la revista *Harvard Business Review* se desarrollan las siguientes cuatro áreas claves donde el talento de la empresa se desarrolla y se convierte en el factor crucial para el éxito de una verdadera transformación digital, en pocas palabras “incluso el mejor talento no garantiza el éxito. Pero una falta de eso casi garantiza el fracaso” (Geschickter *et al.*, 2020).

21.2.1 *Habilitadores de la transformación digital*

- **Tecnología:** algunas de las tecnologías presentes en la era digital son *Big data*, *Chat BOT*, internet de las cosas, *Block chain*, inteligencia artificial, *Cloud*, entre otras. No será suficiente el hecho de tener un departamento de tecnologías de la información (TI) dentro de la organización. Será entonces necesario contar con expertos en tecnologías de la era actual, las compañías hoy en día crean grupos interdisciplinarios donde convergen expertos digitales con conocimientos especializados en diferentes capas del desarrollo de la solución como, por ejemplo, un desarrollador del *Front end*, *back end*, arquitectura, etc. También es primordial que los expertos cuenten con una sensibilidad por entender las necesidades del negocio, capacidad de evidenciar la generación de valor para el modelo de negocio que trae consigo la integración de la nueva tecnología, visión holística del proceso a impactar y una actitud de servicio para atender las futuras necesidades en cuanto a mejoras del producto con el fin de ajustarlo a los cambios.

- **Data:** la toma de decisiones asertivas, así como la necesidad de dar respuestas ágiles al mercado han sobreevidenciado el desconocimiento de la importancia de los datos por parte de muchas organizaciones y más aún la baja calidad de estos. Contamos hoy con datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que solo generan valor cuando son debidamente manipulados e integrados, muchas de las compañías se encuentran frente a la realidad de contar con diferentes sistemas de información que no se comunican entre sí. Conocimientos sobre la captura, clasificación, almacenamiento, manipulación, herramientas de reportes y análisis de grandes ecosistemas de datos son de suprema relevancia para apalancar las tareas diarias de los colaboradores, pero también para proveer modelos prospectivos acerca de los posibles cambios del mercado en el corto, mediano y largo plazo, dotando a la compañía con capacidad de establecer planes para el abordaje de los posibles escenarios.
- **Procesos:** la transformación digital requiere la visión holística de proceso, desde su inicio hasta el fin, entender la calidad del insumo entregado y a la vez recibido por los equipos que intervienen en el proceso, para no realizar abordaje por silos o pequeñas áreas del proceso sino para concebirlo como un todo. Es relevante reconocer cuando se precisa de mejoras incrementales o en su defecto de mejoras radicales de los procesos mismos.. Impulsar que las tareas repetitivas y monótonas sean ejecutadas por soluciones tecnológicas dota al proceso de capacidad para absorber actividades con un nivel de dificultad mayor o para ampliar su alcance geográfico, proveyendo a los empleados con disponibilidad para enfocarse en tareas de análisis y toma de decisiones de mayor impacto.
- **Capacidad de adaptación al cambio organizacional:** este dominio se enfoca sin lugar a duda en los elementos del ser humano a partir de la cultura, desarrollar habilidades blandas que permitan una adaptación menos traumática es la clave para el éxito. Temas como la comunicación, el liderazgo, la formación, el trabajo equipo, la adaptabilidad, la gestión del tiempo, la innovación, entre otros son relevantes en la puesta en marcha de la transformación digital. Todos ellos iniciados desde un cambio en la cultura de la organización que les permita a los individuos comprender la importancia de su participación e inclusión en el proceso, para generar conciencia sobre los beneficios de la transformación y disminuir la resistencia a la adopción de nuevas metodologías de trabajo donde se integran sistemas ciberfísicos.

21.2.2 Transformación digital y el modelo de negocio

El objetivo principal de una transformación digital es impactar el modelo de negocio a través de su propia reingeniería alineado con la estrategia digital de la compañía para el aseguramiento de su continuidad. Un modelo de negocio proporciona el modelo de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Los atributos de un modelo de negocio son: cliente, propuesta de valor, finanzas y capacidades (Geschickter *et al.*, 2020).

Un negocio digital es a su vez “una organización, o una unidad dentro de una organización, cuyo conjunto de productos y el modelo de negocio solo son posibles mediante el uso de información y tecnología digital” (Geschickter *et al.*, 2020). Siendo este último el estado ideal de la transformación digital para una organización.

Infortunadamente, “el problema es que el 80 % de los directores ejecutivos aún no han cambiado su modelo de negocio, a pesar de las importantes inversiones en soluciones digitales” (Geschickter *et al.*, 2020). Es decir, que muchas de las operaciones son meramente habilitadas por tecnologías digitales, pero no están contribuyendo directamente a la generación de valor para cada una de las partes involucradas que convergen en la organización.

Para lograr la evolución al modelo de negocio digital, es necesario iniciar con la reevaluación y redefinición mediante un diagnóstico de lo que se debe mantener porque es parte esencial del *Core* del negocio, lo que se debe eliminar y aquello a reformular en cada uno de los atributos del modelo de negocio.

21.3 Liderazgo: componente clave para la gestión del cambio en la era digital

Un proceso de transformación confronta el *statu quo* en las organizaciones, lo que exige que sus integrantes salgan de la zona de comodidad. Esto despierta tensiones que pueden ser de tres tipos: i) intrapersonales, es decir aquellas que afectan internamente al individuo, como la angustia, el estrés y la inseguridad; ii) interpersonales, aquellas que se generan entre miembros, como las necesidades de reconocimiento o aceptación, por último, iii) las intergrupales, que se generan entre los grupos o equipos de una misma compañía.

Identificar, gestionar y disminuir estas tensiones son algunos de los retos a los que se enfrentan los gestores del cambio, ya que estas producen la resistencia a la incorporación de nuevas prácticas o haceres. Hay que tener en cuenta que la gestión del cambio en las organizaciones no es un proceso tácito y fácil de poner en práctica. Como bien es definido por los autores Manrique *et al.* (2016), “mientras no se resuelva el conflicto, las personas involucradas sentirán angustia y displacer, y el resultado de ello será la baja productividad” (p. 188) lo que a su vez, impacta el éxito del proceso.

Una de las premisas que hace parte fundamental para un despliegue exitoso del cambio organizacional, es entender las necesidades y expectativas de los individuos que la componen, mediante un liderazgo asertivo, que permita prever las reacciones, deseos y frustraciones, para ser comprendidas y encausadas como oportunidades potenciales, que dinamicen positivamente el proceso dentro de la organización, sin vulnerar al individuo. Sin embargo, para responder a las necesidades de los líderes y colaboradores en este nuevo escenario de cambio constante y transformación digital, se ha identificado que, dentro de los estilos de liderazgo existen algunos de ellos que proveen mayor soporte a los líderes en la nueva dinámica empresarial.

El liderazgo adaptativo es aquel que mira el cambio como una oportunidad constante para redefinirse y consolidarse (Hersey y Blanchard, 1981) pues comprende dos grandes etapas: la primera es el diagnóstico de la situación actual de la compañía frente a las nuevas exigencias del mercado, y la segunda es la acción, donde las metodologías de gestión del cambio brindan un abanico de posibilidades para la implementación según el modelo que mejor se ajuste a la empresa.

Para realizar el diagnóstico de la empresa, el proceso es dividido en tres fases descritas así por Betancur y Vanegas (2020):

- Aplicar la metodología “Ir al Balcón”: en esta fase se busca obtener una mirada de alto nivel y a su vez crítica con respecto a la estructura, cuál es el tipo de estructura de la organización, por ejemplo mecánica, simple, adhocrática, divisional, etc. Su identificación permitirá conocer cómo se mueven los flujos de poder, normas y jerarquías. También será importante analizar la cultura, para conocer en detalle cuáles son los valores, comportamientos y costumbres dentro de la organización que han sido normalizados, y por último los automatismos, para reconocer cuáles son los principales paradigmas generalizados.

- Identificar los elementos técnicos y adaptativos: se busca reconocer cómo la organización ha enfrentado problemas adaptativos en situaciones anteriores, si la empresa hace uso de su conocimiento, procesos y estructura existente o si por el contrario los modifica. Así conoceremos, qué tanta flexibilidad tiene la organización y la rapidez con las que se abordan las transformaciones.
- Diagnosticar el terreno político: se evalúan los grupos de interés de manera individual, con el fin de conocer su estado y posible impacto. Será importante entonces indagar sobre las expectativas, grado de participación, nivel de compromiso, impacto, grados de poder, riesgos de pérdidas (estatus, imagen, etc.) y si existen facciones o alianzas que puedan favorecer o desfavorecer el proceso de cambio y adaptación.

Por otra parte, una vez iniciado el proceso de cambio, los líderes se verán enfrentados a gestionar al individuo, todas sus tensiones, miedos y sentimientos anteriormente mencionados. Para esto Hersey y Blanchard (1981) proponen una metodología que se soporta en la teoría del liderazgo situacional, la cual considera que los líderes tienen un estilo de liderazgo predominante, aunque en el ejercicio de su labor también pueden incorporar actitudes comportamentales de otros tipos de liderazgo con el fin de lograr una mejor cohesión ante las necesidades de sus miembros del equipo mediante la evaluación del estilo de liderazgo del líder que puede ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes entre los ejes (Y) enfoque en las relaciones y (X) enfoque en la tarea enmarcados en S1, S2, S3, y S4 como se denotan en la **figura 21-1**.

Por otra parte, el nivel madurez del coequipero también debe ser evaluado según su nivel de compromiso y competencia arrojando a su vez cuatro posibles estados que reflejan el nivel de madurez del empleado frente a la tarea a desarrollar denominados como M1, M2, M3 y M4. Lo interesante de esta teoría es que, al relacionar el nivel de madurez del empleado con respecto a la tarea y el estilo de liderazgo del líder como resultado el líder podrá ajustar su estilo de liderazgo dando respuesta a la situación actual del empleado, permitiendo lograr así un mejor acompañamiento y desempeño, pues la intervención del líder se hará a demanda del coequipero (Betancur y Vanegas, 2020), las acciones a tomar por parte del líder se representan a continuación.

Figura 21-1
Estilo de liderazgo según el área de enfoque



Fuente: Betancur y Vanegas (2020).

Es claro entender que los resultados se obtienen en mejor medida cuando se es capaz de trabajar en sinergia en búsqueda de un constante encaje y ajuste de conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades. Adicionalmente, cuando los líderes son capaces de propiciar conversaciones movilizadoras en torno a cuestiones que generan desequilibrio en las organizaciones o en el proceso permitiendo así abrir posibilidades para el crecimiento y desarrollo del talento humano.

21.3.1 Liderazgo 4.0: el líder de la era digital

En este nuevo contexto, también ha nacido un nuevo tipo de liderazgo con el fin de gestionar, promover y liderar las estrategias de transformación digital establecidas por las organizaciones. Este nuevo liderazgo es llamado liderazgo 4.0 en el que surge “un líder digital que puede formar equipos, mantener a las personas conectadas y comprometidas e impulsar una cultura de innovación, tolerancia al riesgo y mejora continua” (Oberer y Erkollar, 2018, p. 8).

El liderazgo 4.0 contiene unas características diferenciadoras frente a los anteriores. Primero, desde su definición, es un líder que forma equipos y en el campo de la transformación digital estos equipos son completamente interdisciplinarios, que pueden ser reportes directos o no, es decir, compuestos por personas de conocimiento técnico (desarrolladores, ingenieros), usuarios finales, personas de la unidad de negocio, directores, entre otros. La convergencia

de diversos saberes hace el proceso de comunicación más complejo por el esfuerzo extra que se requiere para lograr el entendimiento de las necesidades propias de cada rol, así como de su lenguaje específico con el propósito que conectar las ideas, alinear conceptos y facilitar la mutua colaboración.

Segundo, mantiene a las personas conectadas, la dinámica actual sin duda nos ha dejado en un escenario limitado de tiempo. Un líder digital es preciso, pragmático y conciso, evita la sobrecarga de su equipo de trabajo con información no relevante. Hace uso de las tecnologías disponibles para compartir información, realizar reuniones, llevar el seguimiento de los equipos y etapas del proceso, todo ello con el firme propósito de estimular el compromiso e impulsar la retroalimentación.

Por último, se define como un líder que promueve la innovación, la tolerancia al riesgo y la mejora continua. La innovación se convierte en el factor clave de éxito de muchas de las mejoras a los procesos del día a día, como líder digital los empleados son motivados a explorar ideas sin importar qué tan viables puedan ser. Muchas de esas ideas fracasarán en su concepción, quizás en la práctica no serán factibles, pero esto no significa que el esfuerzo haya terminado, la búsqueda es permanente y por esto es importante tolerar la frustración. La mejora continua siempre será posible mientras el desarrollo del ser humano siga ocurriendo en un ambiente competitivo y de supervivencia. La obsolescencia es veloz y despiadada, por consiguiente, herramientas como *brainstorming*, *design thinking*, entre otras, se hacen necesarias para disminuir su impacto negativo.

En síntesis, el liderazgo 4.0 define características, habilidades y actitudes trascendentales para liderar los equipos de hoy, enumera los rasgos distintivos de un líder digital que hace uso de las herramientas en el trabajo diario de gestión de recursos para la puesta en marcha de proyectos de transformación digital. Por lo que saber de ello, dotará a los líderes con el conocimiento, así como también de los mecanismos requeridos en las organizaciones actuales que facilitan el abordaje de los desafíos en la era digital derrumbando paradigmas y proveyéndolos con una hoja de ruta que permita su formación con el objetivo de prepararse para los retos actuales y futuros.

21.4 Centros de servicios compartidos (CSC): la evolución de un modelo de negocio

Los centros de servicios compartidos (CSC) o *Shared Service Center* (SSC, por sus siglas en inglés) nacieron a finales de los años 80, junto con los inicios de la reingeniería de procesos (Deloitte, 2019). Este nuevo modelo de negocio fue la segregación de las actividades transaccionales y transversales de la organización, de modo que estas actividades se consolidaran en una nueva unidad independiente, para proveer sus servicios a múltiples divisiones de manera eficiente y eficaz ubicadas en países o regiones diferentes.

Deloitte, compañía líder en consultoría para la implementación de centros de servicios argumenta que existen cuatro aspectos importantes a analizar al momento de decidir cuáles procesos o funciones integrarán el centro de servicios compartidos, los cuales son: sistemas, procesos, ubicaciones y organizaciones, es decir unidades de negocio (Keszthelyi, 2019). Estos aspectos permiten trazar la hoja de ruta que conlleva a la individualización y caracterización de los procesos, permitiendo la fácil tipificación de desperdicios en reprocesos y duplicidad que limitan la efectividad en las actividades diarias.

Los centros de servicios compartidos han evolucionado durante estas tres décadas, dejando de ser unidades locales para convertirse en organizaciones globales denominados *Global Shared Service* (GBS) ubicadas geográfica y estratégicamente en países donde se cuenta con mano de obra calificada, pero a un menor costo, debido a que en sus inicios la reducción de costos y gastos fue el objetivo principal del nuevo modelo de negocio.

“El diferenciador clave es que el GBS es global, gestiona proveedores de servicios de terceros y genera valor para los clientes finales” (Hodge, 2020), el cual implica “un liderazgo centralizado para la prestación de servicios globales multifunción, propiedad del proceso global, y se define por la integración de gobernanza, ubicaciones y prácticas comerciales” (Hampton, 2020). Naturalmente, logran proveer sus servicios a un continente o región, hoy encontramos que muchos de ellos comprenden dentro de su alcance regiones continentales como APAC (Asia pacífica), EMEA (Europa, Medio Oriente y África) y Américas. Por supuesto, todo esto catapultado por el crecimiento digital, el desarrollo de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de los departamentos de tecnologías de la información que posibilitan la conectividad global.

Por consiguiente, los GBS han seguido avanzando conforme las economías y consumidores evolucionan, las nuevas tecnologías se adoptan y los ciclos del servicio se acortan. Las áreas de mejora continua y excelencia operacional son los impulsores de la metamorfosis estratégica de los GBS, los cuales ahora enfrentan un reto mayor al aprovechar la abundancia de tecnologías de la era digital característica principal de la cuarta revolución industrial, y como resultado, los centros de servicios compartidos se encaminan a convertirse en *Intelligence Business Service* (IBS).

La industria 4.0 busca la integración de los seres humanos con la robótica, según Balazs Horvath “las últimas tecnologías digitales se integrarán en el modelo de proceso global de extremo a extremo. IBS adoptará soluciones empresariales ágiles y rediseñará la organización con capacidades digitales, que estarán presentes en todas las funciones de la organización” (Hampton, 2020), enfoque en transformación funcional y digital que se contrasta con los resultados obtenidos en la encuesta bianual de centros de servicios compartidos realizada por Deloitte en la que el 53 % de los CSC y GBS se enfocarían mayoritariamente en el aumento del uso de la robótica seguido de un 49 % en el aumento del enfoque de la experiencia digital para los próximos años (2019).

Esta nueva dinámica empresarial presume mayor retención del recurso humano para asegurar la conservación y transferencia del conocimiento. A partir del 2015, el papel jugado por los líderes de procesos es reconocido dentro del escenario organizacional (Deloitte, 2019) como factor clave en el éxito de la estrategia digital. *Global Process Owner* (GPO) llega a ser el nuevo rol responsable de la administración a nivel global desde el conocimiento específico del proceso, creando una línea centralizada encargada de liderar y ejecutar los proyectos de transformación digital, separándolos tácticamente de la operación diaria. Este nuevo rol comparte responsabilidad con las áreas de mejora continua, automatización y excelencia operacional.

21.5 Centros de servicios compartidos en Colombia y en la ciudad de Medellín

Actualmente, América Latina es uno de los destinos referentes para las empresas multinacionales interesadas en abrir un centro global de servicios compartidos (GBS). Algunos de los destinos destacados de la región son Costa Rica con un 9 %, México con una calificación de 8 % y Colombia con un 7 % (Sánchez, 2016). En

Colombia, organizaciones como Procolombia y la ANDI promueven activamente al país como destino para aquellas empresas en búsqueda de la implementación de su centro de servicios. Razón por la cual la firma consultora EY junto con Procolombia comparten los resultados de una encuesta que permite conocer el crecimiento de este modelo de negocio en Latinoamérica.

En la cuarta entrega realizada en el 2019, se dedicó un capítulo específico para Colombia, con el fin de denotar la evolución de los centros de servicios compartidos en el país, en esta encuesta participaron cuarenta compañías colombianas que operan bajo este modelo de negocio. El resultado de la encuesta en cuanto a la ubicación geográfica de los centros de servicios encontró que Bogotá tiene 62 % de los CSC, seguida por Medellín, ciudad que concentra el 28 %, luego Barranquilla y Cali con una participación por debajo de los dos dígitos.

Cabe denotar que los sectores de la industria principalmente atendidos son los de producción, consumo masivo y distribución con un 20 %, como por ejemplo el Grupo Nutresa y el Grupo Éxito, el sector de la construcción con un 12 % con empresas como Holcim y Grupo Argos, seguido por el sector de la tecnología, servicios y energía con un 10 %, 10 % y 7 % respectivamente.

Los resultados también demuestran que el 28 % de los centros de servicios realizan sus procesos *In house* y el 72 % se apoyan en terceros para realizar sus procesos compartidos, es decir que operan bajo un modelo híbrido (Ernst and Young Global Limited y Procolombia, 2019, p. 22). Los servicios son prestados principalmente en los idiomas inglés, español y portugués.

En Medellín, según el informe de gestión del plan de desarrollo de la administración de Federico Gutiérrez 2016-2019 “Medellín Cuenta con Vos” (Alcaldía de Medellín, 2019), durante el cuatrienio se crearon 12.911 empleos, de los cuales el 63,4 % estaban relacionados con la industria 4.0, entre ellos se encuentran las empresas de *software* y servicios IT, BPO&O, centro de innovación, contenidos digitales y centros de servicio compartidos. Las inversión nacional y extranjera en la región ascendió a USD 1.203,95 millones, se destacan empresas como UPS, Stanley Black and Decker, Globant, entre otras.

Los nuevos retos en cuanto a la estrategia detallan la transformación digital e innovación (Ernst and Young Global Limited y Procolombia, 2019, p. 17) como prioridad principal para estas compañías con un resultado del 68 %. Es decir, que los centros globales de servicios compartidos en Colombia no son ajenos a

la dinámica internacional y que por el contrario buscan asegurar su crecimiento y continua contribución las unidades de negocio atendidas.

21.6 Método

Tipo de estudio

La presente investigación aplicada se desarrollará a través de un estudio transversal de tipo descriptivo porque pretende obtener los datos de una probación definida mediante la utilización de un instrumento cualitativo propuesto de entrevistas semiestructuradas. La palabra cualitativo “implica un énfasis en las cualidades o características de entidades, en sus procesos y significados” (Durán, 1969).

Participantes

Los sujetos que participaron en esta investigación fueron diez líderes de procesos seleccionados de manera intencional que actualmente laboran en cuatro centros de servicios compartidos con alcance global ubicados en la ciudad de Medellín, los cuales cuentan con equipos a cargo. El criterio base de selección fue que se encontraran directamente involucrados en actividades de transformación digital en sus procesos y organizaciones.

Instrumento

Para llevar a cabo el proceso de la recolección de la información se realizaron entrevistas semiestructuradas con el fin de conocer las percepciones y opiniones de los participantes a partir de las siguientes categorías: noción y percepción, retos profesionales y personales, manifestaciones de los desafíos y factores que intervienen en el proceso de transformación digital y los desafíos en la nueva normalidad.

Procedimiento

La investigación se desarrollará en tres etapas que comprenden la contextualización, el trabajo de campo y el análisis de hallazgos y conclusiones. La fase de contextualización comprende la búsqueda de información teórica en bases de datos y página web de cada una de las categorías del marco conceptual, partiendo desde la transformación digital, aproximación del estado del arte, pasando por el

liderazgo y centros de servicios compartidos en el mundo y Colombia. La segunda fase es el trabajo de campo, mediante el uso de un instrumento de entrevista semiestructurada a diez *líderes involucrados en procesos de transformación digital en centros de servicios compartidos localizados en Medellín con la intención de conocer los desafíos, manifestaciones y aquellos factores facilitadores y obstaculizadores identificados durante el proceso de cambio*. Por último, la tercera fase será el análisis de hallazgos y conclusiones implica la transcripción de las entrevistas, así como la tabulación de las respuestas con el fin de lograr establecer los principales hallazgos y las conclusiones del estudio.

21.7 Resultados

A continuación se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los sujetos participantes de este estudio. La información será presentada teniendo en cuenta la tendencia de los datos a partir de las respuestas obtenidas por cada uno de los participantes en las categorías, buscando identificar patrones que ratifiquen el hallazgo, se relacionarán también fragmentos de algunos de los entrevistados como evidencia de la importancia del patrón, para finalmente cerrar con la conclusión partir de los resultados obtenidos.

21.7.1 Caracterización de los sujetos

En total se entrevistaron diez líderes de procesos, en la **tabla 21-1** se evidencian los datos sociodemográficos de seis hombres y cuatro mujeres cuyas edades oscilan entre los 33 y 55 años. Todos contaban con equipos a cargo. Siete de los participantes tienen estudios de posgrado y tres de ellos tenían un nivel educativo profesional. En cuanto a la antigüedad en el cargo, cuatro participantes tenían una antigüedad de entre uno y tres años, cuatro de ellos con una antigüedad entre tres y seis y años y dos participantes con una antigüedad mayor a seis años. Sin embargo, aunque algunos líderes hacen parte del mismo centro de servicios compartidos, los procesos que lideran son distintos por lo tanto su expectativa, retos y su visión del negocio nos contribuyen para el objeto del estudio.

Tabla 21-1
Caracterización de los participantes

Categorías	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad en el cargo	Nivel educativo	Empresa
Sujeto 1	42	M	Regional Process Owner	1 año y 3 meses	Profesional	CSC Stanley Black and Decker
Sujeto 2	34	M	Data Governance Manager	2 años y medio	Posgrado	CSC Stanley Black and Decker
Sujeto 3	42	F	Jefe de servicio y remuneración al personal	7 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 4	41	F	PTP Manager	1 y 3 meses	Posgrado	CSC Stanley Black and Decker
Sujeto 5	45	F	Jefe de contabilidad	5 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 6	46	M	Jefe de tesorería	4 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 7	44	F	Jefe de abastecimiento de bienes y servicios	5 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 8	38	M	Jefe de excelencia operacional	3 años y 6 meses	Profesional	CSC Grupo Éxito
Sujeto 9	33	M	Supervisor de cuentas por pagar y tarjetas corporativas	1 año y medio	Profesional	CSC Lafarge Holcim
Sujeto 10	55	M	Lider de data maestra	12 años	Posgrado	CSC Grupo Nutresa

21.7.2 Noción y percepción de la transformación digital en los centros de servicios compartidos

En relación con la noción de la transformación digital, los líderes de procesos la relacionan directamente como una integración de tecnologías a los procesos actuales de la compañía. El Sujeto 3 dijo que “la TD la entiendo como el proceso de integración de nuevas tecnologías en las diferentes áreas de una empresa, buscando principalmente cambiar la forma o cómo funcionan en este momento a través de la mejora de procesos”. El Sujeto 9 opinó: “yo digo que es transformar las tareas o las interacciones que se hacen de forma física para un método electrónico y si es posible con procesamiento automático, lo principal es aumentar las interacciones electrónicas y reducir las físicas”. De igual forma, los líderes también entienden que la transformación digital implica cambios en el ser, el saber y el hacer de los individuos y las organizaciones, así, para el Sujeto 2, “la TD es más que todo un cambio de mentalidad en las organizaciones y las personas, para que entiendan cómo todas las nuevas tecnologías y herramientas te pueden habilitar que tus procesos evolucionen y lleguen a un siguiente nivel” y el Sujeto 3 señaló que “las empresas tienen hoy que empezar a pensar de una manera digital y transformarse de manera digital si quieren ser sostenibles en el tiempo, donde el fracaso es una oportunidad para reinvertirse y para innovar”.

En cuanto a la percepción de la transformación digital en las organizaciones, en general todas cuentan con una estrategia de digitalización desde hace un par de años, que a su vez se alinea con los objetivos de los centros de servicios compartidos. En este sentido, el Sujeto 3 aseguró que “ha iniciado una carrera de cambio y transformación al interior de todas las áreas no solo en las áreas *Core* sino de toda la compañía incluido el *back office* como es el CSC donde todos los eslabones de la cadena son incluidos”. El Sujeto 4, por su parte, contó que: “en mi organización, creo que la compañía está en una búsqueda constante de transformación, de automatización y digitalización, es algo que me encontré desde el momento en que llegue hace un poco más de dos años”.

En contraste, aún falta trabajo en temas transformación digital para lograr el cambio del *mindset* de las personas. Así lo dio a entender el Sujeto 2:

La compañía apenas está entendiendo en lo que se debe de enfocar y después de esto vendrá el cambio de *mindset* que aún no lo tenemos para comenzar a trabajar en analítica, organizando la data, para tomar decisiones con algún sustento.

21.7.3 Retos profesionales y personales percibidos por los líderes de procesos durante el proceso de transformación digital

Los hallazgos encontrados frente a los desafíos percibidos dan cuenta de cómo se deben llevar a cabo los procesos de transformación digital buscando un equilibrio entre el control de la operación, la innovación y un buen ambiente laboral. El Sujeto 1 declaró que “el reto sería cómo hacerlo, el centro de servicio asume actividades que han sido ejecutados por muchos años por la misma gente que tienen una forma de trabajarlo”, el Sujeto 2 señaló que:

Entonces dentro de los retos están ¿cómo hacemos los líderes del GSS para que la mentalidad de nuestros equipos y nuestra este muy abierta a la innovación, pero control en los procesos?, ¿cómo se hace el mix de eso? Eso es muy teso y más si no hay una estrategia que venga en cascada desde la dirección de la organización invitándote a que innoves, que si cometes un error no hay rollo.

También se evidenciaron retos relacionados con el ser humano: la resistencia al cambio, la adopción, el miedo, la apertura al error, así como asuntos de comunicación y trabajo en equipo manifestados en las siguientes repuestas. El Sujeto 3, por ejemplo, dijo que:

Por lo tanto, los líderes debemos ver el error como una oportunidad, adicionalmente ser inclusivos en la construcción de esta transformación digital y en toda la planeación de la transformación digital al interior de cada una de las áreas y de la compañía. El mayor enemigo del cambio es el miedo, entonces muchos de nuestros colaboradores sienten miedo de esta transformación de la velocidad que va el cambio en esta época.

Por su parte, el Sujeto 4 dijo que “hay varios retos, el primero yo creo es la resistencia al cambio siendo el principal, uno se acostumbra a los procesos como son y como están porque así nos funcionan”. Finalmente, desafíos en cuanto al desconocimiento técnico de todas las tecnologías disponibles para encontrar la solución que mejor se ajuste al proceso a intervenir y también, factores relacionados con la limitación del presupuesto.

Segundo, de pronto, entender un poco más sobre las nuevas tecnologías, que muchos de nosotros no conocemos, por lo menos si me preguntas si yo sé hacer una macro yo no lo sé hacer, encuentro o identifico oportunidades de mejoras, pero yo misma no sé cómo abordarla de la forma correcta, entonces una falta de conocimiento de estos mecanismos o estas herramientas tecnologías que podrían

estar disponibles. Por último, un tema de presupuesto, muchas veces uno también depende del presupuesto de los negocios, para esto si tenemos o para esto no.

En las implicaciones que conllevan los retos que enfrentan los líderes ante el proceso de transformación digital se evidencian mayoritariamente la apertura al cambio y las metodologías de gestión del cambio. En menor medida también se encontraron implicaciones en cuanto a la estandarización, la formación del recurso humano, la adaptación y el liderazgo. Para el Sujeto 1: “pues es más que nada creatividad, por que como hay disposición, pero no se sabe cómo, hay que explorar maneras, hay que idear, involucrarte con otra gente”, el Sujeto 2 dijo que:

Primero formación, hay que formar a la gente, hay que incentivarlos para que se continúen formando. Segundo, *Change Management* (CM), todo eso arriba implica estrategias de CM, y eso es lo más teso, porque ya no solo estás involucrando un proceso sino el temor, el corazoncito de la gente. Cómo le llegas a la gente para que tome estas iniciativas de una buena manera sin afectar sus procesos. Tercero, adaptación, la adaptabilidad te la van a dar estas dos cosas, la formación y el CM.

21.7.4 Actitudes percibidas frente a la transformación digital por los líderes de procesos

Las percepciones relacionadas con las actitudes negativas frente a los cambios generados por la transformación digital en las organizaciones muestra que la más relevante es la resistencia al cambio manifestada a través de la incredulidad, la negación, el miedo a la pérdida de empleo, pesimismo, la pérdida de confianza en los líderes; ello se evidencia, por ejemplo, en la respuesta del Sujeto 3: “como te lo mencionaba anteriormente el miedo, el miedo de enfrentarse a nuevas tecnologías, de expresar nuevas ideas, de no recibir respaldo por parte de los líderes. El Sujeto 4 señaló que:

Yo creo que ahí el primero que más tiene peso, acá de pronto es el pesimismo que traen las innovaciones o las herramientas, en algunas ocasiones estas transformaciones, no se perciben de la forma correcta por que se pueden percibir que traen desequilibrios o incluso pérdida de empleos.

Por el contrario, en relación con las actitudes positivas que se perciben por los cambios generados en la transformación digital, los líderes encuentran la evidencia de los beneficios, la actitud trabajadora, el coraje, la actitud propositiva y de mejora continua. El Sujeto 1, por ejemplo, declaró que “el mover todo a una forma más digital, todo el mundo ha visto el beneficio y lo está apoyando, eso

ha sido bastante gratificante y efectivo”. El Sujeto 2 destacó “la más positiva de todas, es la mentalidad trabajadora que tiene el equipo”.

Así mismo, la motivación para ampliar conocimientos por fuera del área de experticia, y a su vez, mejora de la calidad laboral mediante la liberación de capacidades por la reasignación de actividades repetitivas ejecutadas por las soluciones tecnológicas. El Sujeto 4 opina sobre la motivación:

Y esta motivación trae como consecuencia positiva que la gente también se forme y quiera adquirir nuevos conocimientos, ya tenemos personas de otras áreas como contadores, administradores, economistas, que están aprendiendo de herramientas digitales y herramientas de automatización.

Y el Sujeto 5 habló de lo positivo:

Entonces lo que le encuentro bueno a la TD, es que permite que las personas no solo aprendan de su hacer o de su profesión si no que van aprendiendo de otras cosas, entonces aprender a manejar indicadores, a gestionar presupuesto, a describir un proceso con lujo de detalles para poder hacer un *bot*.

21.7.5 Factores que intervienen en el proceso de transformación digital

Los factores facilitadores o llamados también habilitadores del proceso de transformación digital en la organización, según los líderes de procesos son alineación corporativa total hacia la transformación digital, cultura organizacional hacia el cambio y la misma evolución de la tecnología son los de mayor relevancia. El Sujeto 3 destacó “la estrategia corporativa de toda la compañía está enfocada a la transformación digital” y el Sujeto 5 declaró que “definitivamente es que la totalidad de la compañía esté hablando de transformación digital ya eso por sí solo ya es un habilitador”.

En cuanto a la dimensión del recurso humano, en menor medida se encontraron respuestas relacionadas con líderes claros y alineados a la estrategia, diseño de los procesos y el uso de referenciones a partir de las buenas prácticas, actitud investigativa y comunicación asertiva. Así, el Sujeto 6 declaró: “la primera los líderes, somos los primeros y principales facilitadores. Dos, alineados con la estrategia corporativa, modelo de gobierno, cabezas y así todo esto funciona”. El Sujeto 7 habla de “rodearse muy bien con esos asesores y con referenciones durante esa primera fase previa del proceso que permita hacer el diseño bajo las mejores prácticas y no necesariamente bajo el cómo se hacía”.

En contraposición, los factores obstaculizadores identificados como los más relevantes frente al proceso de transformación digital son: no tener estrategia digital o apoyo de la alta gerencia, desconocimiento técnico de las tecnologías disponibles, miopía y las limitaciones de presupuesto. Así lo ratifica el Sujeto 3: “el presupuesto es muy limitado y se requiere una inversión importante para trabajar en el cambio”, el Sujeto 5 habla de una cierta desconexión:

Si estas áreas estratégicas y corporativas no están alineadas con que la compañía quiere en un CSS, se vuelven un *stopper* en la ejecución. Y a nivel de CSS, puntualmente en Éxito, ha sido un poco difícil hacerlo más transversal a las compañías del grupo. Y creo que también puede ser un obstáculo, los temas presupuestales, creo que si las compañías no hacen una buena destinación presupuestal a los temas de transformación digital

21.7.6 Desafíos en transformación digital en la “nueva normalidad” durante la COVID-19 y el Poscovid-19

Para abordar esta nueva realidad y conocer las percepciones y desafíos que actualmente están viviendo las compañías. La primera pregunta estuvo enfocada en conocer dónde se está realizando la inversión en transformación digital, más de cara al Core del negocio o en los centros de servicio compartidos. Como resultado se percibe que la inversión se está dando en todos los negocios de la compañía con mayor participación hacia el Core debido a la necesidad de implementación y reestructuración de la estrategia de omnicanalidad, posicionamiento del canal *e-commerce*, implementación de estrategias de análisis de data. Pero sin duda no se desconoce que eso también ha impulsado la inversión en el *back* con miras a dar respuesta a las necesidades y requerimientos del Core del negocio. El Sujeto 2 señaló:

Hoy en día esto está en el Core, pero hay un *mix*. Stanley también tiene un centro de tecnología e innovación, la primera gran inversión está ahí y la segunda está en todo el movimiento con ACCN, porque esto va a crear nuevas capacidades para el largo plazo.

Por su parte el Sujeto 3 opinó: “considero que la compañía invirtió mucho en el core pero en el centro de servicios también pasaron cosas importantes si no hubiera existido la presión de la enfermedad del COVID”

Finalmente, en cuanto a lo que perciben los líderes de procesos sobre cuáles serían los posibles desafíos en la “nueva normalidad” para los centros de

servicios compartidos, el 70 % de los encuestados respondieron que será seguir manteniendo los niveles de productiva en el *home office*, porque es una modalidad que se quedará. Así lo ratificó el Sujeto 1: “pues el desafío era encontrar una nueva forma de trabajo, pero ya que entramos en esta nueva dinámica, en este nuevo ritmo, ahora sería mejorarlo” y el Sujeto 3 “los desafíos son muchos, seguir potencializando el tema de la virtualidad, realmente creo que hemos sido más eficientes desde que trabajamos de manera virtual”.

Se señalaron también los retos con la asignación de presupuestos destinados a la inversión de nuevas tecnologías, pero también en la formación de los empleados. El Sujeto 7 dijo “yo creo que el tema de analítica y robótica, yo sé que muchas compañías hoy lo tienen” y el Sujeto 6 habló de “inversión en las personas en el recurso humano, formación, apoyo, cambio, para capacitarlos”. Por último, el ajuste a los nuevos requerimientos de los clientes es otro asunto de importancia. El Sujeto 2:

Los procesos de nuestros clientes es decir los negocios, se van a ver afectados por sus clientes que es el usuario final de nuestros productos. Lo que puede generar un gran desafío de adaptación a nuevas solicitudes, no sabemos qué vaya a pasar en el mundo de nuestros clientes que vaya a significar un cambio para nosotros.

Para finalizar, el Sujeto 8 anotó: “también a que las cosas están cambiando, a que los clientes están cambiando, que ellos también están pensando en trabajar de manera remota”.

21.8 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. Este problema de investigación fue abordado desde diferentes perspectivas o categorías de estudio, tales como: noción y percepción, retos profesionales y personales, actitudes percibidas frente al proceso de transformación digital, factores que intervienen en el proceso y finalmente los desafíos en la nueva normalidad a partir de la emergencia sanitaria mundial generada por la pandemia de la COVID-19.

En relación con la noción del concepto de transformación digital se evidencia que no existe una homologación del concepto y a su vez de su alcance dimensional. Mas de la mitad de los líderes encuestados relacionan la transformación digital

directamente con la inserción de tecnología a los procesos, lo que evidentemente es más conexo a la noción de automatización a nivel de operaciones y experiencia del cliente, relegando la dimensión del recurso humano que concibe las necesidades, sentimientos, frustraciones y tensiones del individuo dentro del lugar de trabajo enfrentado a una transformación digital. Se presume entonces que, como consecuencia de esta concepción inexacta del término, se podría incurrir en una subvaloración del factor humano, el cual en definitiva es el que hace viable la transformación digital de los procesos permitiendo que estos sean habilitados digitalmente en pro de lograr procesos eficientes, pues la tecnología no deja de ser simplemente una herramienta y por lo tanto esta dimensión debe ser atendida con el mismo nivel de esfuerzo que las demás.

Sin embargo, los líderes reconocen que la transformación digital es el medio que permitirá alcanzar la competitividad y sostenibilidad del negocio, por lo tanto, no es una elección sino una necesidad latente en la que se deben embarcar las compañías para el aseguramiento de estas. Por otra parte, en cuanto a cómo se percibe el proceso de transformación digital en la organización, los centros globales de servicios compartidos, por su tamaño y alcance en general, cuentan con una estrategia digital apalancada desde los mandos corporativos de la empresa, esto sin lugar a duda ayuda mucho a lograr la sincronización de la compañía.

No obstante, en cuanto a los retos personales y profesionales percibidos por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos y las implicaciones derivadas, se concluye que pueden ser divididos en cuatro grandes dimensiones asociados entre sí: estrategia, recursos humanos, clientes y tecnología.

Primero, en la estrategia se encuentran retos relacionados con que los líderes estén alineados con la visión y objetivos de la compañía, que entiendan la estrategia digital, la interioricen para que pueda ser transmitida a sus colaboradores asertivamente. Esto implica que las compañías comuniquen claramente cómo desde cada proceso se contribuye a la transformación digital, se destinen recursos monetarios para la viabilización y puesta en marcha de proyectos desarrollados por cada una de las áreas de procesos, así mismo que los líderes sean también involucrados en el análisis e implementación de los proyectos transversales en transformación con el fin de derribar miradas de silos y, por el contrario, incentivar la visión holística, la participación y la responsabilidad cooperativa. Se concluye que la definición de la estrategia corporativa declarada desde la transformación digital facilita sustancialmente los procesos de implementación, adopción y adaptación del proceso, alinea cada uno de los procesos que constituyen la compañía y genera un lenguaje común entre sus colaboradores.

Segundo, en el recurso humano los retos son derivados principalmente de las actitudes negativas y positivas provocadas por los cambios que se introducen como consecuencia de la transformación funcional teniendo en cuenta que hoy se cuenta con un talento humano con brechas generacionales que traen consigo maneras diferentes de manifestar la resistencia y la incertidumbre como respuesta al malestar que provocan los cambios en el individuo. Todo ello implica, entonces, la implantación de modelos de gestión del cambio, que permitan disminuir las ansiedades, tensiones y miedos en las personas. A su vez, comunicar asertivamente las necesidades de cambio y beneficios posibles a alcanzar con estas nuevas mejoras, apalancándose de estilos de liderazgos más vanguardistas como el transformacional, el adaptativo, el transaccional, mecanismos de recompensa contingente que ayuden a generar motivación en los empleados, apertura al cambio y adaptabilidad. Hoy las habilidades blandas son las más requeridas por las organizaciones, el perfil del colaborador se ha movido de un plano técnico a uno de competencias y roles, razón por la cual la inversión en formación es de suprema importancia, muchas compañías vienen ya proveyendo a sus empleados formación en temas críticos como *Lean Six Sigma*, *Agile*, entre otros. Sin embargo, es fundamental continuar con la inversión en formación del recurso humano, para encausar estos conocimientos a la transformación de procesos digitales. Es decir que, en definitiva, seguir trabajando en técnicas de gestión del cambio, así como de formación del personal son prioridades en este campo pues los nuevos retos que consideran los líderes a afrontar en la “nueva normalidad” están relacionados con dar continuidad a los logros obtenidos durante la pandemia en temas de trabajo remoto, seguir manteniendo los niveles de productividad y lograr el balance adecuado entre la obtención de resultados, el control de la operación y el bienestar de los empleados, sabiendo que esta nueva condición también ha exigido más de los colaboradores no solo desde el tema profesional, sino psicológico y físico.

Tercero, desde el ámbito del cliente los retos que hoy enfrentan los líderes son: determinar cómo desde su proceso se aporta valor para el cliente consumidor del servicio, cómo se aporta a la entrega de un insumo de calidad y que también se reciba un insumo apropiado. Por otra parte, se encontraron retos relacionados con la omnicanalidad, pues todos los procesos de la compañía deben soportar esta estrategia de comunicación y entrega a los clientes finales que consumen los productos y servicios de la compañía, para que cada vez que el cliente tenga un punto de contacto en el proceso de búsqueda y adquisición de los productos y servicios, la comunicación sea consistente sin importar el canal de contacto ya sea página web, App, tiendas físicas, entre otros. Esto implicará respuestas

flexibles, ágiles y adaptables por parte de los procesos para dar respuesta a los nuevos requerimientos. En resumen, se concluye que el cliente debe seguir siendo el centro del modelo de la operación del negocio, entender sus expectativas y necesidades implica que los líderes busquen miradas que los obligan a salirse de la operación permitiendo vislumbrar hacia dónde van los procesos, las tendencias del mercado y la toma de decisiones preventivas y proactivas en búsqueda del ajuste a estos nuevos requerimientos.

Respecto a la tecnología, los retos revelados son: no contar con programas estables de innovación, al igual que el desconocimiento de las tecnologías, esto implica el apoyo a programas de innovación dentro de la compañía al igual que la búsqueda constante de ideas y mejores prácticas mediante la referenciación o *benchmarking* con otras compañías. Instituir también protocolos para las mejoras de procesos que sean conocidos y aplicados por todos como un marco de referencia organizacional, pues es importante iniciar con un entendimiento profundo del proceso antes de contemplar automatizaciones, no todas las mejoras de procesos requieren de un RPA, un *bot*, un *job* o cualquier otro tipo de robotización. Por lo que, este análisis temprano permitirá eliminar los desperdicios y no trasladarlos a la robótica mediante la identificación de los puntos de quiebre o puntos críticos a intervenir e identificar la herramienta tecnológica o digital que mejor se ajuste a la necesidad del proceso.

Por consiguiente, las organizaciones encuestadas, aunque tienen clara su estrategia deben seguir haciendo esfuerzos para alinear los temas de cultura, buen gobierno e innovación incluyendo sus centros de servicios compartidos para que los líderes y colaboradores sean movilizados, conscientes de la contribución que hace el proceso a la estrategia corporativa de transformación digital y su modelo de negocio.

El valor práctico de este estudio ha sido profundizar en el conocimiento de los retos y dificultades que viven los líderes en el ejercicio de sus funciones dentro de los centros de servicios compartidos y más ahora en la crisis actual producida por la pandemia del COVID 19, la cual ha evidenciado una tendencia en los retos que se afrontan y seguirán afrontando los líderes en la medida en que se ajustan a la nueva normalidad, la cual ha catapultado exponencialmente las necesidades de digitalización de las empresas, desafío que hasta ahora los centros de servicios compartidos han sabido sobrellevar, pero que sin lugar a dudas serán mucho más cambiantes y retadores. Por lo tanto, contar con un buen proceso de transformación digital permitirá disminuir los traumatismos

organizacionales y dotar con capacidades a la empresa para responder con eficacia ante estos nuevos desafíos.

El estudio además ha evidenciado, que los retos percibidos por los líderes van más allá del tema de aceptación de cambio y gestión del talento humano, pues presumen esfuerzos en apertura a la innovación, involucramiento y entendimiento desde nuevas áreas de conocimiento que aporten a la visión holística de los procesos y la organización, que a su vez rompen las fronteras de la simple capacitación *per se* de los empleados y que las necesidades de los colaboradores son ahora distintas, por lo cual los líderes también se han visto enfrentados a aventurarse a nuevas metodologías de administración de personal como consecuencia de los nuevos perfiles profesionales que gestionan donde más que un cargo, una sola persona puede desempeñar diferentes roles, por lo que los líderes deben enfrentarse a una nueva generación donde las personas se movilizan más por los retos que por la misma dimensión del cargo. Las compañías están llamadas asimismo a ayudar a sus líderes con formación, acompañamiento e involucramiento para hacer de ellos profesionales capaces de sostener conversaciones difíciles, desarrollar una visión a alto nivel del entorno de la organización y definitivamente ser capaces de asumir los retos con una mayor preparación.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2019). *Informe de gestión. Plan de desarrollo 2016-2019: “Medellín cuenta con vos”*. <https://bit.ly/3UF8RH5>
- Betancur, S. y Vanegas, L. (2020). *Taller: habilidades gerenciales 19, 21, 26 y 28 de octubre de 2020*. Maestría en Gerencia Integral por Procesos, Universidad Eafit. Documento no publicado.
- Delgado Fernández, T. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 4-23. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- Deloitte. (2019). *Encuesta Global de Servicios Compartidos 2019*. Deloitte.
- Durán, M. M. (1969). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Ernst and Young Global Limited y ProColombia. (2016). *Tercera encuesta latinoamericana de servicios compartidos. Tendencias de un modelo en evolución. Capítulo Colombia*. <https://bit.ly/3TfCVIp>

- Ernst and Young Global Limited y ProColombia. (2019). *Cuarta encuesta latinoamericana de servicios compartidos. Capítulo Colombia: ¿es Colombia una ventana de oportunidades en servicios compartidos?* <https://es.calameo.com/read/00415202015b9cac874c4>
- Geschickter, C., Moyer, K. y López, J. (17 de abril de 2020). Leverage Business Models to Guide Digital Business Transformation. *Gartner*. <https://gtnr.it/3UJ20MH>
- Hampton, B. (6 de enero de 2020). 20 Years of Shared Services Trends: Key Milestones and Future Predictions. *SSON*. <https://bit.ly/3WQr3Qa>
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, 35(6), 34-54.
- Hodge, B. (2020). *Global Business Services: Transformation Realized*. SSON Industry Reports.
- Ilcus, M. A. (2018). Impact of Digitalization in Business World. *Review of International Comparative Management*, 19(4), 350-358. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2018.4.350>
- Keszthelyi, C. (2019). Shared Services Evolving into Global Business Services. *Budapest Business Journal*, p. 2.
- Mahmood, F., Khan, A. Z. y Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 231-250. <https://doi.org/10.34091/ajss.12.2.03>
- Manrique, H., Lopera, I., Pérez, J. D., Ramírez, V. E. y Henao, C. M. (2016). *Clínica analítica de las organizaciones*. Universidad Eafit y Sociedad de San Pablo.
- Oberer, B. y Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Sánchez, J. (2016). *Transformación e innovación digital*. <https://bit.ly/3DV021R>