

## ¿Han tocado techo los Chief Digital Officers?

En los últimos años, adquirir competencias digitales ha sido un objetivo clave para la mayoría de las grandes compañías en todo el mundo. Una forma de apuntalar este proceso ha sido nombrar un *Chief Digital Officer* (CDO) o, en otras palabras, poner a una persona al mando de los planes de digitalización de la empresa. Digitalizarse sigue siendo importante. Pero, en los últimos tiempos, la forma para conseguir esta transformación está cambiando: a saber, cada vez menos compañías nombran CDOs.

Es la conclusión del [último estudio de Strategy&](#), la [consultora estratégica de PwC](#), elaborado a partir del análisis de los patrones de contratación de *Chief Digital Officers* en las 2.500 compañías cotizadas más importantes del mundo. Los resultados son claros: desde la última vez que llevamos a cabo este informe, en 2016, el ritmo al que se han ido nombrando nuevos CDOs está cayendo de forma pronunciada. Veamos algunos datos:

- Solo 54 de las empresas encuestadas –el 2,2%- crearon el puesto de CDO en 2018, en contraste con las 124 que lo hicieron en 2017 y con las 160 de 2016, cuando las contrataciones de CDOs vivieron su punto álgido.
- En 2018, un 21% de las empresas contaban con un *Chief Digital Officer*, ligeramente por encima del 19% que lo hacía en 2016.
- Visto de otra forma, el 80% de las empresas no cuentan con una posición específica que lidere la digitalización.

Este *frenazo* en el crecimiento de los CDOs, sugiere que las expectativas de las empresas en cuanto a la transformación digital están entrando en una nueva fase, en la que se ponen encima de la mesa nuevas consideraciones.

La sensación de los directivos es que poner a una sola persona a cargo de toda la transformación digital de su empresa puede no ser el mejor enfoque, al haberse convertido esta una prioridad intrínseca a toda la empresa, crítica para su supervivencia. En pocas palabras, el CDO ya no lidera un proyecto aislado.

En consecuencia, las empresas que ya contaban con un *chief digital officer* han cambiado sus expectativas para el puesto: en primer lugar, porque, como decimos, este líder debe hacer que la transformación sea efectiva en toda la compañía y deberá, por tanto, trabajar con los distintos departamentos y evitar los silos. Y, en segundo lugar, porque también es necesario un cambio de los sistemas, que han quedado obsoletos, e implementar nuevas tecnologías, lo que significa que el CDO tiene que tener un *background* tecnológico sólido. Esto nos lleva a otro dato a tener en cuenta: un tercio de aquellos fueron contratados para este puesto, en un primer momento, han sido destituidos.

Entonces, ¿hacia dónde va el rol del CDO? En nuestro primer estudio, realizado en 2015, relacionamos la [evolución de esta figura](#) con la necesidad de las empresas de adaptarse (a la tecnología digital), de disrumpir (sus organizaciones) y de transformar (todo su negocio). Ahora, vemos que, en solo tres años, la toma de decisiones con respecto a la digitalización se ha convertido en muchos casos en competencia de la alta dirección. De hecho, más de la mitad de los CDOs -54%- están integrados en el C-suite a día de hoy, en comparación con el 40% de 2016. Son datos que reflejan el reconocimiento creciente de la

agenda digital como un tema estratégico para la mayoría de empresas, y lo necesario que es contar con el apoyo de la dirección, para ganar *momentum*.

Y es que, una vez formulada, la transformación digital debe ejecutarse. Muchas empresas se dan cuenta de que esto es mucho más difícil de lo que creían. Las nuevas tecnologías, claro está, tienen que ser implementadas, pero eso es solo el comienzo. Hay que poner a punto los sistemas, cambiar los procesos internos y persuadir a los empleados para que se adapten a las nuevas formas de trabajo. Y todo esto afecta a los silos que existen en las empresas. A menudo, es en este momento, cuando el puesto del Chief Digital Officer alcanza el máximo nivel directivo, para contar con capacidades que permitan impulsar la transformación a través de los distintos departamentos de la empresa.

Antes, las funciones del *CDO* solían ser desempeñadas por profesionales orientados a mercado, como marketing, servicio al cliente, ventas o distribución. Sin embargo, cada vez más, las organizaciones se inclinan por *CDOs* con un perfil doble: con conocimientos de estrategia y con un *background* tecnológico, para que sean capaces de dirigir distintos departamentos y de entender el potencial de la disrupción tecnológica.

Así, el estudio revela que los perfiles de ventas han caído al 18%, desde el 39% de hace dos años, y que el 41% de las organizaciones han contratado a *CDOs* con formación tecnológica, por encima del 32% que lo hizo en 2016. Por último, un 28% tiene experiencia en estrategia, desarrollo de negocio o consultoría, desde el 21% de 2016.

De cara al futuro, los resultados del estudio sugieren que, a medida que la transformación digital se convierta en parte del *core* del negocio, el siguiente paso será que desaparezca el *CDO* y sus funciones pasen a ser responsabilidad de todos los miembros del equipo directivo.

Aún no hemos llegado a ese punto. Y para aquellas organizaciones que cuenten con un *CDO*, la prioridad debe ser garantizar que la persona que desempeña esta función tenga la perspectiva y las capacidades adecuadas para hacer avanzar la agenda de la transformación digital, integrándola profundamente en las operaciones y escalándola a toda la organización.

Como dice el refrán, *si funciona, no lo arregles*. Es decir, que si las cosas están avanzando como se espera, no hay por qué tocarlas. Simplemente, habrá que revisar la situación periódicamente, para comprobar que el *CDO* tiene las capacidades adecuadas y aporta valor.

En definitiva, si tu empresa no cuenta con un *CDO* a día de hoy, quizá vale la pena pensárselo dos veces antes de crear esa posición. Especialmente, si el equipo directivo ya tiene una buena combinación de talento y experiencia. Realmente, ningún miembro del *C-suite* puede esperar hacer justicia a su propio cometido sin una mentalidad digital y una disposición plena al cambio.

Artículo elaborado por [Pierre Péladeu](#) y [Olaf Acker](#), socios de [Strategy&](#), la consultora estratégica de PwC, y publicado originalmente en la revista [strategy+business](#), de PwC, con el título de [Have we reached "peak" chief digital officer?](#)