

REVALUACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El cambio obligatorio
en la cultura y los procesos

PERSPECTIVA DEL PROMOTOR



MIKE WALKER
DIRECTOR GLOBAL,
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

Dicho de la forma más simple, la “cultura” es una comprensión compartida e implícita entre un grupo de personas. Es la forma de transmitir el conocimiento, los procesos y las costumbres de unas personas a otras. Y fuera de la evolución darwiniana, la cultura es el otro medio importante que permite evolucionar a los seres humanos.

La cultura es igualmente poderosa en el universo empresarial. Puede definir negocios y, a menudo, influye directamente en la capacidad para tener éxito de las empresas. Como se evidencia en este informe, muchos ejecutivos de alto nivel no solo reconocen este extremo, sino que tienen problemas para mejorar o incluso cambiar al menos algunos aspectos de sus culturas corporativas.

¿Por qué la cultura es tan compleja?

Los hábitos culturales están arraigados en redes de personas, en lugar de en individuos o grupos concretos, y se ven reforzados y fortalecidos con el paso del tiempo.

No hay una única “cultura empresarial”. En una gran organización, puede haber 60 o 70 culturas distintas entre los distintos departamentos u oficinas; cualquier empleado que haya visitado alguna vez la oficina de una sede en otra ciudad puede dar fe de esto sin duda alguna. El logotipo en la puerta puede ser el mismo, pero cruzar el umbral para entrar en la propia oficina puede ser como entrar en un país totalmente distinto.

También entre los mismos equipos la cultura puede diferir enormemente. ¿Quién dirige las discusiones? ¿Intervienen las personas cuando tienen alguna idea o esperan al final o usan el correo electrónico para hacer sugerencias? ¿Está bien visto pedir opiniones o se considera mala educación, como ocurre en algunos países?

¿Cómo se puede cambiar la cultura?

En una organización, las personas vienen y van. Pero la cultura, como las formas de resolver problemas o las costumbres de negociación, son difíciles de cambiar.

Así como a una persona le cuesta cambiar un mal hábito, una red de personas puede necesitar aún más tiempo para cambiar un patrón de comportamiento. Al igual que ocurre con dejar de fumar o aprender a tocar un instrumento, el progreso se refuerza mediante la memoria muscular desarrollada con la práctica, la repetición, el refuerzo de un buen comportamiento y la corrección de un comportamiento no deseado.

¿Qué papeles desempeñan los líderes?

Aunque la dirección puede fomentar inicialmente cambios culturales, un líder no puede simplemente decirles a los empleados: “Vamos a cambiar hoy nuestra cultura”. Ciertamente, crear un modelo de comportamiento deseado es mucho más efectivo que decirle a alguien lo que debe hacer. Sin embargo, para que un grupo adopte verdaderamente nuevos comportamientos, deben estar presentes los ingredientes culturales para el aprendizaje y el crecimiento; los ejecutivos no pueden esperar cambiar de la noche a la mañana.

Además de liderar con el ejemplo, los líderes pueden crear sistemas robustos para proporcionar información rápida a los equipos y empezar a dar forma a sus normas de comportamiento y culturales. Esto implica un cambio de mentalidad (las mejores ideas pueden llegar de cualquier parte de la empresa) así como un cambio en las operaciones. Las personas necesitan estar en redes que apoyen la innovación en lugar de desalentarla, porque “así es como lo hemos hecho siempre”.

Los mejores líderes encuentran formas de facilitar la innovación por medio de la meritocracia. Emplean un sistema de debate razonado en el que las personas tienen la libertad de compartir ideas y evaluarlas frente a la realidad para ver qué funciona.

Este proceso de innovación prepara la red para fomentar y recompensar las buenas ideas y las buenas costumbres. En el proceso, la cultura de la empresa cambia.

¿Será fácil?

No. Cambiar la cultura corporativa es un enorme desafío y requiere gran cantidad de tiempo y paciencia. Esto es porque la cultura puede resultar extraordinariamente confusa. Cambiarla puede ser un proceso lento.

Pero se puede lograr. Al dar algunos pasos iniciales (tener una idea de qué es la cultura, cómo se forma y cómo guiarla hacia nuevas direcciones), los líderes pueden comenzar el proceso de cambiar sus culturas corporativas y preparar sus organizaciones para un futuro nuevo y mejor.

CÓMO CREAR LA BASE ADECUADA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Prácticas para unir equipos, tecnología y cultura

Las organizaciones sufren una enorme presión para transformar sus empresas con el fin de seguir siendo más competitivas en una época de disrupción. El imperativo de la transformación digital requiere que las organizaciones mejoren (y a menudo renueven por completo) sus capacidades técnicas. Sin embargo, una verdadera transformación requiere más que solo nuevas tecnologías. Requiere una visión estratégica y compromiso por parte de las altas instancias de la organización para replantear y reorganizar los tres atributos principales de la empresa moderna: su cultura, sus procesos y su tecnología. Cualquier líder de la empresa eficaz le dirá que introducir una nueva tecnología es la parte más sencilla; son los cambios en la cultura y en los procesos los que pueden frustrar el progreso de la transformación.

Por este motivo, tras varios años de esfuerzos, muchas organizaciones aún tienen verdaderos problemas para transformar el modo en que operan, según una nueva encuesta a 734 líderes empresariales realizada por Harvard Business Review Analytic Services en julio de 2018. Tan solo el 13% de los encuestados califica sus esfuerzos de transformación digital al día de hoy como muy eficaces. **FIGURA 1** “No hay empresas que hayan tenido éxito en la transformación digital completa”, afirma Melissa Swift, socia para clientes sénior y líder de Asesoría Digital de Korn Ferry. “Si bien es posible hacer progresos desde el punto de vista estrictamente tecnológico, o incluso rediseñar algunos procesos, la parte de la transformación de las personas resulta difícil”.

La inmensa mayoría de encuestados entiende que contar con una combinación adecuada de tecnologías, procesos y cultura es esencial para el éxito de los esfuerzos que persiguen el cambio digital. Sin embargo, están teniendo problemas, principalmente con los impedimentos culturales y, en menor medida, con la implementación de las capacidades tecnológicas y los procesos necesarios.

Del mismo modo, los encuestados están de acuerdo en cuáles deben ser las mejores medidas del progreso de la transformación digital, pero la mayoría fracasa en usar realmente estas métricas para monitorear sus esfuerzos. Además, hasta la fecha, el éxito que están experimentando en estas áreas es limitado como resultado de sus proyectos de transformación digital.

“Hace más de cinco años que el entusiasmo por la transformación digital está dando paso a una fuerte dosis de realismo”, afirma George Westerman, investigador científico principal de la MIT Initiative on the Digital Economy. “La realidad es que el progreso surge del cambio en la organización. Y cambiar la organización simplemente es difícil”.

ASPECTOS DESTACADOS:

El 13%

DE LOS ENCUESTADOS VALORA SUS ESFUERZOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL HASTA LA FECHA COMO MUY EFICACES

El 85%

DE LOS ENCUESTADOS AFIRMÓ QUE CONTAR CON UNA COMBINACIÓN DE LA TECNOLOGÍA, LOS PROCESOS Y LA CULTURA ADECUADOS ERA MUY IMPORTANTE

Sin embargo, aquellos encuestados que evaluaron sus esfuerzos de transformación digital como muy eficaces ofrecen información a otras organizaciones que persiguen mejorar sus propios resultados. Estos líderes de la transformación digital indican que encuentran los mismos obstáculos culturales, de procesos y tecnológicos que el resto de los encuestados. Sin embargo, los están superando. Un gran número de encuestados de este grupo está adoptando culturas más transparentes, abiertas y colaborativas.

También son muchos los que están adoptando más procesos como los enfoques ágiles y DevOps. Además, la inmensa mayoría de ellos está adquiriendo nuevas capacidades tecnológicas que les permiten, por ejemplo, responder rápidamente a las demandas de los clientes, actualizar los sistemas de forma eficiente y desarrollar y ofrecer nuevas aplicaciones rápidamente. Es más, intentan medir el impacto de sus esfuerzos de transformación utilizando indicadores de rendimiento clave. Y, lo que es más importante, están empezando a ver resultados en esas medidas de rendimiento, tales como el crecimiento de los ingresos, la posición de mercado, la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados.

Los cambios en la cultura y los procesos impiden la transformación digital

Al preguntarles por los factores más relevantes para los esfuerzos de una transformación digital exitosa en sus organizaciones, una abrumadora mayoría de encuestados (el 85%) afirmó que contar con una combinación de la tecnología, los procesos y la cultura adecuados era importante. Esto no debería sorprender a nadie. “Las personas, los procesos y la tecnología siempre han sido los ingredientes secretos de todo cambio facilitado por la TI”, explica Thomas H. Davenport, Profesor Distinguido de Tecnología de la Información y Gestión del Babson College.

Sin embargo, las empresas están teniendo problemas, en particular con los desafíos culturales. Más de la mitad de los encuestados indicó que la cultura ha representado un desafío significativo en los esfuerzos de transformación digital de sus organizaciones, mientras que el 43% indicó lo mismo en cuanto a los procesos, y menos de un tercio citó la tecnología como un obstáculo considerable. FIGURA 2 Un dato interesante es que los líderes de la transformación digital (ese 13% de encuestados que calificaban sus esfuerzos de transformación digital como muy eficaces) no han sido inmunes a estos problemas, y han identificado cada uno de estos desafíos en niveles similares.

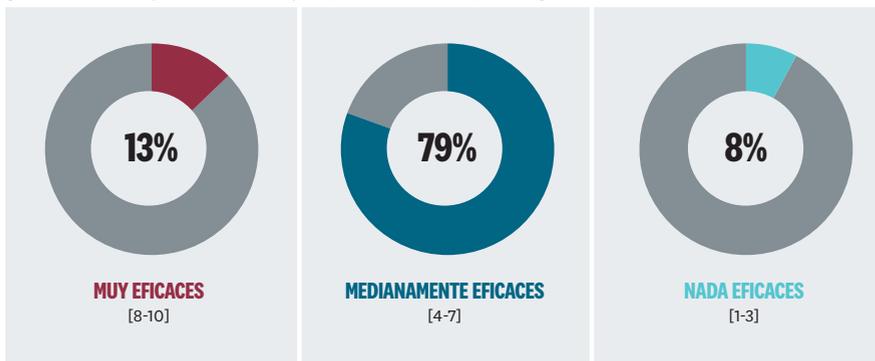
El problema para muchas organizaciones, afirma Westerman, es que los líderes se han centrado en el

FIGURA 1

PROGRESO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Cuán eficaces diría que han sido hasta la fecha los esfuerzos de transformación digital de su empresa?

[ESCALA DEL 1 AL 10; 1=NADA EFICACES; 10=EXTREMADAMENTE EFICACES]

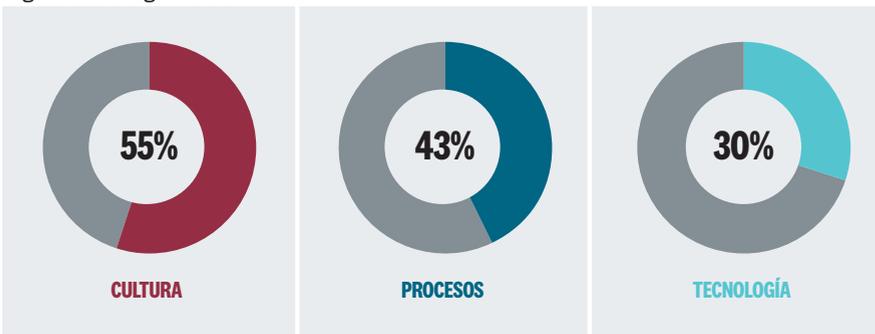


FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

FIGURA 2

OBSTÁCULOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Porcentaje de encuestados que indicaron que cada uno de los siguientes aspectos era un impedimento/desafío significativo para los esfuerzos de transformación digital de su organización



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

aspecto incorrecto de la transformación digital. “Están prestando atención a ‘digital’ cuando es ‘transformación’ lo que realmente importa. No se trata de tener una aplicación móvil; se trata de crear una experiencia del usuario totalmente distinta. No se trata de implementar el análisis; se trata de poder personalizar las experiencias directas. En ocasiones, toda la charla acerca de la tecnología desvirtúa el arduo esfuerzo de cambiar la forma en que las empresas trabajan”. Esto requiere un cambio cultural y en los procesos.

“Muy pocas organizaciones han encarado iniciativas específicas para la cultura en el área de la transformación digital. Compran una gran cantidad de tecnología y, en algunos casos, cambian los procesos”, afirma Davenport. “Sin embargo, no han sido frecuentes los intentos por cambiar su cultura en una dirección más digital o guiada por los datos”.

Características culturales de la empresa digital

A medida que las empresas evalúan sus esfuerzos hasta la fecha, cada vez es más evidente que ya no pueden ignorar el problema de la cultura. “Estamos ingresando en una época interesante. Todos se han concentrado primero en la tecnología y luego en los procesos. Y, hoy, las enormes inversiones que han hecho se están ralentizando o se han detenido del todo”, indica Swift. “Ahora están llegando a la parte que tendrían que haber abordado en primer lugar, la parte cultural. Pueden destinar todo el dinero al universo de la tecnología, pero si las personas no modifican su estilo de trabajo, eso no va a ocurrir”.

Las empresas tienen en claro cuáles son las características más importantes de la transformación digital. Cuando se les pidió que clasificaran la importancia de cuatro principios fundamentales para las empresas que han realizado la transformación digital, los encuestados clasificaron el hecho de tener una cultura de colaboración, en la cual se apoya el trabajo colaborativo, el inicio de proyectos en entornos grupales y la creación de equipos interfuncionales, como el principio más importante, seguido de la capacidad de adaptación, la transparencia y la integración. Incluso otros líderes de la transformación digital afirmaron que estas características eran esenciales para el cambio digital. FIGURA 3

FIGURA 3

CARACTERÍSTICAS CULTURALES CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

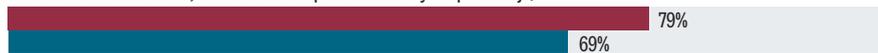
Porcentaje de encuestados que indicaron que cada una de las siguientes características culturales era muy importante para posibilitar la transformación digital en sus organizaciones

● LÍDERES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ● TODOS LOS ENCUESTADOS

Colaboración (p. ej., existe apoyo para compartir trabajos, iniciar proyectos en contextos grupales y conectar de manera efectiva con grupos de proyectos adicionales para crear equipos multidisciplinares)



Adaptabilidad (p. ej., la información fluye libremente y las personas son capaces de tomar decisiones y responder a condiciones cambiantes; se fomenta la experimentación y el aprendizaje)



Transparencia (p. ej., los individuos y los equipos revelan con regularidad sus planes, productos o procesos a múltiples partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones comparten datos y recursos)



Integración (p. ej., existen canales establecidos para proporcionar información y formación acerca de proyectos y actividades, los líderes y los equipos de proyecto solicitan de manera activa distintas perspectivas, y existen procesos para una toma de decisiones colectiva o colaborativa)



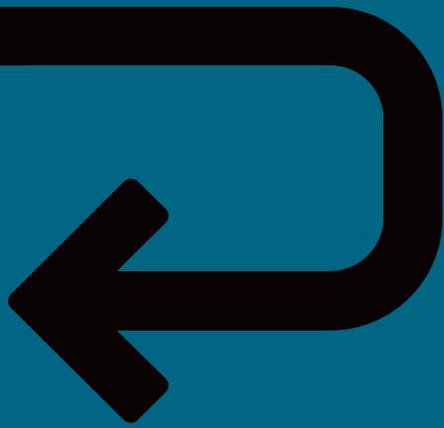
FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

Sin embargo, solo alrededor de un cuarto a casi un tercio de la base de encuestados asignó a sus culturas una puntuación alta en este aspecto. Los líderes de la transformación digital eran más propensos a mostrar estas características culturales dado que más de la mitad se consideraban, en gran medida, en posesión de las cuatro características (de 8 a 10 en una escala del 1 a 10).

FIGURA 4 La cultura de la mayoría de las organizaciones va en dirección opuesta a la de la transformación digital. “Cuando entras en cualquier organización hay una larga lista de cosas, cómo desarrollamos líderes, cómo estructuramos recompensas, cómo establecemos KPI, que no solo no resultan útiles para la transformación digital, sino que directamente son un impedimento para ella”, afirma Swift.

Las empresas que necesitan transformarse pueden carecer del tipo de mentalidad que han hecho que líderes digitales como Amazon, Facebook o Google se destaquen. “En las organizaciones tradicionales los líderes no tienen una mentalidad empresarial. Quieren cumplir plazos, calendarios y hacer un buen trabajo, pero no ven más allá”, afirma Dion Hinchcliffe,

LA CULTURA DE LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES ES TOTALMENTE OPUESTA A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.



**“A MEDIDA QUE AVANZA EN ESTE VIAJE
DIGITAL Y NECESITA EXPERIMENTAR MÁS,
OBSERVARÁ QUE REQUIERE UNA INVERSIÓN
DIRECTA EN CONDUCTAS Y ESTRUCTURAS”.**
MELISSA SWIFT, SOCIA PARA CLIENTES
SÉNIOR DE KORN FERRY

vicepresidente y analista principal de Constellation Research. También resulta crucial tener una mentalidad de aprendizaje continuo para crear una cultura y una organización adaptables. Eso requiere abrazar la experimentación y aprender de lo que funciona. “Es imperativo fomentar una cultura del error, porque aprendemos de los errores,” ha dicho la vicepresidenta y CIO de Adobe, Cynthia Stoddard. “Si la tasa de fallos no es lo bastante elevada, eso significa que el nivel de exigencia sobre usted o su equipo no es suficiente”.

Cómo motivar los cambios culturales digitales

Cuando se trata de impulsar el cambio de una cultura en estas direcciones (hacia una mayor colaboración, capacidad de adaptación, transparencia e integración) “la motivación importa”, afirma Hinchcliffe. “Si las recompensas son más claras, funciona”, argumenta. “Es uno de los principales factores para cambiar con éxito. Se necesitan personas inteligentes que piensen cómo crear recompensas por el cambio”.

Parte del problema es que no existe un proyecto para transformar una cultura tradicional en una digital. “Es fácil gastar dinero en tecnología. Es algo más complicado cambiar un proceso empresarial. Pero la cultura es lo más complicado”, dice Davenport. “No existe una metodología para crear una cultura impulsada por los datos. Requiere una gran intervención y enfoque por parte de la alta dirección”.

Se puede empezar por realizar un inventario de cómo funcionan las cosas en la organización existente, indica Swift. “Esto significa observar todo, desde la forma de contratar personal y cómo elegir a las personas para trabajar en su organización, hasta los motivos de recompensa”. Durante muchos años las empresas han contratado a las personas por ser buenos gestores. Ahora han de ser diestros innovadores. Pero hay poco en la estructura organizativa actual que respalde ese cambio fundamental. “La organización contemporánea se ha optimizado a la enésima potencia; todo se ha reducido a despejar el fallo de la ecuación”, afirma Swift. “A medida que avanza en este viaje digital y necesita experimentar más, observará que requiere una inversión directa en conductas y estructuras”.

FIGURA 4

LOS LÍDERES DIGITALES HACEN MÁS CAMBIOS CULTURALES

¿En qué medida posee su organización estas características culturales?

● LÍDERES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ● TODOS LOS ENCUESTADOS

Adaptabilidad (p. ej., la información fluye libremente y las personas son capaces de tomar decisiones y responder a condiciones cambiantes; se fomenta la experimentación y el aprendizaje)



Colaboración (p. ej., existe apoyo para compartir trabajos, iniciar proyectos en contextos grupales y conectar de manera efectiva con grupos de proyectos adicionales para crear equipos multidisciplinares)



Transparencia (p. ej., los individuos y los equipos revelan con regularidad sus planes, productos o procesos a múltiples partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones comparten datos y recursos)



Integración (p. ej., existen canales establecidos para proporcionar información y formación acerca de proyectos y actividades, los líderes y los equipos de proyecto solicitan de manera activa distintas perspectivas, y existen procesos para una toma de decisiones colectiva o colaborativa)



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

Una transformación digital efectiva comienza por “una visión muy poderosa de cómo va a ser una empresa muy distinta”, indica Westerman. “Una vez que se ha comunicado bien esa visión, el segundo paso es hacer que esos cambios ocurran creando una cultura más colaborativa, más impulsada por los datos y más experimental”.

Las empresas no pueden realizar todos esos cambios culturales a la vez, pero pueden enfocarse en los más importantes y trabajar a partir de ahí. “La cultura no es una sola cosa. Está formada por numerosas capas”, afirma Swift. “Puede identificar lo que tiene el mayor impacto en el comportamiento de las personas, ya sea la estructura organizativa o el sistema de recompensas, y centrarse en ello”.

El motor de la metodología ágil que impulsa la transformación

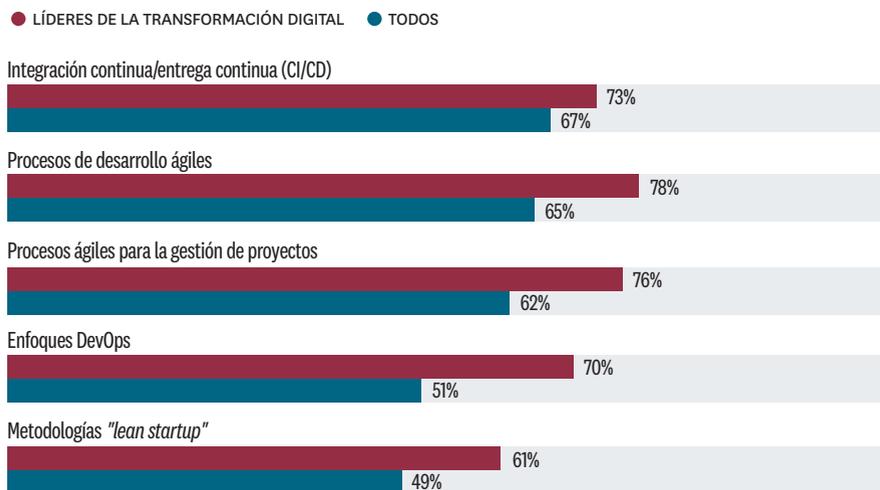
Con respecto a los cambios en los procesos que posibilitan la transformación digital, más de la mitad de los encuestados indicó que una integración continua/entrega continua (CI/CD), los procesos ágiles de desarrollo y gestión de proyectos, y DevOps eran esenciales. FIGURA 5

PARTE DEL PROBLEMA ES QUE NO EXISTE UN PROYECTO PARA TRANSFORMAR UNA CULTURA TRADICIONAL EN UNA DIGITAL.

FIGURA 5

FACILITADORES DE PROCESOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Porcentaje de encuestados que indicaron que los siguientes cambios en los procesos eran muy importantes para posibilitar la transformación digital

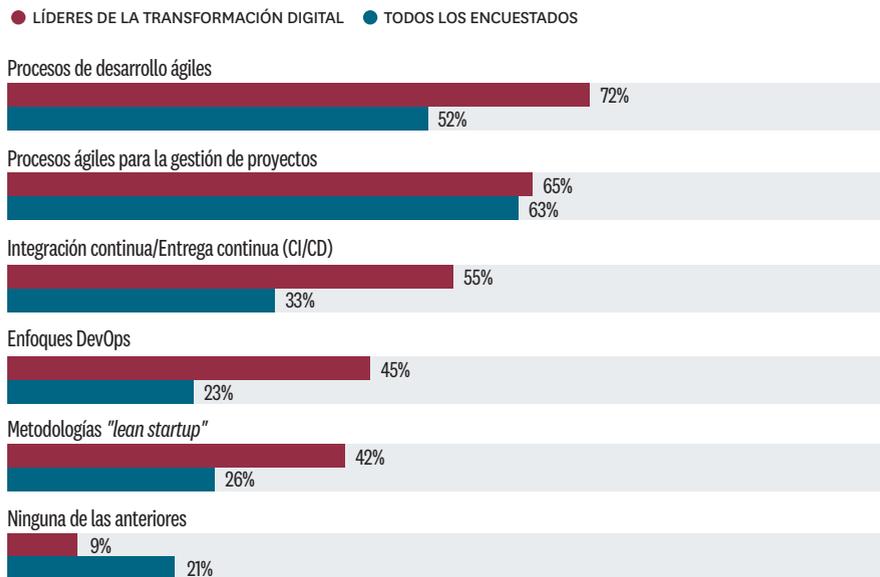


FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

FIGURA 6

LOS LÍDERES DIGITALES ADOPTAN NUEVOS PROCESOS ÁGILES

Porcentaje de encuestados que indicaron que han implementado los siguientes cambios en los procesos para propiciar la transformación digital



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

Un número significativo de encuestados afirmó haber implementado métodos ágiles, pero una cantidad menor había adoptado DevOps e CI/CD. Los líderes digitales fueron mucho más propensos a implementar estos cambios en los procesos. FIGURA 6

“Las metodologías ágiles, DevOps y “lean” marcan la diferencia en la transformación digital”, afirma Hinchcliffe. “Muchos de estos procesos funcionan mediante la experimentación rápida, la creación de software funcional tan pronto como pueda ofrecérselo al cliente, aprender de eso y construir lo que sea correcto”. Zack Hicks, director digital y CIO de Toyota para Norteamérica ha dicho que ser ágil significa “entregar solo lo que el cliente pide y no más [un producto mínimamente viable, o PMV], y luego escuchar lo que al cliente le gusta o no le gusta e incorporarlo a la siguiente iteración del producto”.

Una de las quejas más importantes sobre la TI que tienen los ejecutivos de negocios que buscan una transformación digital es que es demasiado lenta. Las metodologías ágiles pueden formar parte de la solución a esta cuestión. Los enfoques ágiles son útiles si son adoptados no solo por la TI sino también por el resto de la empresa. “En organizaciones verdaderamente ágiles, los líderes de proyectos están autorizados a tomar decisiones importantes sobre sus productos a cada paso”, dice Hinchcliffe. “Las metodologías ágiles se desvirtúan cuando se las integra con los programas de gestión de proyectos o programas tradicionales que aún existen en la mayoría de las grandes empresas. A menos que invierta en agilidad hasta el nivel de liderazgo, no obtendrá el beneficio completo”.

Casi la mitad de los encuestados que aún no han adoptado enfoques de desarrollo ágil y una porción aún mayor que no ha adoptado la gestión ágil de proyectos “ya están llegando tarde al partido”, dice Westerman. No es necesario que toda la organización adopte una metodología ágil a la vez, pero comenzar por la TI es un buen comienzo. “Cuando la TI ágil funciona bien, encontrará a personas de negocios con quienes colaborar, y de esas personas surgirán historias que podrán compartir con otros para ganar fuerza y diversificarse”. AT&T, por ejemplo, ha ampliado sus métodos ágiles por la organización con el objetivo

de aumentar la velocidad de acceso al mercado en un 45% en el lapso de dos años. Tras un año de esfuerzos ya habían observado un aumento del 37%.

A partir de ahí, DevOps (la integración de los equipos de desarrollo y operaciones) es el método mediante el que estos enfoques ágiles se extienden a los equipos operativos. “No se les puede excluir si se quiere que estos sistemas digitales sean manejables, operacionales y seguros”, indica Hinchcliffe. Walmart es una de las muchas empresas cuya organización de TI ha adoptado DevOps para acelerar la entrega de aplicaciones y mejorar la calidad.

Las capacidades tecnológicas de la empresa digital

En lo que respecta a las capacidades tecnológicas, casi tres cuartas partes de los encuestados dijeron que la capacidad de responder rápidamente a las demandas de los clientes era muy importante para su transformación digital, seguida de la actualización eficiente de los sistemas, el desarrollo y la entrega de nuevas aplicaciones y el control de los costos operativos para poder dedicar más presupuesto a la innovación. Estas cifras son incluso mayores para los líderes de la transformación digital. FIGURA 7

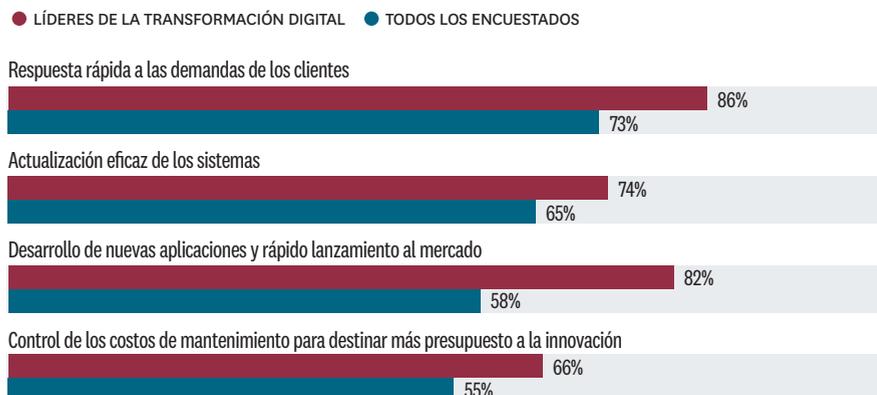
Sin embargo, un cuarto o menos opinó que su infraestructura de arquitectura de aplicaciones propiciaba en gran medida estas capacidades, mientras que más de la mitad de los líderes de transformación digital dijeron que sus arquitecturas de TI eran capaces de posibilitar estas capacidades. FIGURA 8

La brecha entre los objetivos tecnológicos que tienen las organizaciones para sus iniciativas de transformación digital y sus capacidades actuales puede explicarse parcialmente por su inercia cultural y de procesos. Pero es más que eso, afirma Hinchcliffe. “Resulta sumamente caro generar nuevos productos y servicios digitales. Y, una vez que la mayoría de las empresas los tienen en marcha, apartan a sus equipos principales y ponen en su lugar a un equipo de mantenimiento para mantenerlos en funcionamiento de manera mucho más económica”. Eso da como resultado que los sistemas digitales no evolucionen y mejoren con el tiempo, lo cual es crítico para responder rápidamente a las demandas de los clientes.

FIGURA 7

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Porcentaje de encuestados que indicaron que las siguientes capacidades tecnológicas eran muy importantes para los esfuerzos de transformación digital de su empresa

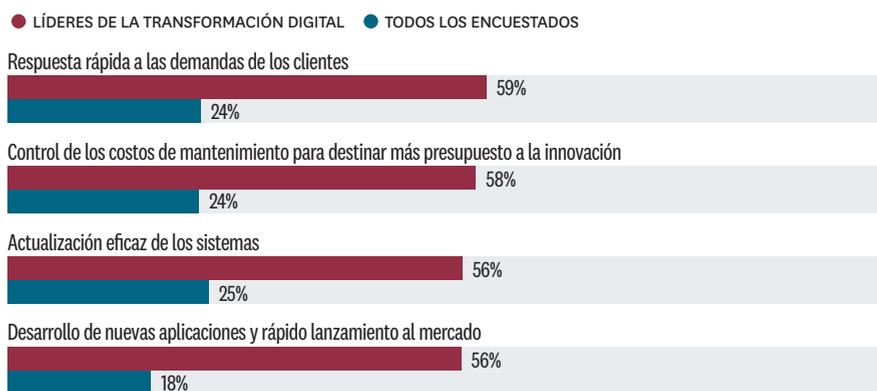


FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

FIGURA 8

ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LA ARQUITECTURA DE APLICACIONES

Porcentaje de encuestados que indicaron que la infraestructura y la arquitectura de aplicaciones con las que cuentan en la actualidad resultaron ser muy eficaces a la hora de proporcionar una base para las siguientes capacidades



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

LOS ENFOQUES ÁGILES SON ÚTILES SI SON ADOPTADOS NO SOLO POR LA TI, SINO TAMBIÉN POR EL RESTO DE LA EMPRESA.

“En la era industrial del negocio, nos preocupaba mucho más la eficiencia que el crecimiento, y muchas empresas siguen viviendo en ese mundo en el que solo se centran en reducir los costos”, afirma Hinchcliffe. “Deben adoptar un modelo de mejora continua”. Algunas de estas cuestiones pueden solucionarse con una mayor aceptación de los cambios en la cultura digital y mejoras en los procesos.

También es esencial invertir de forma apropiada en la TI. “La mayoría de las empresas tiene presupuestos fijos para TI que apenas se mantienen al ritmo de la inflación”, expone Hinchcliffe. Los líderes digitales, por su parte, tienden a gastar el doble en TI y, como consecuencia, responden mejor a la competencia. “Las empresas tradicionales siguen viendo el gasto en TI como un gasto general”, razona Hinchcliffe. “Deben empezar a pensar en la TI como el modo en que generamos ingresos. Hasta entonces, faltará financiación para la tecnología y estarán perjudicando a los clientes”.

Cómo medir el éxito de la transformación digital

Para un cambio fundamental (y disruptivo) como la transformación digital, medir el progreso es crítico. De hecho, todos los encuestados estuvieron de acuerdo sobre los indicadores clave de desempeño más efectivos. Tanto los líderes como los rezagados indicaron que las mejores medidas del progreso de la transformación digital son la retención y lealtad de los clientes, el crecimiento y la generación de ingresos, la eficiencia operativa, la retención de empleados y las métricas del cambio cultural.

Mientras el 44% considera las métricas de crecimiento y generación de ingresos y el 39% las cifras de rentabilidad, la mayoría de las empresas no aplica las métricas que dicen que serían más útiles para evaluar su progreso. De acuerdo con Westerman, menos de un tercio supervisa la eficiencia operativa, una de las mejores y más fáciles categorías de métricas para hacer un seguimiento. Si bien la mayoría de los encuestados mencionó la retención de clientes y la lealtad como la principal métrica del éxito, solo el 26% de los encuestados indicó estar utilizándola actualmente. A pesar del hecho de que las empresas dicen que los obstáculos culturales son los mayores impedimentos para el

cambio digital, menos del 10% mide el cambio cultural para determinar el éxito de la transformación digital. [FIGURA 9](#)

Dada la importancia de la cultura para la transformación digital, el hecho de que muy pocas organizaciones estén midiendo el impacto cultural, incluso entre los líderes digitales, es un problema. Pero se puede lograr. “La cultura es una suma de comportamientos y actitudes. Las actitudes son bastante fáciles de medir. Medir los comportamientos es un poco más complicado, pero se los puede evaluar en las mediciones del rendimiento”, afirma Davenport. “Es necesario empezar a hacerlo si se toma en serio la transformación digital. Si realmente cree que el comportamiento y las actividades digitales van a impulsar su futuro exitoso, tiene sentido definirlos y medirlos”.

Los líderes de la transformación digital eran más propensos a medir el aumento de los ingresos, la eficacia operativa, la posición de mercado, la retención y la fidelidad de clientes, la satisfacción de los empleados, y las métricas de innovación de productos y servicios nuevos para calibrar el progreso de su transformación. Sin embargo, incluso para estas organizaciones más exitosas existe un amplio margen de mejora.

“Actualmente la forma que tenemos de medir la innovación da pena”, afirma Swift, quien señala la tasa de ideación como un indicador potencialmente eficaz para las organizaciones. “Sin embargo, no existe una gran cantidad de métricas del estilo. De hecho, muchas cosas medibles van contra la innovación”.

No es sorprendente que aún no existan métricas estándar para la transformación digital. “No llevamos 100 años en la revolución industrial, llevamos 12 años en la era digital”, indica Hinchcliffe. “Cuando hablo con las juntas directivas y los líderes de alta dirección que han encarado la transformación digital, su pregunta principal es ‘¿Cuáles son mis KPI para esto?’ La realidad es que no existen métricas estándar porque es demasiado pronto”.

Sin embargo, las organizaciones no deben esperar a que surjan esas prácticas recomendadas porque para entonces ya será demasiado tarde. Sin métricas, los líderes “dirigen por intuición”, argumenta Hinchcliffe. “Tienen más

dificultades para establecer prioridades, no pueden eliminar los fallos ni ampliar los éxitos porque no saben. Necesitan esa perspectiva.”

Las organizaciones comprometidas con la transformación digital pueden pensar en crear un nuevo lenguaje de medición para el progreso digital, especialmente los aspectos más intangibles, pero a menudo más importantes, relacionados con las personas y los procesos. “Si observamos a las empresas originalmente digitales veremos que están obsesionadas con la medición. Es un acelerador del progreso digital”, indica Swift.

El retorno que genera la transformación digital

Por todos estos motivos (las carencias culturales, de procesos y tecnológicas, así como la falta de inversión en la creación de nuevas métricas del éxito), los beneficios de las iniciativas de transformación digital hasta la fecha han sido limitados para la mayor parte de los encuestados. Una cuarta parte ha visto aumentar de manera significativa la eficiencia operativa, y alrededor del 20% ha observado mejoras significativas en la posición de mercado, la generación de ingresos, la retención y la fidelidad de los clientes, y la introducción de productos y servicios nuevos.

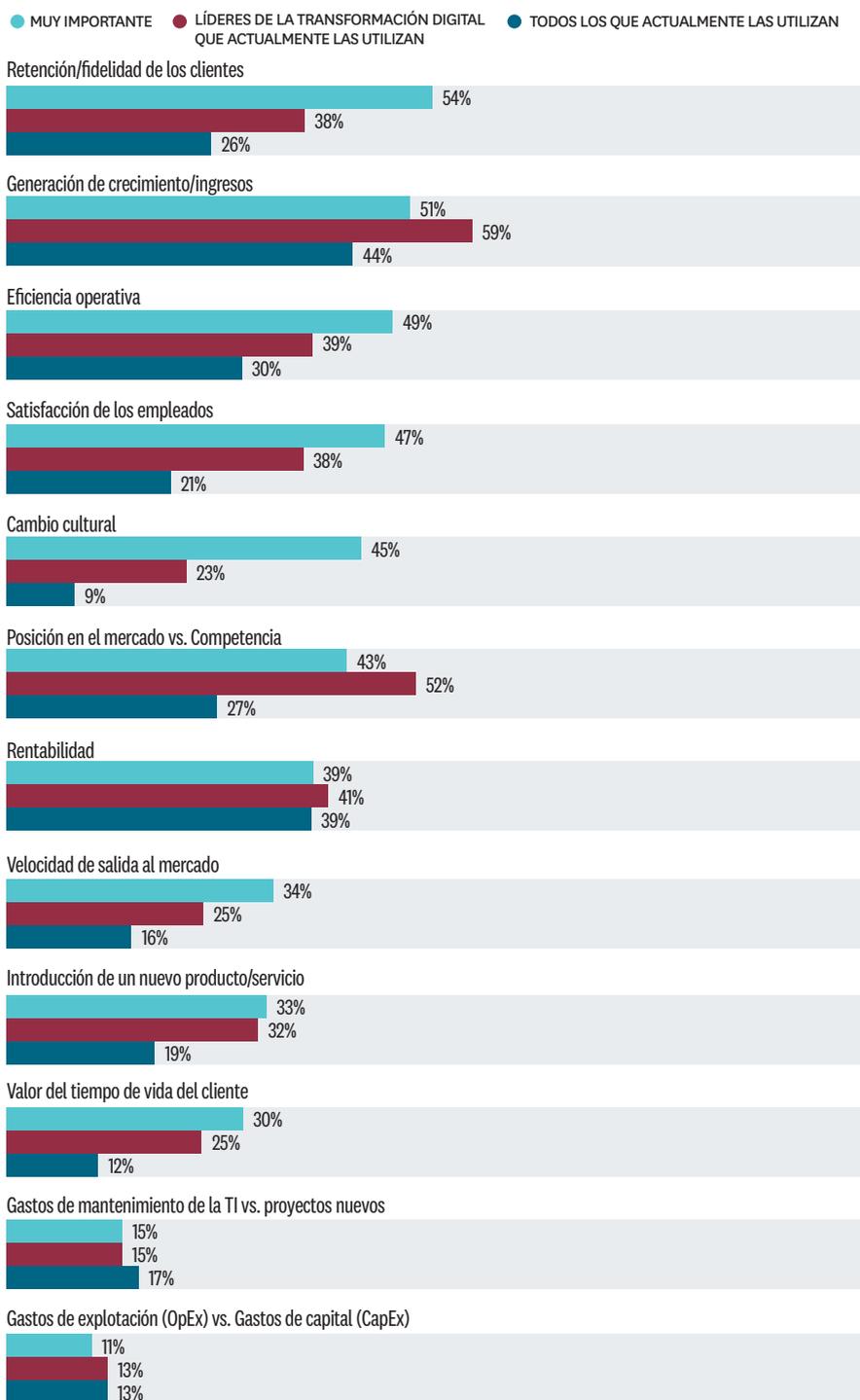
“En parte esto se debe a que la mayoría de las empresas no han identificado claramente la transformación digital como un proceso de cambio real”, expone Davenport. “Hablan de ser digitales, pero no queda claro a qué se refieren y en qué se diferencia de lo que llevan haciendo los últimos 20 años”. De hecho, en los últimos años, varias empresas de perfil alto que realizan inversiones significativas en la transformación digital, como GE, Procter & Gamble y Nike, han reducido sus esfuerzos después de no obtener los rendimientos que habían previsto. “En muchos casos todo es demasiado vago sin prioridades claras”, afirma Davenport. “Las organizaciones tienen que abandonar la idea o ponerse serias al respecto, siendo más específicas en sus esfuerzos y capaces de medir su progreso”.

Por otro lado, un porcentaje mayor de líderes de la transformación digital informan rendimientos significativos en las áreas de posición de mercado, aumento de los ingresos, eficiencia

FIGURA 9

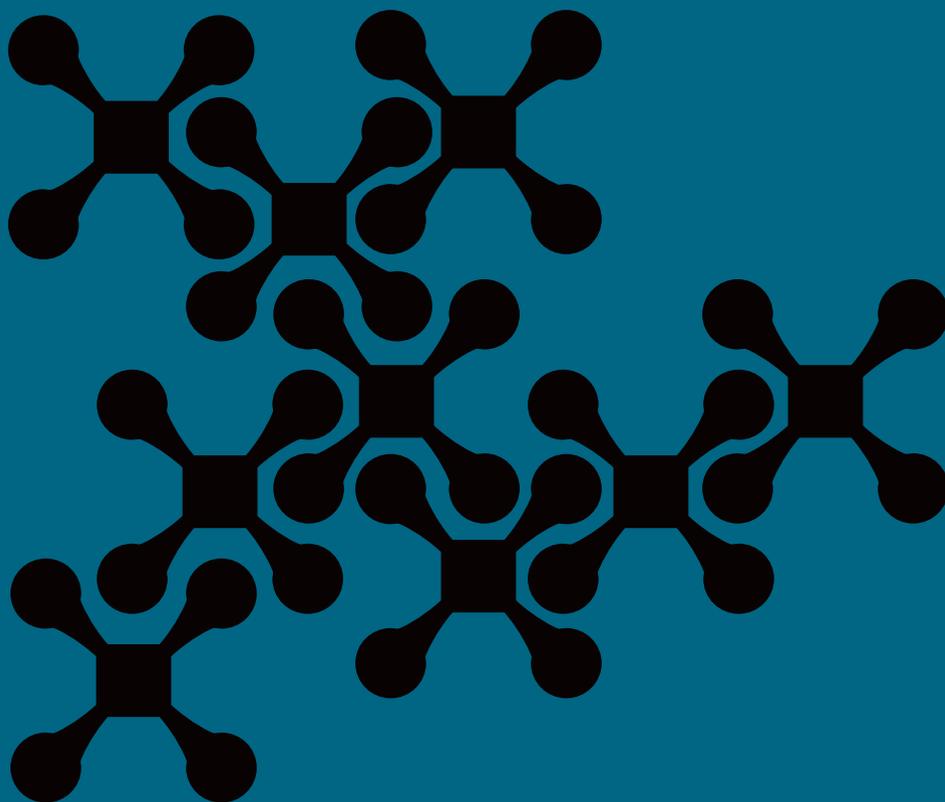
MÉTRICAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Porcentaje de encuestados en general que indicaron que los siguientes indicadores clave de rendimiento serían buenas medidas del éxito de los esfuerzos de transformación digital, junto con el porcentaje de encuestados y líderes de la transformación digital en general que actualmente utilizan estas métricas para medir el progreso de la transformación digital de su organización



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

**“LA CULTURA ES UNA SUMA DE
COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES. LAS
ACTITUDES SON BASTANTE FÁCILES DE MEDIR.
LOS COMPORTAMIENTOS SON UN POCO MÁS
COMPLICADOS, PERO SE LOS PUEDE EVALUAR
EN LAS MEDICIONES DE RENDIMIENTO”.**
TOM DAVENPORT



“SI OBSERVAMOS A LAS EMPRESAS ORIGINALMENTE DIGITALES, VEREMOS QUE ESTÁN OBSESIONADAS CON LA MEDICIÓN. ES UN ACELERADOR DEL PROGRESO DIGITAL”, INDICA SWIFT.

operativa, satisfacción de los empleados, presentación de productos y servicios nuevos, y retención y fidelidad de los clientes. FIGURA 10

Estos líderes de la transformación digital, que deben afrontar los mismos impedimentos culturales, de procesos y tecnológicos que cualquier otra persona, identificaron cambios clave en la cultura, los procesos y la tecnología que deberían tener lugar para comenzar sus cambios digitales. Han sido capaces de crear culturas que son más colaborativas, adaptables y transparentes. Están convencidos de que los procesos ágiles proporcionarán los tipos de procesos y sistemas nuevos que posibilitan las capacidades que buscan, como satisfacer las necesidades de los clientes.

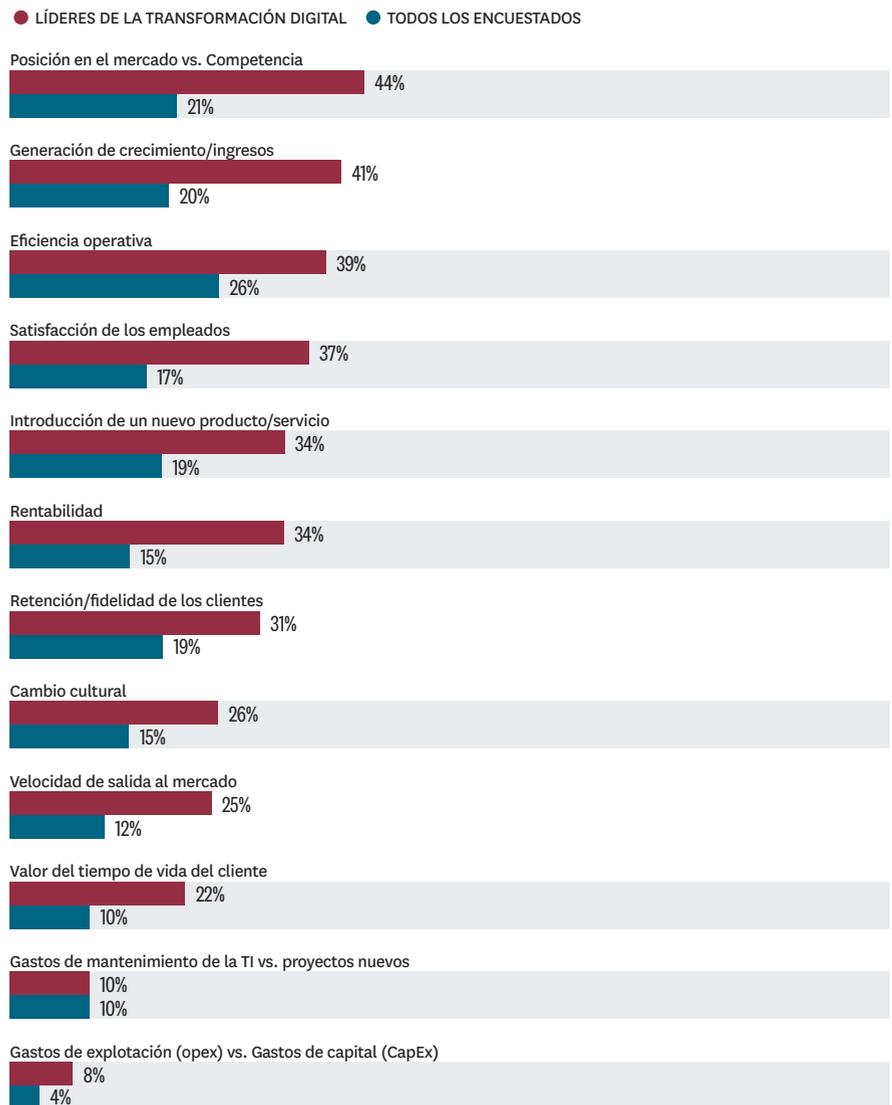
Estas organizaciones más exitosas aún tienen trabajo por hacer y también, harán frente a desafíos continuos a medida que avanzan. Pero están en el camino correcto. “No se puede cambiar la tecnología sin cambiar a las personas”, indica Hinchcliffe. “El cambio tecnológico y el cultural van de la mano. Y, cuando lo hacen, es mucho más sencillo. En organizaciones con mayor rendimiento, los cambios culturales y los cambios tecnológicos se orquestan juntos”. Y esos líderes de la transformación digital están empezando a ser recompensados por ello.

Esto es aleccionador para el resto de las organizaciones que buscan mejorar sus esfuerzos de transformación digital. Al comprometerse no solo a destinar dinero a nuevas soluciones tecnológicas, sino también a crear culturas más inclusivas, adaptables y colaborativas; ampliar el uso de procesos como los enfoques ágiles y DevOps; y disponer de la infraestructura adecuada para dar soporte a los objetivos de la transformación digital, pueden empezar a ver beneficios similares.

FIGURA 10

RESULTADOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Porcentaje de encuestados que indicaron que las siguientes medidas de rendimiento corporativo han mejorado de manera significativa como resultado de los esfuerzos de transformación digital de su organización



FUENTE: ENCUESTA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO DE 2018

METODOLOGÍA Y PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

Un total de 734 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

42% 10.000 O MÁS EMPLEADOS	30% 1000-9999 EMPLEADOS	9% 500-999 EMPLEADOS	19% 499 Y MENOS EMPLEADOS
---	--------------------------------------	-----------------------------------	--

ANTIGÜEDAD

26% DIRECCIÓN EJECUTIVA/ MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA	38% ALTA DIRECCIÓN	21% MANDOS INTERMEDIOS	15% OTROS NIVELES
---	---------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

SECTORES INDUSTRIALES CLAVE

13% TECNOLOGÍA	12% SERVICIOS FINANCIEROS	10% FABRICACIÓN	8% O MENOS OTROS SECTORES
--------------------------	--	---------------------------	-------------------------------------

PUESTO DE TRABAJO

26% DIRECCIÓN GENERAL/ EJECUTIVA	9% MARKETING/RR. PP./ COMUNICACIONES	8% O MENOS OTRAS FUNCIONES
---	---	--------------------------------------

REGIONES

44% NORTEAMÉRICA	21% EUROPA	21% ASIA/PACÍFICO	7% SUDAMÉRICA/ CENTROAMÉRICA	5% ORIENTE MEDIO/ ÁFRICA	2% RESTO DEL MUNDO
----------------------------	----------------------	-----------------------------	---	---------------------------------------	------------------------------

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



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



PÓNGASE EN CONTACTO CON NOSOTROS

hbranalyticservices@hbr.org

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing.

MC210781018