

REPLANTEAMIENTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Nuevos datos examinan el cambio imperativo en la cultura y en los procesos en 2020

PERSPECTIVA DEL PROMOTOR

Vivimos en una era de cambios y posibilidades sin precedentes, marcada por el auge de Internet e impulsada por el acelerado ritmo de las innovaciones digitales. En esta era, el acceso a la información está cada vez más democratizado, lo que permite la posibilidad de que cualquier persona del mundo pueda usar la tecnología para crear valor empresarial fundamentalmente nuevo. La relación entre las personas y la tecnología se está fortaleciendo drásticamente y está acelerando cambios de conducta de una forma nunca vista hasta ahora. Para sacarle provecho con éxito a esta oportunidad dentro de nuestro negocio, debemos reconocer que las organizaciones modernas se están convirtiendo en sistemas sociotécnicos complejos.

Las organizaciones modernas son sistemas sociotécnicos complejos

Los sistemas sociotécnicos complejos no son susceptibles de comprensión y diagnóstico por parte de un experto, como era el caso con sus antecesores. Los resultados de estos sistemas son difíciles de predecir por medio de la lógica típica de causa y efecto. Por lo tanto, las técnicas prescriptivas que utilizamos en el pasado para acelerar el cambio y crear valor empresarial se están haciendo cada vez más ineficientes. No es de extrañar que tantos negocios estén teniendo dificultades para transformarse eficazmente, tal como se demuestra en este estudio.

¿Qué pueden hacer al respecto los líderes empresariales?

En los sistemas sociotécnicos complejos, son los grupos de personas los que pueden crear cambios innovadores, no los individuos o gerentes. Estos grupos deben afinar el sistema mediante un ciclo perpetuo de exploración y predicción de los resultados y de respuestas a los mismos. Aun así, los líderes tienen una función importante. Deben:

- fomentar una mentalidad de crecimiento que promueva la curiosidad y el aprendizaje.
- formar grupos alineados con principios de colaboración, comunidad, inclusión, adaptabilidad y transparencia.
- capacitar a los grupos para aplicar el método científico, utilizando la observación, la hipótesis y la experimentación para aprender.
- solicitar retroalimentación y usarla para orientar el cambio a través de la toma de decisiones basadas en datos.
- dictar la necesidad de práctica y repetición entre los equipos para crear nuevos hábitos y reemplazar los antiguos.

Al hacer esto, los líderes pueden crear el contexto para el cambio cultural y mejorar continuamente sus organizaciones.

Cambios a lo largo del tiempo

Tras realizar encuestas anuales a los líderes de la transformación digital, podemos ir más allá del análisis de puntos y sintetizar las tendencias a lo largo del tiempo. Al hacer esto, obtenemos mejores predicciones de nuestro futuro y de qué será necesario hacer para maximizar los resultados de la transformación digital. Ahora les invito a que exploren en más detalle los retos, las estrategias, los resultados y el aprendizaje de los líderes de la transformación digital de todo el mundo para poder dar forma a sus propias estrategias de modo más eficaz.



MIKE WALKER
DIRECTOR GLOBAL,
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

REPLANTEAMIENTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Nuevos datos examinan el cambio imperativo en la cultura y los procesos en 2020

El estado actual de la transformación digital puede resumirse en cuatro palabras: el mismo pero diferente.

¿Qué es lo que sigue siendo igual? Durante años, los ejecutivos de todo el mundo sabían lo que era necesario para tener éxito en esta área. El ochenta y seis por ciento de los casi 700 encuestados en una encuesta reciente realizada por los servicios analíticos de Harvard Business Review declara que la transformación requiere una combinación de cultura adecuada, procesos empresariales revisados y nueva tecnología. Sin embargo, solo el 20% de estos (no muchos más que en el pasado reciente) califican de efectivas sus estrategias de transformación.

¿Qué es lo que es diferente? El impulso de la transformación digital ha aumentado y se ha hecho más esencial para el éxito empresarial. El noventa y cinco por ciento de los ejecutivos encuestados declara que su importancia ha aumentado en los últimos dos años, y el 70% describe el cambio como significativo.

“El empuje hacia la transformación digital se acelera en un mundo en el que las empresas compiten cada vez más en innovación, velocidad y adaptabilidad”, comenta Deborah Ancona, profesora de gestión en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology, MIT) y fundadora de su Centro de Liderazgo.

Otro cambio es que el modesto aumento en la efectividad de las estrategias de gestión de cambios está obligando a las organizaciones a replantearse sus métodos para abordar la transformación. “Muchos líderes de empresas están volviendo a calibrar sus estrategias a medida que se dan cuenta de lo difícil que es alcanzar la transformación digital”, declara Melissa Swift, líder de la unidad de consultoría digital de Korn Ferry, una empresa de consultoría con base en Los Ángeles. “Se están dando cuenta de que la respuesta no es una tecnología mejor, sino mejorar todo lo que rodea a esa tecnología. Desgraciadamente, todavía hay un gran número de empresas que no disponen de una estrategia coherente desde el punto de vista de las personas sobre cómo hacer evolucionar a las organizaciones”.

La encuesta realizada por los servicios analíticos de la Harvard Business Review identificó un grupo selecto de líderes de la transformación digital que se han tomado muy en serio este imperativo conjunto de procesos y personas. Han implementado cambios en la política y la organización diseñados para crear una cultura de transformación. Como resultado, estas organizaciones están haciendo otras cosas aparte de superar problemas persistentes que han estado diluyendo las iniciativas de transformación. También están recogiendo los frutos empresariales de sus iniciativas. Por ejemplo, más del doble de líderes de la transformación que el resto de la muestra

ASPECTOS DESTACADOS

El 84 %

DE LOS EJECUTIVOS ENCUESTADOS ESTÁN DE ACUERDO EN QUE SURGEN NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS A MEDIDA QUE SUS ORGANIZACIONES SE TRANSFORMAN DIGITALMENTE.

El 70 %

DECLARA QUE EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL SE HA CONVERTIDO EN UN FACTOR MUY IMPORTANTE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

El 63 %

CLASIFICA LOS RETOS CULTURALES COMO LOS IMPEDIMENTOS MÁS GRANDES PARA LAS INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN.

El 20 %

CALIFICA LAS INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE SUS EMPRESAS COMO EFECTIVAS.

declara que los ingresos han crecido significativamente como resultado de la transformación digital y que sobrepasaron a sus pares con índices de dos dígitos en otras áreas clave, incluida la eficiencia operacional, la competitividad y el índice de retención de clientes.

Los líderes de la transformación también proporcionan orientación a otros sobre cómo mejorar sus iniciativas de transformación en los meses venideros. Su éxito se basa en un entendimiento detallado no solo de los principales obstáculos que impiden el éxito,

tales como los aspectos culturales, tecnológicos y de procesos, sino también de los complejos aspectos subyacentes dentro de estas áreas que hacen que el cambio sea tan difícil. A partir de esta base de referencia, los líderes definen una estrategia multifacética que ayuda a todo el personal de la organización a entender por qué la transformación es importante, aúna las fuerzas de equipos multidisciplinares para abordar los mayores impedimentos y formula métricas para monitorizar el progreso y mantener las iniciativas bien encaminadas.

El éxito sigue resultando huido para muchas empresas

La transformación requiere una iniciativa multifacética que abarque el cambio cultural, la modernización de los procesos empresariales e inversiones tecnológicas determinadas. Pero uno de esos pilares requiere una atención especial. El sesenta y tres por ciento de los ejecutivos encuestados señalan los aspectos culturales como el impedimento más grande para lograr con éxito la transformación. La comparación de ese número con los resultados de la encuesta de referencia realizada por los servicios analíticos de Harvard Business Review en 2018 muestra que las organizaciones todavía tienen problemas a la hora de abordar los problemas de cultura empresarial.

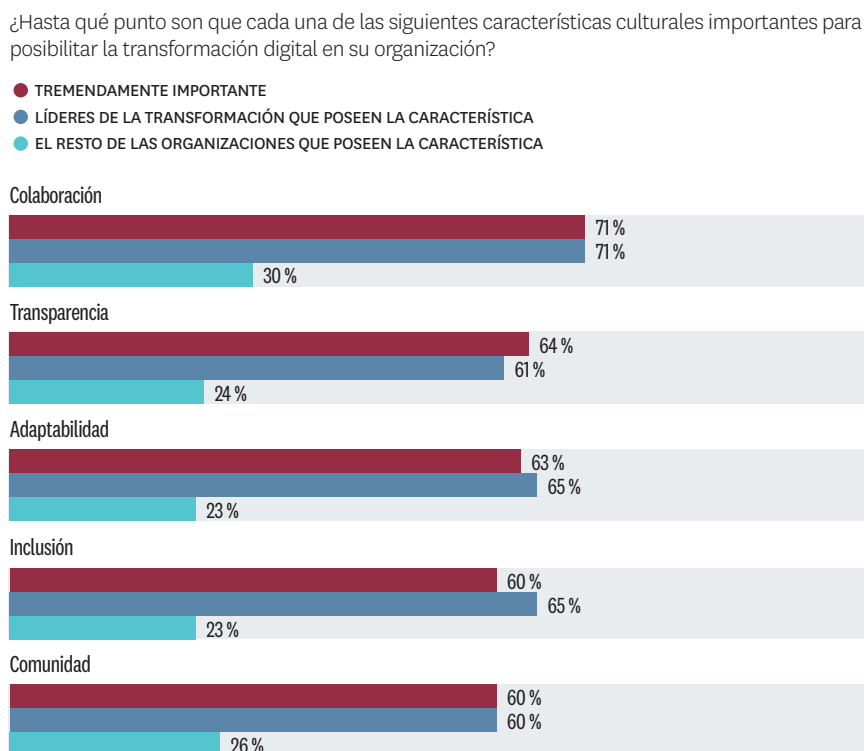
Hace dos años, el 55% de los encuestados clasificaron la cultura como el mayor obstáculo. Si es imprescindible superar los problemas culturales y la mayoría de los ejecutivos reconocen esta realidad, ¿por qué no están logrando hacerlo con más éxito? Una explicación es que al tiempo que las organizaciones profundizan en el cambio cultural, se están dando cuenta de que el reto es más complejo de lo que pensaban inicialmente. “Transformar la cultura para conseguir la transformación digital es algo que se dice pronto, pero es difícil,” declara Behnam Tabrizi, director del programa ejecutivo de la Universidad de Stanford y autor de los libros “*Rapid Transformation*” (*Transformación rápida*) y “*The Inside-Out Effect*” (*El efecto de adentro hacia afuera: Guía práctica para el liderazgo transformacional*). “Para cambiar las culturas se necesita emplear un sistema operativo fuera de las normas habituales de la organización”.

Las preguntas de seguimiento sirven para aclarar los complejos aspectos que impiden el cambio cultural.

FIGURA 1

LA CULTURA ES CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA TRANSFORMACIÓN

Los líderes de la transformación se distinguen en múltiples categorías culturales



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE DE 2019

“La transformación digital no es labor exclusiva del departamento de TI; requiere trabajo de equipo para **redefinir la forma de acceder a los datos y usarlos** para obtener resultados empresariales,” declara Dave Ulrich, que ostenta la cátedra Rensis Likert en la Facultad Ross de Empresariales de la Universidad de Michigan.

Cuando los ejecutivos clasificaron la importancia de cinco componentes de las culturas transformacionales en la última encuesta, el 71% identificó la colaboración como la característica más importante. Sin embargo, solamente el 38% declara que su organización posee esta cualidad. Eso es tan solo una pequeña mejora con respecto al 32% en 2018.

Otras características culturales también mostraron tan solo una mejora módica desde 2018, con una excepción: la adaptabilidad. El número de organizaciones en general que poseen esta cualidad aumentó en un 10 por ciento.

Mientras que los resultados de un año al siguiente fueron similares, hubo diferencias importantes entre los líderes de la transformación y el resto de los encuestados. Por ejemplo, el 71% de los líderes de la transformación declaran que sus organizaciones tienen un buen grado de colaboración, frente al solo 30% del resto de la muestra de encuestados. FIGURA 1

Los líderes de la transformación también se distinguen en otros elementos culturales. El sesenta y cinco por ciento de ese grupo selecto declara que sus organizaciones están bien orientadas para la adaptabilidad; por ejemplo, al facilitar que la información fluya libremente y al conferir poderes a ciertos individuos para tomar decisiones que respondan a las cambiantes condiciones empresariales. No obstante, solo el 23% de los encuestados restantes declaran que sus organizaciones apoyan la adaptabilidad. Los bajos porcentajes pueden relacionarse con dos obstáculos que suponen un desafío. Primero, las organizaciones tienen dificultades para romper las barreras departamentales que desincentivan que se comparta la información. Segundo, los altos ejecutivos deben estar dispuestos a ajustar las estructuras jerárquicas en relación con la toma de decisiones para permitir que más gerentes de niveles inferiores y personal de primera línea se basen en su experiencia para tomar decisiones cuando corresponda.

Además, el 61% de los trabajadores de alto rendimiento se benefician de las

culturas diseñadas para la transparencia, comparado con solo una cuarta parte (24%) del resto.

“La transformación digital no es solamente labor del departamento de TI; requiere aunar fuerzas con todo un equipo para redefinir la forma de acceder a los datos y usarlos para obtener resultados empresariales,” declara Dave Ulrich, que ostenta la cátedra Rensis Likert de La Facultad Ross de Empresariales de la Universidad de Michigan y coautor del libro *Reinventing the Organization (Reinventar la organización): Cómo pueden las empresas aportar radicalmente un mayor valor en mercados rápidamente cambiantes*. “Conviene formar un equipo digital de expertos en finanzas, marketing, TI, RR. HH., operaciones y otros departamentos para que los planes digitales generales avancen”.

Los procesos empresariales necesitan actualizaciones

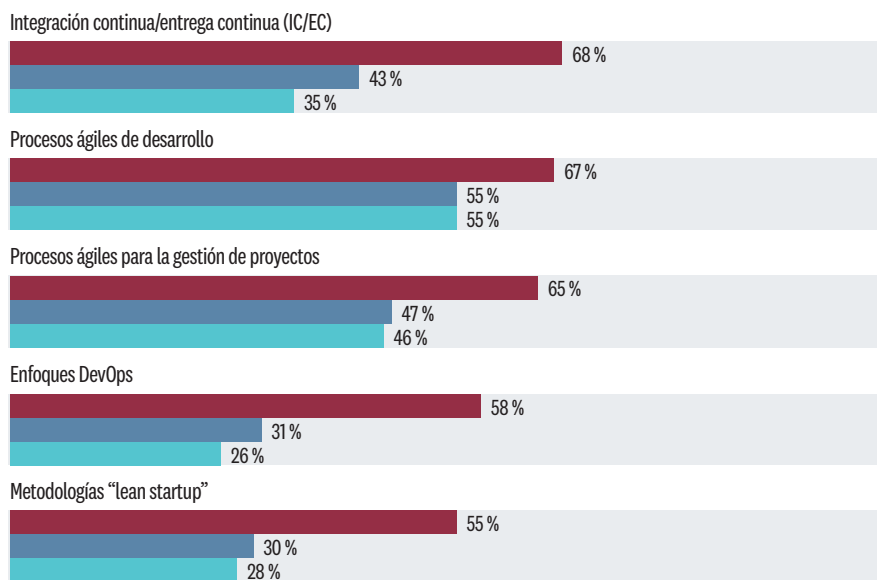
FIGURA 2

MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE APOYO PARA EL USO DE METODOLOGÍAS FORMALES

Las organizaciones continúan teniendo problemas con las implementaciones

¿Hasta qué punto son los siguientes cambios en los procesos importantes para posibilitar la transformación digital?

- TREMENDAMENTE IMPORTANTES
- ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTARON LA METODOLOGÍA, 2019
- ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTARON LA METODOLOGÍA, 2018



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE DE 2019

**“VEMOS ALGUNAS DISCORDANCIAS
FUNDAMENTALES ENTRE LOS OBJETIVOS
EMPRESARIALES Y LAS INVERSIONES EN
TECNOLOGÍA CUANDO LAS EMPRESAS
EMPIEZAN A BUSCAR EL MODELO
EMPRESARIAL PERFECTO.”. MELISSA SWIFT,
LÍDER DE LA UNIDAD DE CONSULTORÍA
DIGITAL DE KORN FERRY**



de una serie de pasos iterativos. A pesar de que una mayoría de los ejecutivos que respondieron a esta encuesta coloca la gestión ágil de proyectos en un alto lugar, menos de la mitad de las organizaciones han adoptado este método con éxito.

Esta discrepancia entre la comprensión de la importancia de los cambios en los procesos y su implementación con éxito demuestra cuán necesario es el cambio fundamental para poder adoptar conceptos como la colaboración interdisciplinar en los departamentos y las iteraciones de ‘fallo rápido’. Los cambios de actitud subyacentes y los compromisos de proporcionar recursos siguen siendo difíciles para muchas organizaciones tradicionales.

La efectividad de la tecnología también sigue yendo a la zaga de los requisitos empresariales cambiantes. El objetivo general de la transformación digital es utilizar tecnología innovadora para crear nuevos modelos de negocio, y nuevos productos o servicios. En consonancia, casi tres cuartas partes (72%) de los encuestados valoran la capacidad técnica para responder rápidamente a las demandas de los clientes. FIGURA 3 Aun así, solo el 31% de los ejecutivos declaran que sus organizaciones alcanzan este objetivo de forma efectiva, lo que representa tan solo un limitado avance con respecto a 2018, cuando una cuarta parte (24%) de las organizaciones declararon ser efectivas en esta área.

La falta de objetivos empresariales bien definidos ayuda a explicar por qué las organizaciones no están obteniendo el valor previsto de sus inversiones en tecnología. “Los ejecutivos deben asegurarse de que cualquier nueva tecnología que implementen se centre realmente en la empresa”, declara Swift de Korn Ferry. “Vemos algunas discordancias fundamentales entre los objetivos empresariales y las inversiones en tecnología cuando las empresas empiezan a buscar el modelo empresarial perfecto. Si mejorar la experiencia del cliente es lo realmente importante para el negocio, por ejemplo, la TI debe alinearse con ese deseo”.

Abordar los retos para lograr la transformación con éxito

Los encuestados informan que sus

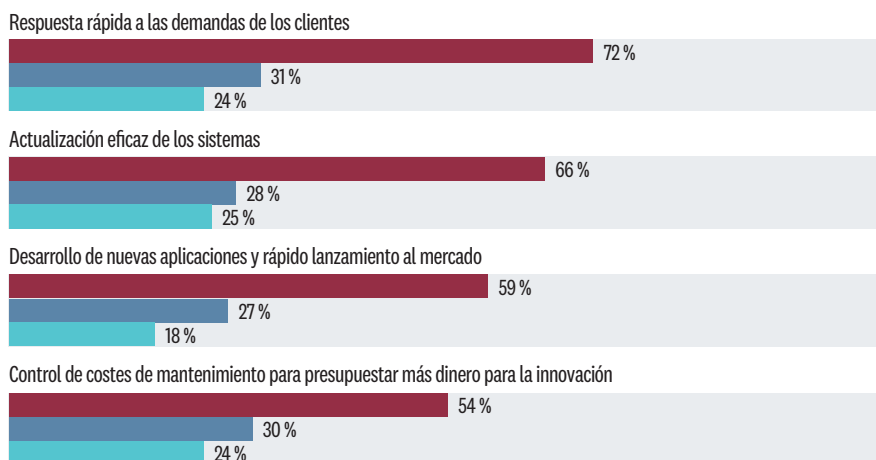
FIGURA 3

LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES IMPONEN REQUISITOS TECNOLÓGICOS

Los ejecutivos comunican leves ganancias de efectividad digital

¿Hasta qué punto son importantes las siguientes capacidades en tecnología para las iniciativas de transformación digital de su organización?

- TREMENDAMENTE IMPORTANTE
- ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTARON LA METODOLOGÍA, 2019
- ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTARON LA METODOLOGÍA, 2018



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE DE 2019

organizaciones están reforzando sus compromisos de abordar los tres obstáculos clave para lograr la transformación con éxito: las deficiencias en el cambio cultural, la modernización de los procesos empresariales y las capacidades tecnológicas. Pero las empresas están abordando en primer lugar las áreas que ven como menos complicadas que el cambio cultural. El setenta y siete por ciento de los encuestados declaran que su dedicación a abordar los avances tecnológicos es mucho mayor ahora que dos años atrás, mientras que el 74% declara estar dedicado a la modernización de los procesos. El setenta por ciento declara que su dedicación al reto más difícil, el cambio cultural, es mucho mayor ahora que en 2018, pero relativamente menor que su empeño en abordar los otros dos factores. Esto puede ser una señal de que los ejecutivos saben que la cultura es importante, pero no están seguros de cómo abordar de lleno los aspectos culturales.

No obstante, los líderes de la

transformación se están colocando por delante de sus pares menos exitosos en cuanto al mayor orden de prioridad que otorgan a la forma de responder a los retos de la transformación. Para los líderes, la clasificación más alta corresponde al cambio cultural, seguido de la modernización de los procesos. El cambio en el orden de prioridades visto en toda la encuesta demuestra que los líderes son mucho más conscientes de cuáles son los factores que requieren mayor atención a la hora de crear estrategias de transformación efectivas.

Finalmente, también existe una dificultad persistente que está relacionada con los tres retos principales desde 2018: la dificultad de monitorizar el progreso de la transformación, lo cual es necesario para identificar deficiencias en las estrategias y en la tecnología que deben abordarse en los meses venideros. Los encuestados están de acuerdo en que los indicadores de rendimiento clave (los KPI) son la mejor forma de monitorizar las iniciativas de transformación. Los ejecutivos siguen clasificando los mismos KPI en los cinco primeros puestos de la

Como demuestran los bajos porcentajes y la falta de un progreso significativo año tras año, **el cambio cultural** sigue siendo mucho más difícil de evaluar. Las organizaciones necesitarán **dar prioridad al desarrollo de métricas en esta área** con el fin de poder mantener bien encaminadas las iniciativas de transformación digital.

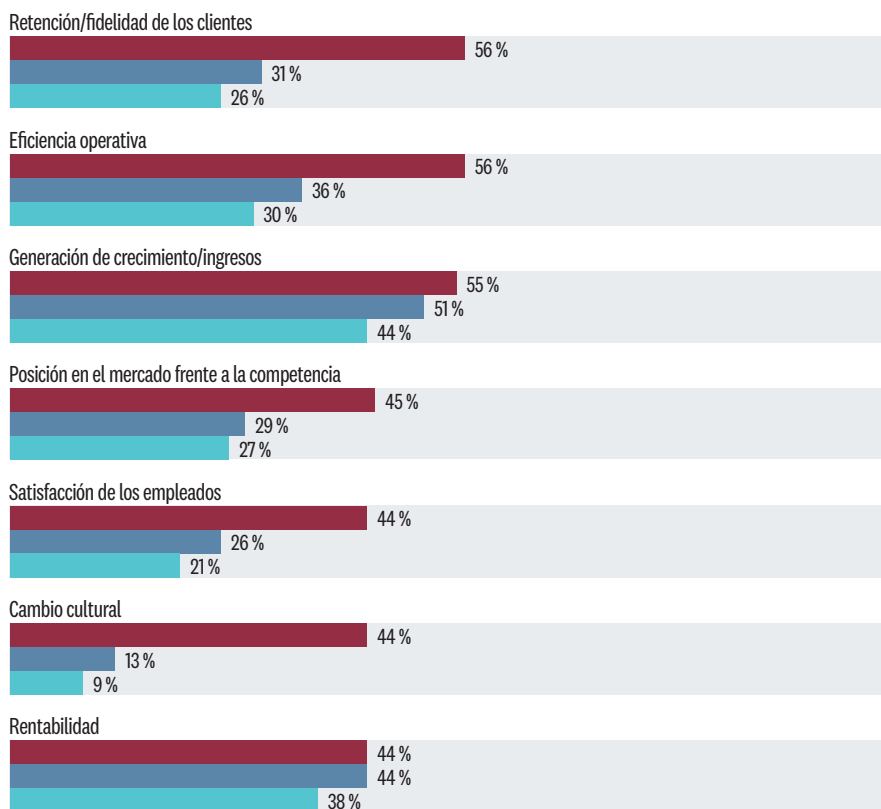
FIGURA 4

LAS ORGANIZACIONES NO HAN REVISADO TOTALMENTE LOS INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KEY PERFORMANCE INDICATORS, KPI) PARA LA TRANSFORMACIÓN

La monitorización del progreso sigue siendo un reto

¿Cuáles de los siguientes indicadores de rendimiento (KPI) serían las mejores medidas de éxito de sus iniciativas de transformación digital?

- LOS ENCUESTADOS QUE ELIGEN ESTE KPI COMO LA MEJOR MEDIDA
- LOS ENCUESTADOS QUE IMPLEMENTARON EL KPI, 2019
- LOS ENCUESTADOS QUE IMPLEMENTARON EL KPI, 2018



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE DE 2019

lista (tres de ellos comparten el quinto puesto). FIGURA 4 Pero solo se ha producido una mejora mínima en la forma en la que las empresas utilizan estos indicadores para medir el éxito.

El crecimiento de los ingresos y la rentabilidad son las medidas a las que se recurre. Existen otros parámetros empresariales clave que son importantes no solo para evaluar el impacto de las iniciativas de transformación digital, sino también para evaluar la capacidad de competencia general de una empresa; estos parámetros abarcan desde la retención de clientes y la eficacia operacional hasta la satisfacción del empleado. No obstante, como demuestran los bajos porcentajes y la falta de un progreso significativo año tras año, el cambio cultural sigue siendo mucho más difícil de evaluar. Las organizaciones necesitarán dar prioridad al desarrollo de métricas en esta área con el fin de poder mantener bien encaminadas las iniciativas de transformación digital. (Para más orientación, véase el paso 3, página 9.)

Como se mencionó anteriormente, los líderes de la transformación digital no solo están midiendo sus resultados de transformación; también están viendo las ventajas comerciales evidentes de sus iniciativas. FIGURA 5

Cinco pasos para aumentar el éxito en la transformación

¿Qué saben los líderes sobre el éxito en la transformación que parece que sus compañeros menos experimentados no logran conseguir? Los líderes de la transformación disponen de estrategias claras para impulsar el cambio organizacional y tecnológico con el fin de fomentar la innovación y mejoras continuas de los modelos de

EL 77 %

DE LOS ENCUESTADOS DECLARAN QUE SU DEDICACIÓN A ABORDAR LOS AVANCES TECNOLÓGICOS ES MUCHO MAYOR AHORA QUE DOS AÑOS ATRÁS.

LOS LÍDERES DE LA TRANSFORMACIÓN DISPONEN DE ESTRATEGIAS CLARAS PARA IMPULSAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO CON EL FIN DE RESPALDAR LA INNOVACIÓN.

negocio, y de los productos y servicios. Las respuestas de los líderes a la encuesta, junto con las opiniones de los consultores y los académicos que se especializan en el cambio organizacional, ofrecen cinco pautas para auspiciar el éxito de los proyectos de transformación.

PASO 1: DEFINIR Y COMUNICAR OBJETIVOS EMPRESARIALES SUBYACENTES

Las personas de la organización (desde los altos ejecutivos a los empleados de primera línea), deben entender por qué es importante la transformación y de qué manera evolucionará la empresa gracias a ella.

“Dibuje un panorama que muestre que la empresa será mejor a medida que la transformación continúa,” aconseja George Westerman, profesor sénior de

la Facultad Sloan de Administración y Dirección de Empresas del MIT y autor del libro *Leading Digital (Liderar en digital): Convertir la tecnología en transformación empresarial*. “La visión debería ser clara y convincente para las personas, pero no se precisa explicar todos los detalles. Conviene ser lo suficientemente claro a la hora de marcar el rumbo, pero lo suficientemente abierto para que las personas puedan completar los detalles”.

Por ejemplo, un gran banco en Singapur con el que trabajó estaba teniendo dificultades a la hora de afrontar los persistentes bajos índices de experiencia de los clientes. Con el fin de poder remediar esta deficiencia, los líderes sénior pidieron a los miembros del personal que imaginaran formas de hacer las operaciones bancarias más gratificantes para los clientes. “Los ejecutivos no definieron en qué consistían las “operaciones bancarias gratificantes”, explica Westerman. “Pero sí dijeron que esperar largas colas para hacer una transacción era claramente algo nada gratificante para los clientes. Los ejecutivos bancarios respondieron “Si vemos a alguien esperando, pensemos en una solución para resolver ese problema”.

Muchos de los trabajadores de primera línea sugirieron ideas de mejoras. Los cambios incluyeron la implementación de más herramientas digitales para que los clientes pudieran realizar con más facilidad sus operaciones bancarias habituales sin la necesidad de tener que ir físicamente a la sucursal. Simplificaron los informes y los procesos de excepciones para que los clientes que todavía tuvieran preguntas pudieran recibir respuestas de forma más rápida. Esta y otras medidas redujeron el tiempo de espera en millones de horas por año. “La empresa pasó de tener la peor experiencia del cliente a tener la mejor”, declara Westerman.

Elaborar un caso de negocio para esta iniciativa ayudará a crear una visión compartida del futuro. “Es necesario asegurarse de que los líderes identifiquen las ofertas digitales que aportan al negocio en cuanto a la creación de valor para todos los interesados”, declara Ulrich de la Universidad de Michigan.

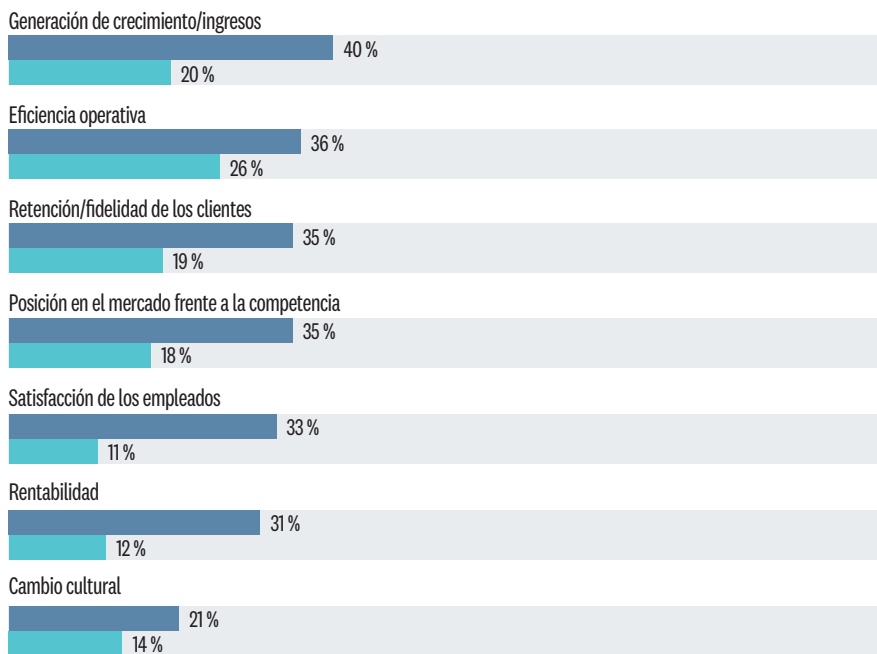
FIGURA 5

LOS LÍDERES DE LA TRANSFORMACIÓN CUENTAN CON VENTAJAS COMERCIALES EVIDENTES

Las ganancias en eficiencia y crecimiento de ingresos aumentan los resultados

¿Cuáles de las siguientes medidas de rendimiento corporativo han mejorado de manera significativa como resultado de la transformación digital de su organización?

- LOS LÍDERES DE LA TRANSFORMACIÓN QUE ANUNCIAN MEJORAS SIGNIFICATIVAS
- EL PERSONAL NO DIRECTIVO QUE ANUNCIA MEJORAS SIGNIFICATIVAS



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE DE 2019

Ulrich añade que también es importante que el personal de la empresa tenga expectativas realistas sobre el impacto de la innovación. “Algunas personas creen que la transformación digital cambiará más cosas de las que cambia”, explica. “La transformación digital utiliza la tecnología para proporcionar datos para tomar mejores decisiones; conviene mantener eso en perspectiva”.

PASO 2: DUPLICAR LOS ESFUERZOS PARA CONSEGUIR EL CAMBIO CULTURAL

Los veteranos de la transformación declaran que comprometerse con un modelo de liderazgo repartido (en el que el liderazgo efectivo existe en todos los niveles, no solo en el nivel superior) favorecerá características culturales importantes, tales como la colaboración, la transparencia y la adaptabilidad. “Esto requiere que los altos ejecutivos dejen de pensar que deben dirigir en todo momento a las personas y decirles qué hacer, y que se capacite a las personas de la organización para que participen en la toma de decisiones”, afirma Ancona de MIT. “A menudo eso es algo que les da miedo a los altos ejecutivos, a menos que ellos mismos reconozcan que pueden ser grandes líderes mediante el diseño de un sistema en el que muchas personas pueden liderar”.

El cambio cultural a través del liderazgo repartido también representa una nueva forma de trabajar para los ejecutivos de nivel medio. “Su función cambia y el foco de atención pasa a ser ayudar a que se escuchen las ideas de los miembros de su personal que tengan una mentalidad empresarial”, afirma Ancona.

La creación de equipos multidisciplinares impulsará la evolución cultural de las organizaciones modernas. Debido a que la transformación tiene un impacto en una gran variedad de iniciativas empresariales, es posible que las grandes organizaciones necesiten una variedad de equipos distintos. “Uno puede dedicarse a revisar incentivos de rendimiento, mientras que otro trabaja en la estrategia de presentación de la empresa en el mercado. Cada equipo puede tener de siete a 10 miembros”, explica Tabrizi de la Universidad de Stanford. “Lo ideal sería que los equipos transfronterizos

informaran directamente a los equipos de gestión, lo que nivelaría las jerarquías organizacionales y llevaría a facilitar la transparencia, a asumir ciertas responsabilidades y a ser más rápidos en la toma de decisiones”.

Añade que a medida que los miembros del equipo interactúan con personal sénior, llegan a comprender mejor los retos que existen fuera de sus departamentos, lo cual ayuda a los miembros del equipo a ser más productivos en su trabajo habitual, ya que tienen una visión más amplia de qué es lo que la empresa intenta conseguir.

“Es una potente combinación, ya que ahora uno dispone de todos estos agentes de cambio por toda la organización”, declara Tabrizi. “A menudo veo que se asciende a personas que trabajan en estos equipos porque el personal sénior los ve en acción. No quedan tapados por múltiples capas de jerarquía corporativa. Este abordaje puede ser uno con el que todo el mundo sale ganando”.

Un hospital para el que trabajó Tabrizi quería aumentar el número de pacientes tratados sin reducir la calidad de la atención dispensada ni emplear más personal. Para resolver este malabarismo, la organización formó equipos interdisciplinares que incluían a médicos, personal de enfermería y personal de infraestructura. El equipo construyó un centro de gestión central que monitoreaba a cada paciente y calculaba cualquier retraso en la administración de tratamientos. Estos datos proporcionaron una medida de referencia del ciclo de estancia del paciente en el hospital desde el ingreso hasta el alta. La información identificó carencias en la eficiencia y oportunidades para optimizar atención a los pacientes. El número de pacientes aumentó en un 15% en un período de tres años, los retrasos evitables disminuyeron en un 15% y el porcentaje de desviación de ambulancias a otros centros disminuyó en un 50%.

PASO 3: DESARROLLAR LOS KPI PARA MONITORIZAR EL CAMBIO CULTURAL

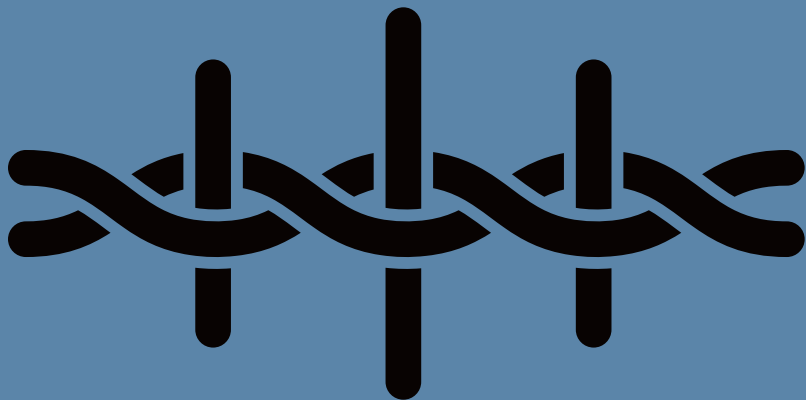
Las medidas de rendimiento diseñadas para fomentar la colaboración y la adaptabilidad entre los trabajadores ayudará a las organizaciones a actualizar

sus políticas sobre cómo se evaluará y remunerará a los empleados. “Conviene alejarse de las métricas de rendimiento que transmiten de modo telegráfico la filosofía de que “esta es una empresa que cotiza en bolsa que tiene que cumplir objetivos financieros trimestrales sin opción al fracaso”, declara Swift. “También hay que evaluar a las personas según su nivel de colaboración y adaptabilidad”.

El cambio cultural se basa en un entendimiento de partida de la organización existente. Las discrepancias entre las características culturales y los objetivos futuros pueden identificarse con herramientas como el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, desarrollado por los profesores Robert Quinn y Kim Cameron de la Universidad de Michigan. Para medir el progreso hacia esos objetivos, las organizaciones deberían centrarse primero en las evaluaciones a corto plazo. Eso puede incluir evaluar la participación de los individuos y grupos de trabajo en la aportación de ideas de innovación y poner a prueba las ideas propuestas. A continuación, los ejecutivos pueden hacer un seguimiento de los resultados a largo plazo. Por ejemplo, pueden medir el porcentaje de los empleados que están implicados de forma activa en los equipos interdisciplinares que centran su atención en los proyectos digitales. Las organizaciones también pueden hacer recuento del número de ideas de innovación que la organización adoptó y el porcentaje de ascensos del personal interno a funciones digitales clave.

“Además, se debe determinar la forma de identificar a los individuos que son

“DIBUJE UN PANORAMA QUE MUESTRE QUE LA EMPRESA SERÁ MEJOR A MEDIDA QUE LA TRANSFORMACIÓN CONTINÚA”. GEORGE WESTERMAN DE MIT SLOAN



“LA TRANSFORMACIÓN NO ES SOLO UN PROYECTO. ES ALGO QUE DEBE FORMAR PARTE DE LA PROPIA RAZÓN DE SER UNA ORGANIZACIÓN. ESO SIGNIFICA ESTABLECER UNA CULTURA PARA QUE LA TRANSFORMACIÓN SE CONVIERTA EN UNA FORMA NATURAL DE TRABAJAR”. GEORGE WESTERMAN DE MIT SLOAN

buenos colaboradores y que a veces pasan desapercibidos, tales como los individuos introvertidos”, añade Swift. “Hay que dejar de recompensar exclusivamente el anticuado y estereotípico modelo de éxito ‘masculino’: el de las personas que logran con éxito exponer sus ideas porque son las que más se hacen oír en las reuniones. Si continuamos recompensando ese modelo, no obtendremos el nivel de colaboración y de superación de la mentalidad de compatimientos estancos entre unidades y departamentos que se necesita para el tipo de trabajo integrado que conduce debidamente a la transformación digital”.

PASO 4: BUSCAR SOLUCIONES A LOS RETOS DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

Las mejores iniciativas para ayudar a los empleados a ser más colaboradores y adaptables fracasarán si las estructuras corporativas anticuadas continúan reforzando las viejas conductas. Para evitar correr este riesgo, los ejecutivos deberían cambiar a estructuras organizacionales diseñadas para potenciar la destreza y la agilidad.

Los líderes de la transformación de la encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review demostraron entender que los negocios mejoran a la hora de innovar y abordar las necesidades de los clientes cuando adoptan técnicas ágiles. Más de la mitad de los líderes de la transformación (58%) han ampliado los métodos ágiles del departamento de TI y ahora están utilizando principios pertinentes para la gestión de proyectos. “Las organizaciones que han integrado con éxito las técnicas ágiles (junto con todas las demás transformaciones que esto conlleva) están logrando resultados excepcionales”, declara Swift. “Aquellos que están teniendo dificultades esperan que esos cambios en los procesos resuelvan todos sus problemas de transformación. Piensan, ‘Hemos implementado la metodología ágil, entonces ¿por qué no ha cambiado todo para mejor?’ La respuesta es que no han abordado los elementos de transformación más allá de la modernización de los procesos”.

Una mayoría de los líderes (56%) también están emparejando su uso

de técnicas ágiles con las prácticas IC/EC, lo que ayuda a promover el cambio continuo en pasos iterativos.

Las metodologías no son la única solución para mejorar los procesos empresariales. En algunos casos, las organizaciones tienen que resolver las constantes fricciones entre departamentos que obstaculizan el cambio. Por ejemplo, algunos de los miembros del personal de TI y de los departamentos empresariales no están en la sintonía que debieran. “Escucho una y otra vez a los ejecutivos empresariales decir ‘La tecnología digital es rápida, pero nuestro departamento de TI es lento, así que vamos a hacer la transformación sin el personal de TI’”, declara Westerman. “Eso no es buena idea. Más allá de las simples aplicaciones independientes, es muy difícil hacer verdaderas transformaciones sin el conocimiento que posee el personal de TI”.

Puede que sea necesario que el personal de TI vaya a un ritmo lento para evaluar con precisión las implicaciones de la nueva tecnología y los nuevos servicios propuestos en cuanto a seguridad y cumplimiento, y para asegurarse que no se encuentren ya disponibles capacidades similares a través de aplicaciones existentes. “Muchas empresas han vivido con décadas de procesos de TI, seguridad y cumplimiento lentos y excesivamente burocráticos”, declara Westerman. “Pero esto puede cambiar, si los ejecutivos empresariales sénior insisten en ello y también están dispuestos a cambiar la forma en la que ellos mismos trabajan”.

PASO 5: IDENTIFICAR INVERSIONES TECNOLÓGICAS DE ALTO IMPACTO

Los líderes de la transformación tienen ideas claras sobre cuáles son las inversiones tecnológicas que mejor respaldarán la transformación empresarial. Durante los últimos dos años, la mayoría de los líderes (63%) han invertido en plataformas de colaboración para promocionar las comunicaciones multicanal en sus organizaciones. Además, el 61% de los líderes de la transformación han destinado fondos a la automatización de los procesos empresariales. Otras áreas en las que los líderes han hecho una fuerte inversión son las plataformas

analíticas en la nube (57%), los sistemas de automatización digital (51%) y las tecnologías de inteligencia artificial (50%). En cada categoría, los líderes de la transformación sobrepasaron en inversión a sus pares, en algunos casos gastando cantidades mucho mayores.

En todas las empresas encuestadas, los planes de gasto para los próximos 18 meses supondrán cambios en algunas prioridades. En particular, se espera que las plataformas de colaboración bajen a un cuarto lugar en los planes tecnológicos, mientras que la IA se posiciona en primer lugar.

Una nueva forma de trabajar

Algunos de los aspectos de la transformación digital, aunque no todos, han permanecido esencialmente igual desde 2018, incluidas las complejidades pertinaces que continúan rodeando la modernización de los procesos, de la cultura y de la tecnología.

Sin embargo, existe un pequeño grupo de líderes de la transformación que está abriendo un camino distinto. Los cinco pasos mencionados previamente ofrecen un panorama de la forma en la que se están diferenciando de sus compañeros del sector y ganando valor empresarial por medio de la innovación digital. Estos líderes también son capaces de relacionar estas iniciativas con los objetivos empresariales clave, tales como el aumento de ingresos, la eficacia operacional y la retención de clientes. Afortunadamente, parece que tanto los líderes desmarcados como el resto del pelotón descartan la errada noción de que la tecnología es el núcleo de la transformación digital. En lugar de esa idea, tienen una clara apreciación del cambio organizacional fundamental, propiciada por una remodelación de la cultura corporativa, la modernización de los procesos empresariales y las actualizaciones tecnológicas.

“La transformación no es solo un proyecto”, declara Westerman. “Es algo que debe formar parte de la propia razón de ser una organización. Eso significa establecer una cultura para que la transformación se convierta en una forma natural de trabajar”.

METODOLOGÍA Y PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

Un total de 690 encuestados extraídos de la audiencia de lectores de HBR (lectores de la revista/boletín electrónico, clientes, usuarios de HBR.org) completaron la encuesta.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

19 % DE 100 A 499 EMPLEADOS	9 % DE 500 A 999 EMPLEADOS	24 % DE 1000 A 4999 EMPLEADOS	10 % DE 1000 A 9999 EMPLEADOS	39 % MÁS DE 10.000 EMPLEADOS
--	---	--	--	---

ANTIGÜEDAD

19 % DIRECCIÓN EJECUTIVA/ MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	44 % ALTA DIRECCIÓN	19 % DIRECCIÓN INTERMEDIA	17 % OTROS
--	-------------------------------	--	----------------------

SECTORES INDUSTRIALES CLAVE

TODAS LAS DEMÁS SECTORES CONSTITUYERON EL 6 % O MENOS.

13 % SERVICIOS FINANCIEROS	11 % FABRICACIÓN	10 % TECNOLOGÍA	8 % SERVICIOS EMPRESARIALES/ PROFESIONALES	7 % CONSULTORÍA	7 % ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL/ SIN ÁNIMO DE LUCRO
---	----------------------------	---------------------------	--	---------------------------	--

PUESTO DE TRABAJO

TODAS LAS DEMÁS FUNCIONES LABORALES CONSTITUYERON EL 7 % O MENOS.

20 % DIRECCIÓN GENERAL/EJECUTIVA	16 % CONSULTORÍA	13 % SERVICIOS FINANCIEROS	11 % VENTAS/DESARROLLO EMPRESARIAL/ SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	11 % FABRICACIÓN	10 % TECNOLOGÍA	8 % SERVICIOS EMPRESARIALES/ PROFESIONALES	8 % INGENIERÍA DE TI/ SOFTWARE
---	----------------------------	---	--	----------------------------	---------------------------	--	---

REGIONES

37 % NORTEAMÉRICA	25 % EUROPA	21 % ASIA/PACÍFICO	7 % LATINOAMÉRICA	7 % ORIENTE MEDIO/ ÁFRICA	2 % OTROS
-----------------------------	-----------------------	------------------------------	-----------------------------	--	---------------------

Las cifras pueden no sumar en total 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



CONTÁCTENOS

hbranalyticsservices@hbr.org

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MC216480320