

# Probar.

# Aprender.

# Modificar.

La guía para que los ejecutivos de  
TI hagan frente a los cambios

De las páginas de "*Organize for Innovation*",  
de Jim Whitehurst

Asesor sénior y expresidente, IBM; expresidente y director ejecutivo,  
Red Hat



# Prepare su empresa

Probar, aprender, modificar.

A raíz de los cambios que trajo aparejados la pandemia de COVID-19, las empresas de todo el mundo comenzaron a notar que las técnicas de planificación tradicionales, las estructuras jerárquicas y los procesos rígidos no les permitirían alcanzar el éxito en los entornos actuales, los cuales evolucionan rápidamente.

Según la tercera encuesta anual de Harvard Business Review Analytic Services sobre la transformación digital, el 95 % de los ejecutivos internacionales encuestados afirma que, durante el último año, la transformación digital se ha vuelto fundamental para el éxito en sus respectivos sectores<sup>1</sup>. Pese a eso, solo el 58 % de ellos (un número que indica un aumento en comparación con el 20 % anterior a la crisis del COVID) considera que las estrategias que han adoptado sus empresas para abordar la transformación digital desde el comienzo de la pandemia han sido efectivas<sup>1</sup>.

Para adaptarse a estos cambios y hacer frente a un contexto de incertidumbre generalizada, es preciso renovar los planes de transformación digital, para lo cual se debe revisar de manera estratégica cuál es la mejor forma de respaldar las prioridades empresariales en esta nueva realidad.

## El 95 %

de los ejecutivos internacionales afirma que la transformación digital ha cobrado mayor importancia<sup>1</sup>

En la actualidad, la transformación implica optimizar los procesos para hacer frente a una era económica muy distinta, la cual exige nuevas culturas y modelos empresariales. Tiene que ver con impulsar la evolución desde la base hacia arriba, y no mediante un sistema jerárquico, y con responder de manera ágil a los cambios constantes.

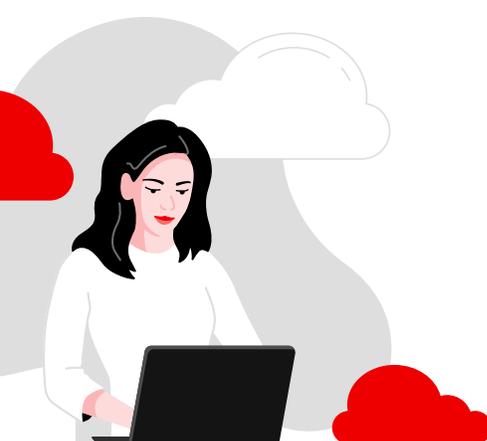


Ahora más que nunca, **las empresas modernas deben desarrollar la resistencia como una de sus principales competencias** y convertirla en una parte esencial de su cultura.

**Mike Walker**

Director sénior y líder global, Red Hat Open Innovation Labs

<sup>1</sup> Encuesta de Harvard Business Review sobre percepciones y preferencias patrocinada por Red Hat, "[Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World](#)". 2021.



Si anteriormente la receta para el éxito era "planificar, ordenar y ejecutar", la fórmula ganadora para la turbulenta situación actual es "probar, aprender y modificar".

Las empresas mejor preparadas para implementar esta nueva fórmula son las que adoptan un enfoque abierto.

Estar al frente de una empresa abierta, en la cual las jerarquías ceden gran parte del control a las estructuras dinámicas y organizadas en red, puede asemejarse al cuidado de un jardín con plantas perennes. Implica trabajar más en las condiciones, como remover el suelo o identificar aquellas áreas que necesitan riego, que en señalar una dirección. Tiene que ver con crear el contexto adecuado para algunas posibilidades que quizá no haya contemplado o incluso ni siquiera imaginado.

Sin embargo, si cuida las redes de innovación de la misma forma que lo haría con su jardín (es decir, si planta las semillas y deja que florezcan sin estar controlando todo), garantizará un rendimiento empresarial excelente, independientemente de las circunstancias. Los buenos líderes deben aceptar la nueva función que desempeñan en el mundo actual: ayudar a que las empresas respondan a los entornos actuales y, a su vez, anticipar los eventos imperceptibles e imprevistos que puedan surgir en el proceso.

Ahora que la planificación a largo plazo quedó en el pasado, debemos recibir con los brazos abiertos a la experimentación a corto plazo.

La fórmula "probar, aprender, modificar" es la mejor opción en tiempos de incertidumbre.



Descargue el informe "IT Leadership in the Next Normal" de Harvard Business Review Analytic Services para conocer las principales prioridades de los directores de información.

Descargue el ebook



# La importancia de la cultura

Los líderes actuales no pueden esperar dictar todo comportamiento ni tomar todas las decisiones que lleven a la empresa al éxito. Por el contrario, deben asegurarse de haber creado una cultura en la cual las personas actúen en función de los objetivos y los valores de la empresa, y generen innovaciones de manera creativa y única.



Los líderes deben afianzar la cultura de la empresa a través de acciones que sirvan de ejemplo para los demás.

## Desarrollar habilidades culturales

La cultura de una empresa (es decir, los principios que rigen nuestras acciones y propósitos, y las formas de trabajar que derivan de ellos) es una fuente clave de ventaja competitiva. Por eso, su importancia aumenta cada día más. Las empresas que busquen hacer frente a los cambios actuales, y generarlos en lugar de sucumbir ante ellos, deben asegurarse de desarrollar no solo nuevas habilidades técnicas, sino también culturales.

## Buscar la coherencia

La coherencia entre los valores que predica y las acciones que lleva a cabo le indicarán si la cultura empresarial que está desarrollando es lo suficientemente fuerte para tener éxito en el entorno actual, en el cual los cambios son permanentes.



## Usar la cultura como motor para la innovación

Cuando las acciones y los valores van de la mano, la cultura de la empresa constituye un factor positivo, porque le permite generar mejores innovaciones con mayor rapidez. Cuando no hay coherencia, ocurre exactamente lo contrario: comienzan los problemas. Los miembros más capacitados del equipo trabajan mejor cuando comprenden la misión, el objetivo y los valores de la empresa, y cuando tienen la libertad necesaria para tomar las decisiones que consideran más adecuadas para alcanzar el éxito.



Si los líderes desean fomentar entornos innovadores, **deben demostrar en primera persona los comportamientos que desean ver en sus compañeros y empleados a la hora de brindar retroalimentación.** Deben mostrarse dispuestos a dialogar, incluso cuando las conversaciones no sean del todo agradables.

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*



Descargue el resumen para ejecutivos sobre la transformación digital "Enseñarle a bailar a un elefante" y obtenga un marco real para crear una empresa con mayor capacidad de respuesta.

Descargue el ebook

## Su empresa se creó con una visión del éxito muy específica.

Sin embargo, a medida que cambian los objetivos empresariales, también debería hacerlo su idea de éxito. El liderazgo flexible fomenta el desarrollo de entornos en los que las personas pueden dar lo mejor de sí mismas. Esto genera comportamientos innovadores por parte de los empleados, sin que sea necesario darles órdenes de manera continua.



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.

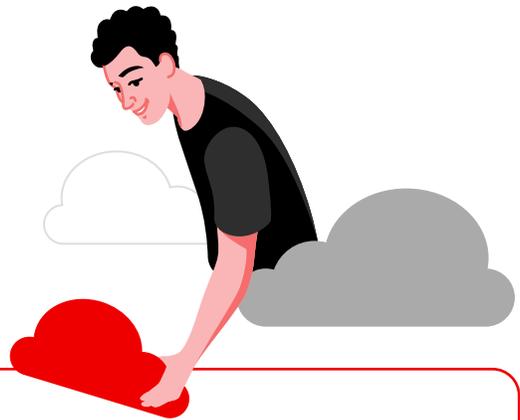
# Asegúrese de que las mejores ideas prevalezcan

Aunque las empresas innovadoras generan ideas que también lo son, esto solo es posible cuando provienen de cualquiera de sus miembros, independientemente del puesto que ocupen. De eso se trata la meritocracia empresarial:



## Las mejores ideas pueden provenir de cualquier miembro de la empresa

La empresa debe ser flexible, es decir, no debe limitar lo que las personas pueden hacer ni lo que tienen para ofrecer. Todos los miembros de la empresa deben sentirse motivados a compartir sus ideas, y una vez que lo hagan, deben sentirse escuchados. La empresa debe analizar múltiples ideas que provengan de personas con diferentes orígenes, puntos de vista y experiencias. Solo así podrá asegurarse de haber encontrado la mejor.



## Las mejores ideas siempre deben prevalecer

Deben predominar las ideas que aporten más beneficios o que permitan resolver mejor los problemas, no solo aquellas que provengan de los gerentes o los colaboradores con más trayectoria en la empresa. Aunque es necesario realizar debates de manera frecuente, nunca deben tratarse sobre las personas, sino sobre las ideas.





## Los aportes son más valiosos que los cargos

Los aportes de una persona y lo que tiene para ofrecer son más importantes que el cargo que ocupa. En una empresa, el poder y la influencia son cualidades que se ganan, y no que se obtienen simplemente al recibir un ascenso.

Tal como ocurre con todos los cambios culturales, fomentar la meritocracia en los diferentes equipos y departamentos puede llevar algo de tiempo. Sin embargo, si lo hace, verá cómo aumenta la capacidad de innovación de la empresa.



A la hora de desarrollar una cultura innovadora en las empresas, **siempre debe haber un equilibrio entre las nuevas ideas y la valiosa sabiduría que los líderes empresariales han adquirido con el tiempo.**

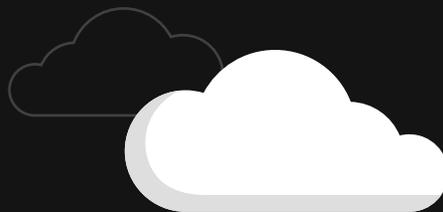
**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*

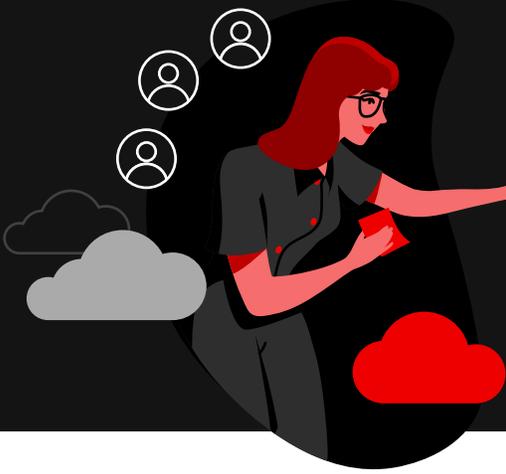


Descargue "Open Decision Framework", una guía detallada que no solo le permite aprovechar las mejores ideas de su empresa, sino también tomar decisiones transparentes e inclusivas.

[Descargue la guía](#)



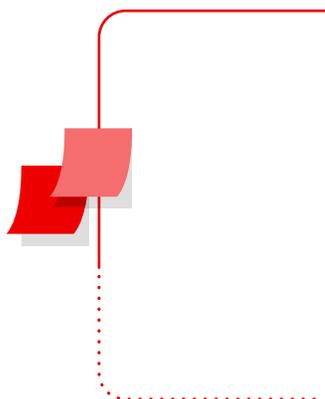
<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.



# (Re)pensar el futuro

Probablemente, nunca haya sido tan difícil como ahora planificar el futuro. Esto se debe a que la creciente velocidad de la innovación y la preferencia por estilos más abiertos de producción y organización llevan a que muchas empresas se replanteen la forma en que establecen, alcanzan y miden el rendimiento en relación con los objetivos actuales y futuros.

Los buenos líderes no solo ayudan a sus empresas a prepararse para lo desconocido; también crean las condiciones necesarias para lidiar con circunstancias imposibles de anticipar.



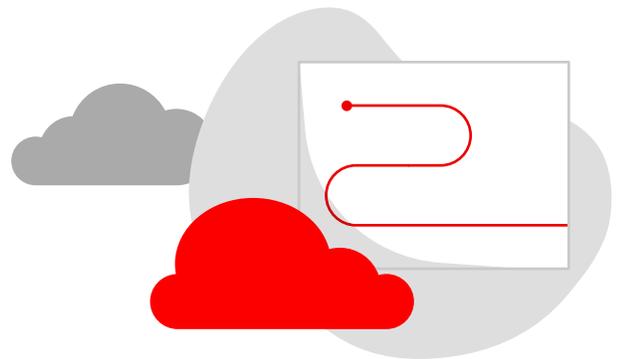
## Innovación paso a paso

Los avances graduales hacia un enfoque más abierto propician el desarrollo de una cultura de innovación, en la cual las personas pueden dar a conocer sus puntos de vista y opiniones con libertad. Se trata de establecer un entorno abierto y transparente en el que las personas participen, se sientan motivadas y sean capaces de sugerir no solo ideas nuevas, sino también formas novedosas de implementarlas.



## Enfrentar los riesgos con valentía

Para generar innovaciones, es preciso asumir ciertos riesgos que valen la pena. Quienes forman parte de las empresas innovadoras deben tener la libertad suficiente para probar ideas novedosas e inesperadas, sin temor a sufrir repercusiones intensas y negativas. De lo contrario, nadie se atreverá a probar nada nuevo.





## No hay progreso sin desafíos

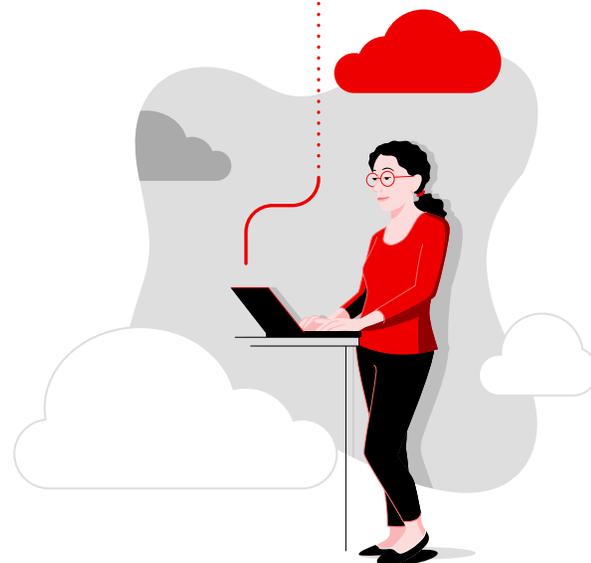
Los líderes deben ser capaces de generar ciertas motivaciones internas en los equipos, ya que de ellas surge la innovación. Sin embargo, como la motivación no es tan evidente ni cuantificable como los resultados visibles, la teoría tradicional sobre la gestión no suele referirse a ella.



Es imposible planificar cómo adaptarse a aquello que no se conoce. Aun así, **es una práctica que, a través de la experiencia y la repetición, puede enseñarse, perfeccionarse e integrarse a la cultura empresarial.**

**Mike Walker**

Director sénior y líder global, Red Hat Open Innovation Labs



Uno de los mayores desafíos a la hora de enfrentar cambios tiene que ver con motivar a las personas. Lea "[Culture Matters: The IT executive's guide to building open teams](#)".

Obtenga más información sobre cómo abordar la **transformación digital** con investigaciones, ebooks y demás contenido relacionado.



¿Le gustaría conocer más sobre el tema?

Descargue el ebook completo "*Organize for Innovation*" de Jim Whitehurst.

Descargue el ebook