

THE
ENTERPRISERS
PROJECT

¿Qué aspectos obstaculizan la transformación digital?

Ocho preguntas que debería plantearse

De los editores de
The Enterprisers Project



Sponsored by
Red Hat

¿Qué aspectos obstaculizan la transformación digital?

Ocho preguntas que debería plantearse

La transformación digital requiere un esfuerzo considerable, permanente y coordinado en todos los equipos. Está claro que no se trata de una tarea sencilla; y las historias que nos advierten sobre las iniciativas que no prosperan, la frustración del personal y los planes que no se concretan suelen recibir más atención que los casos de éxito. Sin embargo, a pesar de los desafíos que supone la implementación de estas prácticas de transformación, los líderes siguen apostando por el valor que aporta la transformación digital a la empresa.

Según una [encuesta de Harvard Business Review Analytics Services sobre la transformación digital](#), el 95 % de los ejecutivos afirma que la relevancia de la transformación digital ha aumentado en su sector durante el último año, y el 76 % dice que se ha vuelto mucho más importante para el éxito empresarial¹. Como era de esperarse, muchos líderes buscan adoptar las prácticas recomendadas para lograr esta transformación. Sin embargo, es importante señalar que no hay un solo enfoque para agilizar el cambio.

La pandemia [aceleró los planes de transformación digital a largo plazo](#) en muchos sectores. Algunas empresas experimentaron interrupciones sin precedentes en las actividades y se vieron obligadas a replantearse la prioridad de sus objetivos; mientras que otras tuvieron que considerar seriamente la transformación digital por primera vez debido a las circunstancias.

Independientemente de la etapa en la que se encuentre en el proceso de transformación digital, es probable que esté evaluando su estrategia y formulando algunas preguntas clave para determinar cuáles serán los próximos pasos.

Al comprender los desafíos y los obstáculos que las empresas suelen enfrentar al adoptar la transformación digital, y la forma en la que los superan, podrá identificar los aspectos que impiden el crecimiento de su empresa en la actualidad y la manera de evitar que la iniciativa se estanque en el futuro.

En este documento, conocerá las perspectivas de los líderes en tecnología sobre la transformación digital y las ocho preguntas estratégicas que le permitirán determinar el enfoque para su empresa.

1. ¿Por qué aún no obtenemos resultados importantes con la transformación digital?

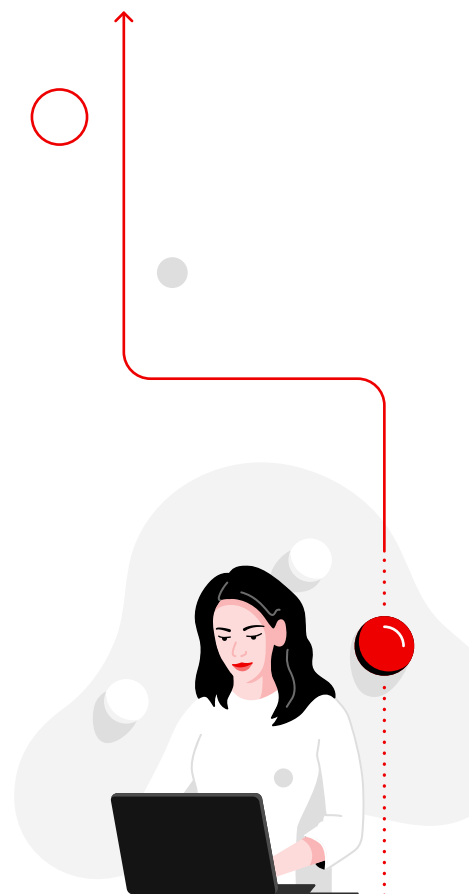
"Uno de los errores más comunes de las empresas es abordar la transformación digital desde el punto de vista equivocado: el de la tecnología. No se trata de un problema tecnológico, y si bien es una parte fundamental del proceso, hay que dejarla para el final.

"En muchos sentidos, la tecnología es lo más sencillo. La verdadera dificultad se encuentra en las personas, ya que la cultura está muy arraigada".

[Gordon Haff](#)

Promotor de tecnología, Red Hat

En la transformación digital, es fundamental comprender que la cultura es más importante que el proceso, y que este prevalece sobre la tecnología.



¹ Encuesta de Harvard Business Review sobre percepciones y preferencias patrocinada por Red Hat, "Cómo acelerar la transformación para un mundo pos-COVID-19", 2021.

2. Si la cultura es lo más importante, ¿por dónde se empieza?

"La cultura implica una conexión con el equipo. Utilizamos un modelo de reuniones semiestructuradas, llamado [lean coffee](#), y un grupo de participación para conocer la opinión de los miembros del equipo. Con estas medidas, logramos crear una cultura conectada para resolver los problemas de manera conjunta, en lugar de acudir a una sola persona o equipo cuando se presenta un inconveniente.

"También nos enfocamos en la neurociencia y en la creación de una cultura de desafíos, en la que ningún obstáculo o solicitud resulta imposible. Reforzamos esta cultura con una mentalidad de crecimiento, para descubrir la manera de mejorar y superar aún más desafíos juntos. Queremos trabajar como un solo equipo que sea fuerte y que impulse el crecimiento de la empresa".

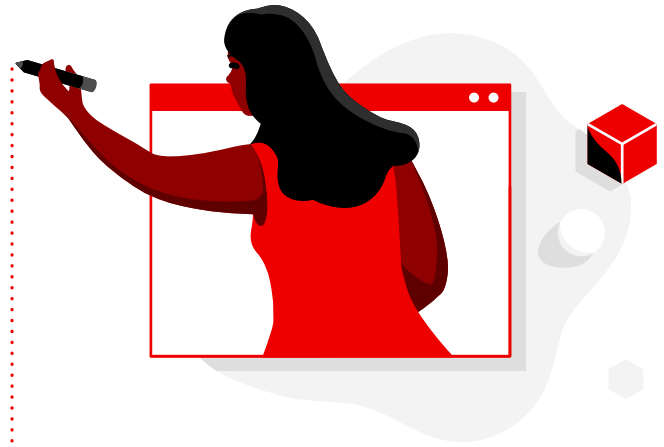
[Brook Colangelo](#)

Director de información, Waters Corporation



El cambio siempre conlleva una resistencia. Si la gente (la cultura) no está comprometida, no tendrá éxito.

El primer paso es identificar y compartir las motivaciones. Debe definir el propósito de la transformación digital y su conexión con el objetivo general de la empresa. Este paso es fundamental, ya que el cambio siempre conlleva una resistencia. Si la gente (la cultura) no está comprometida, no tendrá éxito.



La cultura va más allá de la distribución de la oficina, los términos de moda y los códigos de vestimenta; también abarca una compleja combinación de aspectos visibles e invisibles. Entre ellos se incluyen los valores, los principios, las mentalidades, los patrones o las normas de comportamiento, las costumbres, las prácticas y las creencias, las formas de hacer negocios, los informes internos y externos, las prácticas de contratación y las políticas de renuncia o despido, el control y la toma de decisiones, entre otros.

"La cultura define el rendimiento, el éxito y los resultados finales de la empresa, lo cual se ve reflejado en la forma en que esta genera innovaciones, atrae a las personas más habilidosas y motiva al personal para que tenga un desempeño óptimo, así como a través de la satisfacción del cliente, la percepción de la marca en el mercado, la credibilidad de la empresa, etc. A la hora de planificar la transformación digital, debe priorizar las estrategias orientadas a las personas y la cultura.

"La transformación no se logra de la noche a la mañana, sino que es un proceso constante que las empresas deben acometer para mantener su relevancia en el mercado. Según las necesidades y el alcance de la transformación, se debe crear un grupo sólido de líderes de las iniciativas del cambio con las personas dispuestas a participar, para elaborar estrategias inclusivas y tomar decisiones meritocráticas. Considere la posibilidad de ejecutar proyectos piloto, o de crear comunidades con intereses compartidos (CoPs) o centros de excelencia (CoE), para aprovechar las mejores ideas, experiencia, habilidades y conocimiento. No subestime el impacto que puede tener el liderazgo constante".

[Shabnoor Shah](#)

Encargada internacional del liderazgo abierto y asesora ejecutiva, Open Innovation Labs, Red Hat



Transformación digital: el camino del open source

Descargue el ebook

3. ¿Por qué es tan difícil que el personal acepte mi visión sobre la transformación digital?



El personal suele pensar que la transformación digital es una amenaza y no un beneficio, por lo que es normal que haya cierta resistencia.



"Lo cierto es que las personas suelen ser reacias a los cambios, y si no pueden ver la ventaja que obtendrían de una situación en particular, es menos probable que quieran participar.

"A menudo, los líderes abordan la transformación digital desde la perspectiva económica, cuando en realidad deberían destacar la manera en que el personal podrá trabajar con mayor eficacia gracias a ella.

"Antes de la pandemia por COVID-19, las empresas solían tener dificultades para adoptar las herramientas de colaboración. Las condiciones obligaron a que todo el mundo las adoptara de manera rápida, y se hizo evidente la necesidad de que formaran parte de la vida laboral de los empleados; no había otra opción.



"La transformación digital ofrece un nuevo comienzo para todos los puestos de trabajo de una empresa. Si el líder logra comunicar este mensaje y ofrece la posibilidad de apropiarse del cambio, la iniciativa ya no será solo suya, sino que se convertirá en un esfuerzo compartido por todo el personal".

[Melissa Swift](#)

Líder de transformación en EE. UU., Mercer



Conozca las etapas de la transformación digital en el ebook *Teaching an elephant to dance: Executive summary*.

Descargue el ebook

4. ¿Cuáles son los comportamientos que más obstaculizan la transformación digital?

"Los equipos aislados que no pueden ni quieren trabajar juntos ponen en riesgo el proceso de la transformación digital. Cuando falta contexto, colaboración, empoderamiento, análisis desde el punto de vista del cliente y métodos de trabajo ágiles, se pueden generar demoras, conflictos y obstáculos. Además, la lentitud, el bloqueo, la discrepancia en los objetivos y las disputas internas pueden impedir el progreso.



En muchos sentidos, la pandemia agilizó la transformación digital porque nos impuso una nueva forma de trabajar en equipo.

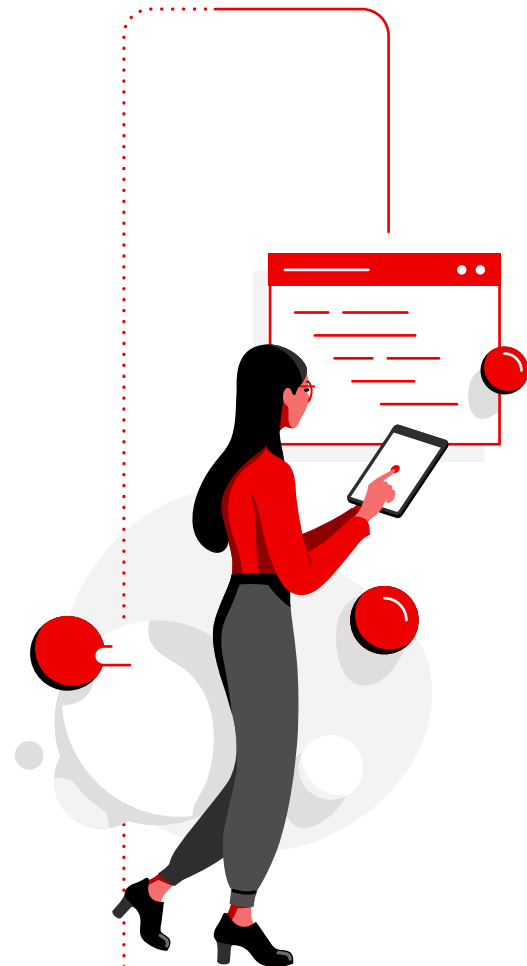


"Las empresas digitalizaron muchas actividades [de 20 a 25 veces más rápido durante la pandemia](#) por COVID-19 que antes². El motivo: no tenían otra opción.

"Vea el ejemplo de este [centro de esquí de Colorado](#), en el que se finalizó un proceso de varios años en tan solo cinco meses, y el director de información ahora considera esos avances como la nueva normalidad. Es una excelente muestra de lo que se puede lograr ante una crisis".

[Eveline Oehrich](#)

Directora principal de investigación, DevOps Institute



² McKinsey & Company. ["How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever,"](#) 5 de octubre de 2020.

"Creo que la gente desea hacer lo mejor, pero desde un proyecto o equipo no siempre se puede contemplar la iniciativa más amplia de toda la empresa.



Como directivo principal, debo ocuparme tanto de la empresa como de la experiencia completa del cliente.



"Hemos utilizado prototipos de productos y experiencias, además de la visualización, para demostrar que si seguimos por el mismo camino, ofreceremos una experiencia incompleta a los clientes. Debo asegurarme de conectar el trabajo de los distintos equipos para ofrecer una experiencia integral".

[Brook Colangelo](#)

Director de información, Waters Corporation

5. ¿En qué se diferencian los líderes que tienen éxito con la transformación digital?

"Los líderes exitosos aplican conceptos modernos, como la metodología ágil y el diseño de ideas innovadoras en equipo, y capacitan a los departamentos multidisciplinares formados por personas de los ámbitos de los negocios y la tecnología que colaboran en un centro de desarrollo de productos. Estos equipos son los responsables de las prioridades del cliente y de los valores y las necesidades esenciales.

"A menudo, los métodos de trabajo convencionales que se aplican en el desarrollo de los productos tradicionales no tienen un enfoque centrado en el

usuario, el cual es fundamental en la metodología de diseño de ideas innovadoras en equipo, y se utiliza cada vez más para crear soluciones digitales.

"En la investigación de perfeccionamiento de habilidades en DevOps Institute, descubrimos que la adopción de esta metodología es cada vez mayor, con un 27 % a finales de 2020³. Permite que los especialistas de diferentes disciplinas tengan un punto de partida común que se centra en los obstáculos, los problemas, los deseos y los objetivos del usuario en cada etapa del proceso de desarrollo.

"La gestión de proyectos y el desarrollo ágiles también son importantes. Es necesario contar con una estrategia que se base en los hechos, la experiencia y el conocimiento para obtener los beneficios de la transformación digital. En el caso de las interacciones entre las personas y las máquinas, se requiere especialmente un enfoque creativo y estructurado. Todo ello es posible con los métodos ágiles.

"Estas metodologías se caracterizan por la capacidad de adaptación, la velocidad, el enfoque en el cliente y la actitud, así que también han adquirido mayor importancia debido a la digitalización y a la volatilidad de los mercados. Los sistemas ágiles pueden adaptarse de forma rápida y constante a las condiciones nuevas, lo cual permite que se atiendan mejor las necesidades del cliente".

[Eveline Oehrlich](#)

Directora principal de investigación, DevOps Institute

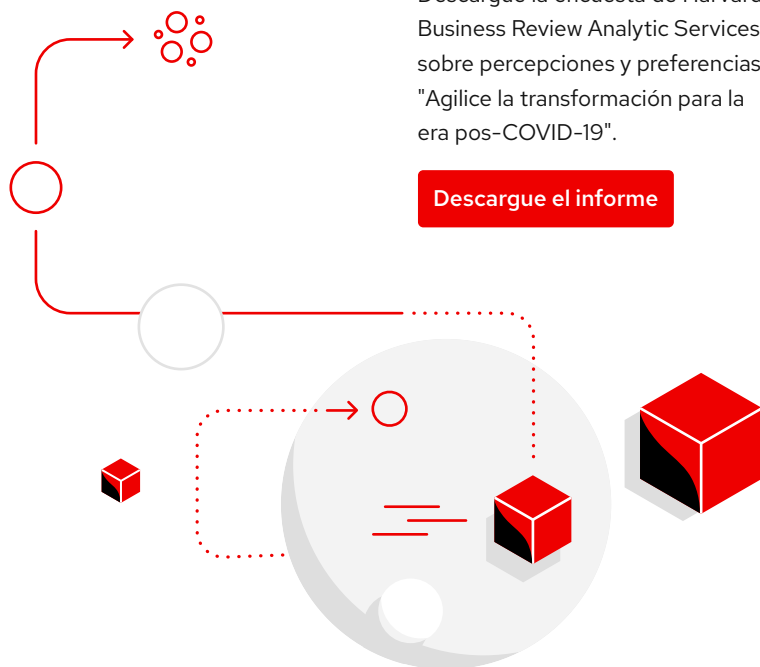


Los líderes con una mentalidad ágil dirigen a sus equipos con una mente abierta a nuevas ideas que sienta las bases para el intercambio interdisciplinario.



Descargue la encuesta de Harvard Business Review Analytic Services sobre percepciones y preferencias, "Agilice la transformación para la era pos-COVID-19".

[Descargue el informe](#)



³ DevOps Institute. "Upskilling: Enterprise DevOps Skills Report, 2021", 21 de abril de 2021.

6. ¿Cómo puedo mejorar mi capacidad para liderar la empresa durante la transformación digital?

"Debemos comprender que la transformación digital no puede ser la responsabilidad de una sola persona: debe estar a cargo de un equipo. Se trata de una iniciativa general para gestionar el cambio, que incluye la identificación de la tecnología adecuada, el establecimiento de los procesos correctos y la gestión de una cultura empresarial sostenible que respalde la transformación.

"Como líder, debe saber adaptarse y centrarse en la colaboración. Es importante recordar que la cultura no depende de ningún departamento auxiliar de la empresa, como el de RR. HH., ni de una persona. Los líderes asumen la responsabilidad de velar por una cultura propicia que promueva la transformación. Su deber es respaldarla. Puede impulsar el éxito de la transformación digital adoptando las cinco características de la empresa abierta: transparencia, inclusión, colaboración, sentido de comunidad y adaptabilidad.

"Si se adaptan las tecnologías, las prácticas y los procesos abiertos para desarrollar formas de trabajo abiertas, será más probable lograr un cambio exitoso que si se utilizan modelos convencionales o secuenciales. Identifique y cree un grupo de promotores, agentes del cambio y personas influyentes en la empresa desde el comienzo para promover e impulsar la transformación.

"El liderazgo implica principalmente crear una visión e inspirar a las personas para que la hagan realidad, así que será fundamental que pueda comunicarse, motivar a los demás e influenciar a la gente de manera eficaz. Desarrolle relaciones interpersonales sólidas que se basen en la confianza en toda la empresa y mantenga una imagen de liderazgo personal intachable en todo momento. No dude en crear ejercicios frecuentes de evaluación personal para mejorar su liderazgo, y contacte a un buen asesor ejecutivo para que lo asista. Recuerde incentivar al personal para que haga lo mismo. Todas estas medidas garantizarán el éxito de la transformación digital.

Es posible que quiera iniciar una revolución; pero si busca generar cambios reales en la mentalidad y el comportamiento, necesitará lograr una evolución garantizando el apoyo sistémico y estructural para impulsar el aprendizaje en la empresa.

"Las empresas y quienes las lideran deben estar abiertos a la idea de contratar e involucrar a consultores externos de transformación digital a la hora de formar el grupo de especialistas que impulse las iniciativas del cambio".

[Shabnoor Shah](#)

Encargada internacional del liderazgo abierto y asesora ejecutiva, Open Innovation Labs, Red Hat

7. ¿Cómo puedo lograr que mi visión sobre la transformación digital sea única, significativa y práctica?

"En primer lugar, no debe dar por sentado que algo no se puede lograr solo porque sea difícil. Para que una visión sea significativa y única, es necesario que se aplique a la cultura.

"Algunas de las iniciativas de transformación digital más exitosas que he visto pertenecen a las empresas que adoptaron una modalidad de trabajo en la que las personas pueden no estar de acuerdo con ciertas ideas durante el proceso de toma de decisiones, pero deben comprometerse con la resolución que se tome. Se pueden presentar argumentos, debatirlos y defenderlos, pero una vez que se toma una decisión, se da por finalizado el conflicto y todos siguen adelante juntos. Siempre se puede revisar la decisión en caso de ser necesario, pero se entiende que el debate finaliza cuando se determina un plan de acción".



Este enfoque funciona mejor en un entorno abierto donde las personas sientan la confianza para comunicarle al director de información que podría estar equivocado.



[Gordon Haff](#)

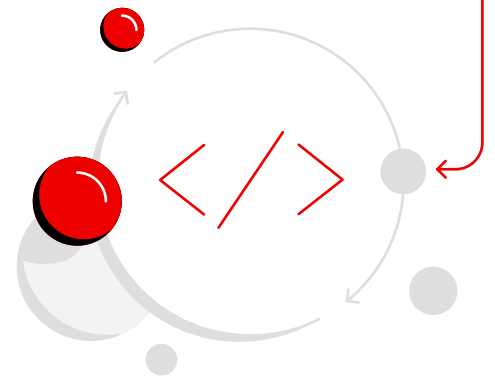
Promotor de tecnología, Red Hat

8. ¿Cuándo se logra la transformación digital exitosa?

"La transformación digital es un éxito cuando se convierte en una aptitud inconsciente, y la tecnología implementada favorece tanto a la experiencia del personal como a la del cliente, sin que ninguno de los dos grupos lo perciba.



También es importante recordar que la transformación no es un proceso que se complete de manera definitiva. En cierto punto se consolida, pero luego seguirá evolucionando.



"Es algo difícil de aceptar para las empresas, que buscan declarar una conquista que nunca lograrán. Deben comprender que este ciclo forma parte del desarrollo de la transformación digital exitosa. Por eso es tan importante contar con un ecosistema propicio en el que los líderes guíen el comportamiento del resto de la empresa".

[Melissa Swift](#)

Líder de transformación en EE. UU., Mercer



Lleve a su empresa por el camino correcto hacia la transformación digital. Obtenga más información sobre la transformación digital con investigaciones, ebooks y demás contenido relacionado con la transformación digital.

[Descubra el contenido](#)

Encuentre aún más respuestas a las principales preguntas sobre la transformación digital en el documento con información útil de The Enterprisers Project.

[Obtenga el documento](#)