



INNOVACIÓN

Romper las barreras de la transformación digital con la unión de personas y tecnología

DELLTechnologies



Tabla de contenidos

Introducción	3
Sección 1: Modernización: una gran necesidad	4
Sección 2: Desafíos de la transformación relacionados con las personas	6
1. Falta de conocimientos y habilidades digitales	7
2. Falta de visión y estrategias que prioricen a las personas	8
3. Falta de una cultura centrada en la innovación	9
Sección 3: Medición el estado de preparación para la transformación: 4 categorías	10
Sección 4: Avances revolucionarios	14
1. Romper barreras con la conectividad	14
2. Romper barreras con la productividad	17
3. Romper barreras con la empatía	18
Sección 5: Conclusión	19
Acerca de la metodología del estudio	20

INTRODUCCIÓN

Nuestro mundo atraviesa una profunda transformación digital, que podemos apreciar en el trabajo, en los colegios y en nuestros hogares, intensificada durante la pandemia de COVID-19. En 2020, los estudiantes asistieron a sus clases desde casa, las familias se reunían por videoconferencia durante las vacaciones (en lugar de hacerlo en persona) y muchas empresas tuvieron que cambiar rápidamente para abordar en días lo que habían previsto emprender en años y crear una fuerza laboral digital.

Pese a que siempre hemos creído que lo mejor es afrontar los cambios de forma incremental, hace dos años no pudimos aplicar este enfoque. Los empleados tuvieron que adaptarse rápidamente al trabajo virtual, mientras que se instaba a los responsables a ser comprensivos y que ayudaran a sus equipos a acometer estos cambios tan drásticos. Conseguimos superar una crisis

y aprendimos bastante durante el proceso. Hemos evolucionado enormemente y hemos sido testigos de acontecimientos que seguramente no habíamos visto en años. No cesamos de aprender y, por ello, sabemos que avanzamos en la dirección correcta. Conforme los avances tecnológicos siguen transformando nuestras vidas, trabajos y empresas, necesitaremos una estructura capaz de sostener el cambio constante.

Dell Technologies realizó una encuesta a 10 500 participantes de todo el mundo y colaboró con expertos en comportamiento para examinar cómo afrontar el cambio transformador desde una perspectiva humana. En este informe, se resumen los resultados y se recomienda a las empresas que establezcan su forma de avanzar priorizando a las personas y centrándose en aumentar la conectividad, la productividad y la empatía.

Siga leyendo para descubrir qué aconsejan los expertos respecto a cómo establecer una estrategia de desarrollo que contemple la unión de las personas y la tecnología.

Gracias,

Jen Felch

Jen Felch

director del departamento de Tecnología digital y del departamento de Información, Dell Technologies

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra

directora del departamento de Recursos Humanos, Dell Technologies

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer oficialmente a:

Baskaran Ambalavanan

experto en tecnología de RR. HH. y director de Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro

estratega en tecnología de RR. HH. y fundadora de TalentCulture

Prof. Sally Eaves

autora y asesora de estrategias globales para tecnologías emergentes y fundadora de Aspirational Futures

Rachel Ivers

psicóloga empresarial y asesora en GiANT London

Dr. Sam Mather

experto en psicología y resiliencia empresarial y profesor en liderazgo en Henley Business School

Dr. Mark van Rijmenam

estratega en tecnologías del futuro, creador y fundador de Datafloq.com

Dra. Jessica Rimmer

experta en liderazgo y cultura y asociada en GiANT Worldwide

Dra. Shannon Rogers

epidemióloga y científica del comportamiento en Dell Technologies

Dra. Rachel Watson-Jones

científica cognitiva e investigadora experiencia del usuario, miembro distinguido del equipo técnico de Dell Technologies

Helen Yu

autora y asesora en transformación digital, directora general y fundadora de Tigon Advisory



SECCIÓN 1:

Modernización: una gran necesidad

No es ningún secreto que las empresas sientan una necesidad imperativa de modernizarse. La pandemia no hizo más que aumentar esa sensación de apremio. Lo que iba a ser una carrera de larga distancia terminó siendo una de velocidad con plazos reducidos y nuevas estrategias.

Las empresas lograron grandes avances bajo estas circunstancias extraordinarias, pero el ritmo del progreso ha dejado su huella.

Este nuevo informe se basa en la información obtenida de 10 500 encuestados en más de 40 ubicaciones y refleja que las barreras humanas frente a la transformación digital generan importantes fricciones y cansancio.

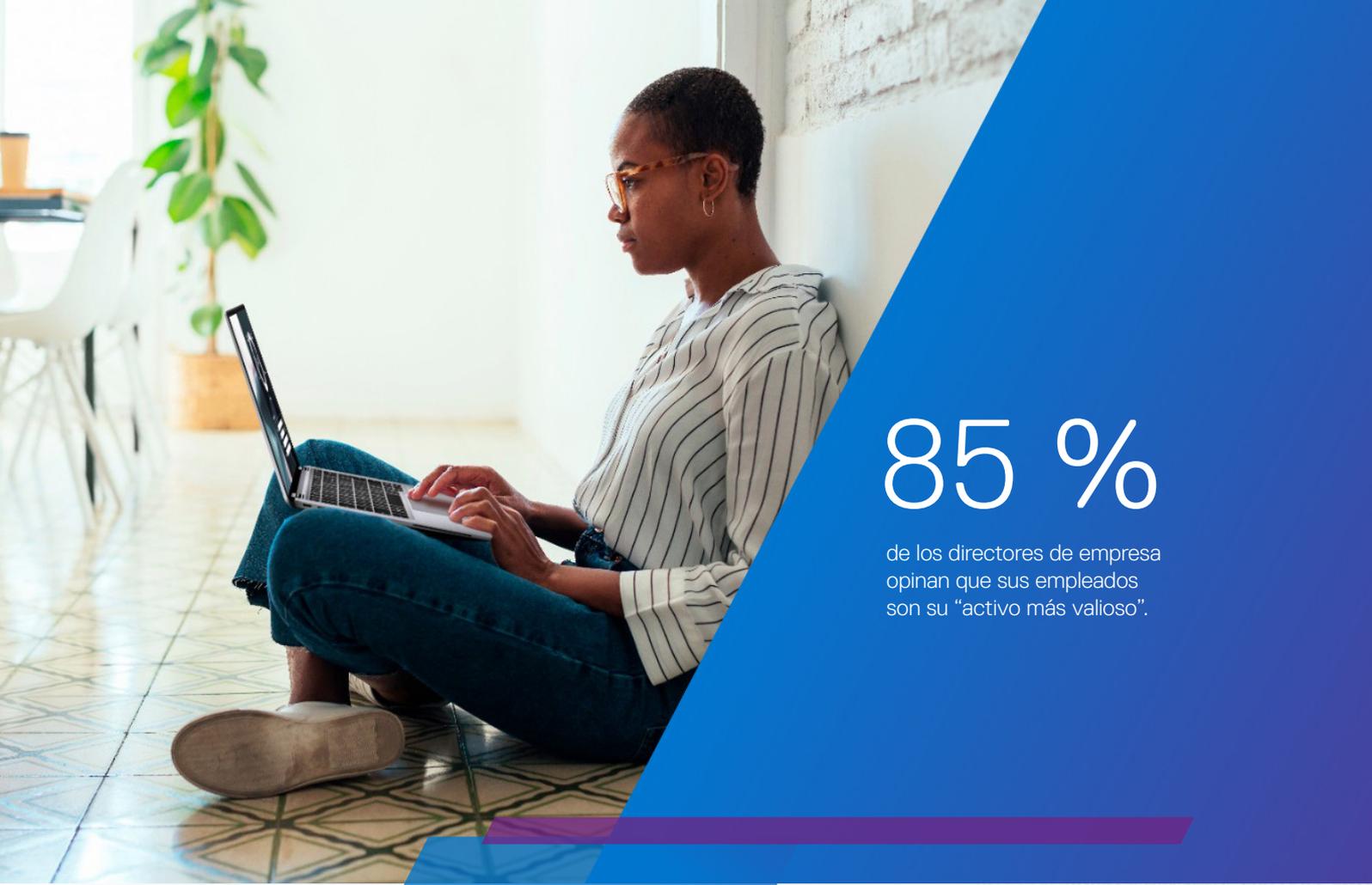
Más de la mitad de los encuestados afirma que no siempre tienen motivación o las energías necesarias para afrontar la transformación digital en el lugar de trabajo.

“Es hora de admitir que la fatiga es una realidad”, comenta la Dra. Jessica Rimmer, experta en liderazgo y cultura y asociada en GiANT Worldwide, cuya especialidad es la mejora de la cultura corporativa a través de un comportamiento positivo por parte de los responsables. Rimmer plantea que ayudar a los empleados a procesar la fatiga y recuperarse es apropiado y necesario. “Las empresas deben saber que su competitividad está vinculada a personas que ya no tienen la resiliencia necesaria para atravesar cambios en la organización”.

Matt Baker, vicepresidente ejecutivo del departamento de Estrategia corporativa en Dell Technologies, advierte lo siguiente: “La pandemia generó una energía cinética que terminó con las inercias. Pero, ¿qué sucede después de la crisis, cuando bajan los niveles de adrenalina? Habrá que seguir tomando muchas decisiones urgentes. Si las empresas también se resienten del cansancio y de batallar, se van a ver en una situación complicada”.

41 %

afirma que sus empleados están fatigados o sufren de mala salud mental, lo cual afecta a su rendimiento en el trabajo.



85 %

de los directores de empresa opinan que sus empleados son su "activo más valioso".

LA PARADOJA HUMANA

El estudio pone de manifiesto una tensión que existe entre vertientes que pueden llevar a las personas a facilitar o a dificultar la transformación.

Por un lado, todos somos capaces de innovar, no solo unos pocos. Además, los encuestados reconocen que la tecnología es la clave del progreso y, cuando se combinan tecnología y creatividad humana, se puede lograr un poderoso efecto transformador.

Esto se confirma con los más de 7 de cada 10 encuestados que creen que siempre existe una solución tecnológica a los problemas a la espera de ser descubierta. Y el 85 % de los directores de empresa opinan que sus empleados son su "activo más valioso". En condiciones adecuadas, ven a las personas como catalizadores que hacen evolucionar la empresa.

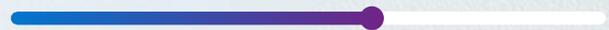
Por otro lado, las personas también pueden hacer que una empresa se desmorone. La mayoría de nosotros recordamos situaciones difíciles a causa de la descoordinación entre personas y tecnología. El margen de error puede ser bastante amplio. Después de todo, como indica Jessica Rimmer, "Somos seres complejos y lo que decimos que somos y decimos que hacemos no suele coincidir con nuestra forma de actuar".

Por ejemplo, el 48 % afirma que somos animales de costumbre que disfrutan de la rutina. Los expertos estiman que probablemente haya más personas que se inscriban en este estereotipo, pero no se muestran predispuestos a identificarse.

Lamentablemente, en lugar de impulsar la innovación, por lo general, las personas (sin quererlo) frenan el avance de las empresas.

64 %

de los encuestados indica que sus programas de transformación digital fracasan a menudo a causa de los empleados.



No obstante, con todo esto no se pretende decir que las personas sean un problema. Las empresas podrán avanzar exclusivamente hasta donde sus empleados las lleven. Pero la clave reside en convertir las complejas necesidades de las personas en la piedra angular de una estrategia de transformación. "Los cambios no son un camino de rosas y la incertidumbre que conllevan puede desencadenar diversas respuestas emocionales. Este es el motivo por el que no se pueden expresar en exceso las ventajas personales que comporta un cambio previsto", afirma Meghan M. Biro, estratega de tecnología de RR. HH. y fundadora de TalentCulture. "La comunicación empática es clave".



SECCIÓN 2:

Desafíos de la transformación relacionados con las personas

Existen muchas razones tecnológicas por las que la transformación digital no es una tarea fácil. Pero si profundizamos un poco, muchos de estos obstáculos se deben al comportamiento de las personas. Por ejemplo, se puede elegir una opción de cloud pública en lugar de una configuración de cloud híbrida, no porque sea lo mejor para la empresa, sino porque, a primera vista, parece menos intimidante (aunque las implicaciones a largo plazo sean más fastidiosas).

En nuestro estudio, identificamos tres categorías generales de “barreras humanas” que pueden repercutir en la transformación digital:

1. Falta de conocimientos y habilidades digitales
2. Falta de visión y estrategias que prioricen a las personas
3. Falta de una cultura centrada en la innovación



Características más solicitadas

- 1 Miras de futuro
- 2 Agilidad y flexibilidad
- 3 Inquietud, ganas de adquirir conocimientos digitales nuevos
- 4 Afán por experimentar y capacidad de asumir riesgos medidos
- 5 Instructores y orientadores

01.

FALTA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DIGITALES

La mayoría (69 %) de los encuestados teme carecer de los conocimientos necesarios para la transformación digital. Es de sobra conocido que escasean los profesionales cualificados en DevOps, integración continua, pipelines de distribución continua (CI/CD), cloud, automatización, perímetro, inteligencia artificial, ciencia de datos y en muchos otros campos. Además, las características necesarias para estar “preparados para la innovación” relativas a la mentalidad, la resiliencia y la actitud también escasean.

Jenn Saavedra, directora del departamento de Recursos Humanos en Dell Technologies, puntualiza lo siguiente: “Los empleados actuales saben que vivimos en una época de cambios rápidos y dinámicos. El afán por aprender y la flexibilidad mental son fundamentales para rendir al máximo en un mundo en rápido movimiento”.

Los resultados del estudio confirman la hipótesis de la profesora Eaves: El 74 % indica que sus empleados podrían mostrar más curiosidad y gusto por el aprendizaje, además de capacidad y afán por prepararse para el futuro o para aprender fácilmente de los errores.



“Con tantos cambios tecnológicos, el futuro es mayormente incierto. Por ello, el aprendizaje continuo cobra más importancia que nunca antes. Muy pronto, la única y más valorada habilidad será la agilidad, tanto en personas, como en equipos u organizaciones”.

Profesora Sally Eaves, antigua directora de tecnología, autora y asesora de estrategias globales para tecnologías emergentes

No son características que se puedan aprender en un curso en línea. En su lugar, deben formar parte de la cultura de la empresa, y los responsables tienen que fomentarlas y consolidarlas con empatía. Si los empleados están preocupados porque carecen de capacidades para prosperar en un lugar de trabajo transformado, es probable que se resistan al cambio. Los responsables pueden prever y evitar ese rechazo garantizando oportunidades de desarrollo de estas capacidades y estableciendo una mentalidad orientada a la productividad.

Helen Yu, autora y asesora en transformación digital, directora general y fundadora de Tigon Advisory comenta en este sentido: “En pleno cambio sin precedentes, es absolutamente vital que los responsables empresariales creen un espacio seguro donde los empleados, ante la falta de conocimientos, puedan contar con rutas de aprendizaje, herramientas y estímulo para obtener buenos resultados”.

Los responsables que apuesten por el aprendizaje y la mejora continuos, deben fomentar y compartir estos valores con el equipo para garantizar que sus empleados estén preparados para la transformación.

Parte de esta evaluación incluiría su visión de la transformación digital y su adopción. Para mucha gente, la palabra “transformación” en sí misma despierta intranquilidad, ya que sugiere modificaciones masivas que representan un cambio de paradigma. Dado que los triunfos reiterados resultan más agradables, Rachel Ivers, psicóloga empresarial y asesora en GiANT London, aconseja a los directores que “no infravaloren los comienzos modestos, ya que pronto irán viniendo las mejoras. Sin embargo, los planes de ejecución ambiciosos, sin un camino claro por donde avanzar, pueden superar a ciertas personas y, paradójicamente, llevar la inacción”.



02.

FALTA DE VISIÓN Y ESTRATEGIAS QUE PRIORICEN A LAS PERSONAS

Como se refleja en el estudio, los responsables temen que sus empleados no tengan las herramientas necesarias para la transformación. Irónicamente, los empleados opinan lo mismo de sus responsables. La mitad de los encuestados afirma que les preocupa que su organización no esté preparada para afrontar la transformación de los trabajadores.

53 %

teme que su empresa se quede excluida en un mundo digital en constante cambio por la falta de personas con la autoridad o visión adecuadas.

Es posible que el problema no resida en la falta de visión de los responsables, sino en no saber comunicar esa visión. Los responsables pueden solucionar el problema a través del consenso. Según nuestro estudio, más de la mitad (55 %) participa en consejos asesores para consultar a personas de distintos departamentos de la empresa a lo largo del desarrollo de una implementación tecnológica. Es un buen punto de partida.

También pueden garantizar que los empleados sientan que participan en la estrategia y que, no solo formen parte de la ejecución de la visión, sino igualmente en sus ajustes y mejora.



“La colaboración estrecha es crucial para generar consenso en toda la organización. Debemos alejarnos de un estilo de liderazgo basado en las órdenes y el control. No es propicio para la transformación digital. La colaboración es el lema de la era digital”.

Dr. Sam Mather, experto en psicología y resiliencia empresarial y profesor en liderazgo en Henley Business School

El Dr. Sam Mather, experto en psicología y resiliencia empresarial y profesor en liderazgo en Henley Business School, afirma: “Un buen líder se conoce a sí mismo y tiene la suficiente confianza como para autoevaluarse y ceder el control. Acepta tranquilamente que sus empleados aporten ideas y, en tal caso, los incentiva y se pone a su servicio. Su humildad no erosiona su posición, sino que la afianza”.

La transparencia, la comunicación abierta y la colaboración son componentes esenciales del liderazgo moderno. Los responsables que sepan dar forma a estas tres prácticas podrán garantizar la coordinación entre los empleados y la gestión, y que están preparados para emprender cambios significativos.



03.

FALTA DE UNA CULTURA CENTRADA EN LA INNOVACIÓN

Es fácil decir que la organización recompensa la innovación y la asunción de riesgos. Sin embargo, puede resultar difícil asegurarse de que los empleados se sienten capacitados y respaldados a la hora de probar, confundirse y aprender de sus errores con el fin de hacer avanzar la empresa. La diferencia entre la teoría y la práctica es sustancial:

60 %

de los encuestados afirma que la cultura de su organización limita la capacidad de los empleados para innovar.

Para agravar la situación, más de la mitad de los encuestados afirmó que si se enfrentaran a un cambio con el que están en desacuerdo, ofrecerían “resistencia invisible”. Esto podría traducirse en un aporte mínimo de información al debate, adoptando una posición de

“esperar y ver”. O también, encontrar excusas para no participar en absoluto. Llegados al extremo, se podrían tomar medidas activas (pero encubiertas) para detener y socavar el cambio.

La solución radica en promover una cultura que verdaderamente fomente la asunción de riesgos y desafíos con sentido común. Las personas pueden distinguir fácilmente entre una instrucción sincera para estudiar e innovar de palabrería vacía. “Con el fin de fomentar una cultura innovadora, en primer lugar, los responsables deben repetirse hasta la saciedad que las malas ideas no existen, ya que cada una de ellas puede desencadenar algo extraordinario”, comenta Rachel Ivers. “Además, deben enseñar a las personas a aceptar preguntas aclaratorias y, en ocasiones, difíciles y realizar ajustes en consecuencia. En segundo lugar, los responsables deben garantizar se escucha la opinión de todo el mundo, no solo del que habla más alto y es más insistente. Lo personas más discretas pueden tener las ideas más dinámicas (o las ideas más creativas)”.

SECCIÓN 3:

Medición el estado de preparación para la transformación: 4 categorías

Está claro que el éxito de una iniciativa de transformación digital reside en las personas. Estar preparados, informados e ilusionados con el cambio puede marcar la diferencia.

El benchmark del estudio analiza la actitud de los encuestados con respecto al cambio y la puntuación se basa en lo siguiente:

- Su respuesta instintiva ante la automatización (la capacidad humana se potencia con la tecnología)
- Su enfoque a la hora de investigar e implementar tecnologías emergentes en el lugar de trabajo
- Su forma de oponerse a un cambio con el que están en desacuerdo
- Su motivación y energía para afrontar la transformación informática

En nuestro estudio, detectamos que las personas suelen encajar en una de las siguientes cuatro categorías:

AVEZADOS: pioneros listos para perseguir la innovación.

10 %

INMÓVILES: personas que adoptan una visión pesimista de la innovación en función del riesgo percibido.

5 %

PREPARADOS: personas listas para adoptar cambios tecnológicos seleccionados por otros.

43 %

LENTOS: personas más dispuestas a observar que a pasar a la acción.

42 %



Los que pertenecen a los grupos de **AVEZADOS** y **PREPARADOS** son más proclives a:

- Identificar tendencias y mirar hacia el futuro.
- Buscar el cambio.
- Intentar que cada día sea diferente.
- Comprometerse y mantener el compromiso.
- Contemplar su trabajo como parte esencial de su identidad.
- Exhibir un profundo sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Querer trabajar en una empresa que utilice la tecnología para innovar.
- Ver los obstáculos como un reto que hay que superar.
- Percibir la presión de actuar con apremio.
- Decir que les encanta aprender nuevas habilidades.
- Ver el sentido de su trabajo.
- Percibir que la toma de decisiones es justa y basada en los méritos y que hay igualdad de oportunidades.
- Lidar con ambigüedades.

Los que pertenecen a los grupos de **INMÓVILES** y **LENTOS** son más proclives a:

- Contemplar el trabajo como una actividad en la que se entra y se sale.
- Perder el interés rápidamente.
- Encontrar que el cambio es estresante.
- Gravitir en torno a las rutinas y los hábitos.
- Necesitar más tiempo, ayuda e incentivos para cambiar sus hábitos y aprender nuevas habilidades.
- Ver dificultades para comprometerse o rendir cuando los resultados son inciertos,
- Temer que la tecnología pueda reemplazarlos.

AL SERVICIO DE TODOS LOS GRUPOS

Aunque los Avezados tengan más probabilidades de innovar y los Preparados de adoptar los avances, son los responsables los que deben servir de catalizadores. También deberían tomar la iniciativa para acercarse a los trabajadores de los grupos de Inmóviles y Lentos para escuchar sus opiniones. Es posible que sus dudas y precauciones estén justificadas. Tiene mucho mérito y demuestra inteligencia hacer preguntas sobre una idea e invertir tiempo en aprender de los errores pasados. En una empresa moderna, todos los empleados son bienvenidos a tomar este tipo de iniciativa. La clave reside en hacer que ellos así lo sientan. Dado que con el suficiente apoyo y autonomía, pueden asimilar las características de los Preparados y los Avezados. De hecho, como resulta habitual en la

mayoría de los grupos basados en el comportamiento, los límites son permeables y las circunstancias vitales de las personas suelen determinar su propensión al cambio, en distintos grados a lo largo del tiempo.

Por tanto, una pequeña encuesta puntual no es suficiente. Los líderes deben coordinarse en todo momento con sus empleados, ya que su lealtad y apoyo pueden cambiar rápidamente. Para conservar su relevancia, las estrategias de transformación deben dar respuestas en cada paso. También es importante a quienes se escucha y consulta activamente. Las empresas solo podrán obtener información completa si recopilan datos de los diferentes puntos de vista. Si no es así, solo conseguirán hacer eco de las opiniones.



“La diversidad es fundamental. En el lugar de trabajo, todos los grupos deben sentirse valorados. La clave es crear un entorno equitativo en el que se escuchen las opiniones de todos. Si lo consigue, podrá crear sinergias y establecer una sólida cultura de resiliencia”.

**Helen Yu, autora y asesora en transformación digital,
directora general y fundadora de Tigon Advisory**



LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN UN MUNDO EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Cuando observamos las preguntas sobre el comportamiento que incluye la encuesta, se ve claramente que los grupos de los Avezados y los Lentos exhiben niveles de confianza muy diferentes sobre las oportunidades emergentes.

RESPUESTA ANTE UNA **TECNOLOGÍA EN CONSTANTE EVOLUCIÓN**

“Me preocupa que los empleados no puedan seguir el ritmo de los cambios tecnológicos”.

51 %

Inmóviles

Avezados

10 %

“En los próximos 1 o 2 años, tenemos previsto agilizar el cambio para seguir el ritmo de la transformación tecnológica”.

29 %

Inmóviles

Avezados

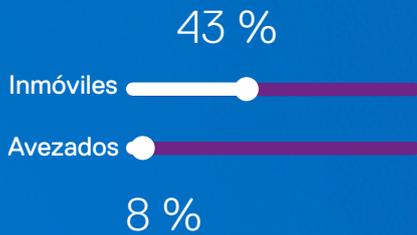
53 %

“En muchas ocasiones, los empleados se sienten atraídos por el cambio. Pero cuando se da a conocer la solución, normalmente ofrecen resistencia, bien sea táctica o de otra índole. Se deben tener siempre en cuenta los vínculos emocionales con los sistemas de TI y los procesos heredados, incluso aquellos de los que se quejaban los empleados hace no tanto tiempo”.

Baskaran Ambalavanan, experto en tecnología de RR. HH. y director de Hila Solutions, LLC

RESPUESTA ANTE LA NATURALEZA CAMBIANTE DEL TRABAJO

“Va a ser difícil participar y encontrar la motivación cuando trabaje de forma remota”.



“Tengo miedo de que me olviden o soslayen”.



“Puedo ser más productivo si trabajo y colaboro de forma remota”.

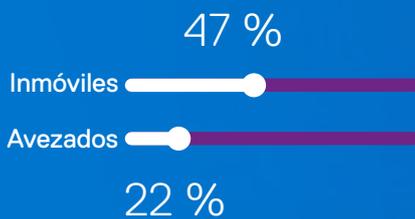


“Para respetar los límites de todo el mundo y reducir la expectativa de tener que estar siempre activo, considere implementar herramientas de gestión de proyectos que permitan la comunicación asíncrona, con parámetros. Las tecnologías empáticas y el respeto al bienestar de las personas van de la mano”.

Meghan M Biro, estratega en tecnología de RR. HH. y fundadora de TalentCulture

RESPUESTA ANTE LA NATURALEZA EN CONTINUO CAMBIO DE LOS DATOS

“Me preocupa que los empleados se vean superados por la velocidad, el volumen y la variedad de los datos”.



“Me preocupa no poder aprovechar la oportunidad de convertirnos en una empresa basada en datos”.



“Espero que los conocimientos que se extraen de los datos impulse nuestra actitud emprendedora y podamos identificar mejor las oportunidades nuevas”.



“La carga que suponen los datos es real y las empresas lo están experimentando. Pese a ello, por una de las características exclusivas del ser humano, muchas recurren a los procesos manuales, porque es terreno conocido y no han asimilado todavía el cambio personal necesario para adoptar nuevos sistemas, aunque les haga la vida infinitamente más sencilla”.

John Roesse, director del departamento de Tecnología global de Dell Technologies

SECCIÓN 4:

Avances revolucionarios

El desafío que se aproxima es claro: los responsables deben poner en marcha una fuerza laboral que suele sentirse superada, capacitarla y motivarla, además de impulsar el cambio para lograr crecimiento.

Una transformación revolucionaria se produce cuando se unen personas y tecnología. Las empresas pueden promover la innovación mediante la búsqueda de avances en tres frentes, que, en su conjunto, forman un enfoque holístico:

1. ROMPER BARRERAS CON LA CONECTIVIDAD

La economía basada en el trabajo remoto despertará nuevas formas de creatividad y entusiasmo por el trabajo. El trabajo flexible ha sido siempre objeto de acuerdo que ha revestido gran importancia y a menudo conlleva una dimensión emocional para empleados y organizaciones. Pero no siempre se ha concedido esta flexibilidad laboral. En los últimos años, los empleados han empezado a exponer sus propias condiciones de trabajo, bien sea a través de su decisión de formar parte de una empresa, de abandonarla o bien de trasladarse a otra, en función del grado de flexibilidad que necesitan o quieren. La pandemia ha hecho que el trabajo desde cualquier lugar se convierta en algo habitual y menos discrecional.

Ahora que pasamos a una fase diferente de la pandemia, las empresas deberían resistirse a volver a los “métodos tradicionales de trabajo”.

“No es un modelo de progreso, ya que nos queda mucho por aprender de la experiencia del trabajo remoto de los últimos años”, afirma Jen Felch, directora del departamento de Tecnologías digitales y de informática en Dell Technologies. “Las empresas deberían aprovechar esta oportunidad para atender las peticiones de los empleados que desean flexibilidad continuada y reestructurar el trabajo para que ofrezca seguridad, equidad, productividad y conectividad desde cualquier lugar. Desde la perspectiva del departamento de TI, es fundamental estar siempre actualizados y preparados para cualquier cosa. Por ejemplo, para estar protegidos en todo momento en un entorno flexible, las empresas no pueden permitirse posponer ni un solo día una actualización tecnológica”.

Para lograr esto, es necesario dotar a los empleados de formas “naturales” de colaborar virtualmente, para que puedan conectar con compañeros y partes interesadas ya estén cerca o lejos. Actualmente, el 58 % de los encuestados en los grupos de Inmóviles y Lentos tienen problemas a



“La tecnología nos permite establecer conexiones para los empleados sin importar cómo, cuándo o dónde trabajen. No se trata de copiar las viejas costumbres, cuando la mayoría de los empleados trabajaban en la oficina, sino de esforzarse por conseguir los mismos resultados pero con nuevos métodos. Las relaciones espontáneas serán diferentes”.

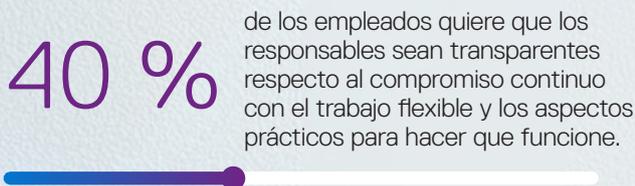
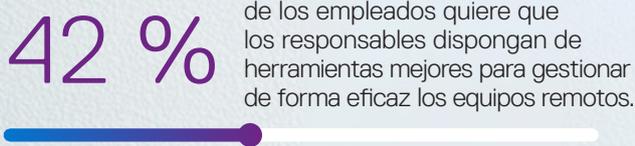
Jenn Saavedra, directora del departamento de Recursos Humanos en Dell Technologies

la hora de colaborar de forma remota o conectarse para relacionarse. Es posible que para aprovechar al máximo las herramientas de colaboración estos grupos necesiten orientación adicional.

Glen Robson, director del departamento de Tecnología del grupo de soluciones de cliente en Dell Technologies, cree en el potencial de la tecnología para unir a personas, equipos y culturas con el fin de mejorar las experiencias del ser humano. En este sentido, insta a las empresas a buscar respuestas a las siguientes cuestiones: “En pleno proceso de cambio, hay que explorar: cómo trabajan las personas en equipo y cómo utilizan los medios o colaboran a través de la tecnología que ya tienen disponible. Es importante no basarse en prejuicios ni en estrategias de TI sin fundamentar para justificar que las personas no pueden adoptar tecnologías que prometen ofrecer una experiencia muy superior. Se podría perder la oportunidad de acceder a nuevos niveles de equilibrio y productividad. Cuando se hayan obtenido esas respuestas, utilice el potencial de la innovación en su estrategia, tecnología y empresa, así como en los departamentos de investigación y diseño para lograr el máximo de satisfacción entre los empleados, impulsar la productividad y sobresalir en la adquisición y retención de profesionales. Esto es lo que marcará la diferencia”.

A la hora de realizar esta evaluación, el elemento central que deben tener en cuenta las organizaciones es la priorización de las experiencias de los trabajadores, para ello, deben basar su estrategia de TI en que los empleados realicen su trabajo sin interrupciones ni frustraciones. Actualmente, el 44 % de los empleados quieren que sus responsables les den libertad para elegir su modelo de trabajo preferido y que les proporcionen las herramientas y la infraestructura necesarias.

“Los modelos de trabajo han cambiado y seguirán evolucionando a medida que los equipos y las personas vayan encontrando los procesos y estilo de vida que se adapte a sus necesidades”, comenta Vlady Huling, vicepresidente de la Unidad para soluciones informáticas modernas en Dell Technologies. “La base de un buen modelo de trabajo híbrido incluye experiencias personalizadas, coherentes y sin interrupciones, y dependerá de una estrategia de TI centrada en el ser humano. Las personas necesitarán acceder fácilmente a las herramientas adecuadas para trabajar, dondequiera que estén durante el día, ya sea en la cocina, la oficina o en un lugar secreto del trópico”.



Los empleados también necesitan mayor transparencia, orientación y apoyo. Hoy en día, todavía existe incertidumbre respecto a cómo las empresas van a garantizar la igualdad y la transparencia cuando el lugar y el momento de trabajo siguen siendo bastante ambiguos. Para aprovechar al máximo el potencial del trabajo remoto, son los responsables quienes deben establecer y gestionar unos límites razonables y democratizar el trabajo según las diferentes necesidades, intereses y responsabilidades familiares. El 58 % de los encuestados aún no disfruta de una mejor conciliación profesional y familiar, todavía queda camino por recorrer. Los empleados deben ganarse la confianza de la empresa trabajando de forma responsable y diligente desde donde se encuentren.

Hay muchas empresas que se mueven en terreno de nadie. Han pasado del trabajo en la oficina al trabajo desde casa sin sopesar las implicaciones ni cambiar el modelo de operación en consecuencia. La superposición de modelos no funciona puesto que son diferentes y requieren estructuras de gestión, control y bonificación distintas.

Por todo esto, Yu opina que los trabajadores deben reevaluar de forma exhaustiva sus funciones y responsabilidades: “El entorno es ahora muy diferente. Hay que revisar las funciones de los empleados y ajustar sus competencias para poder redefinir el lugar de trabajo. Debemos replantear la forma de medir el trabajo para que se centre en las personas y los resultados, no en las horas de dedicación”.

En su conjunto, se aprecia claramente que queda camino por recorrer, pero también hay motivos para ser optimista: El 80 % de los encuestados opina que el cambio al teletrabajo puede crear un entorno de trabajo más inclusivo.

CÓMO ROMPE MCLAREN LAS BARRERAS CON LA CONECTIVIDAD

McLaren Group tiene un entorno de trabajo muy ágil y garantiza que sus empleados tengan las herramientas necesarias para colaborar de forma inmediata desde donde se encuentren. Esto incluye un acceso sencillo a los datos de telemetría o a los sistemas de asignación de incidentes asistida por ordenador (CAD). Los empleados pueden estar cerca o lejos, pero su impresión es que están sentados junto a la persona con la que están colaborando.

El director de informática, Chis Hicks, celebra el cambio hacia el trabajo remoto y cree que la empresa es ahora más iterativa y ágil. “Antes, no estaba bien visto trabajar desde casa. Casi sentías que estabas haciendo algo malo”, afirma Hicks. “Sin embargo, ahora forma parte de nuestras vidas y, en el caso de McLaren, ha abierto gran cantidad de oportunidades para la creatividad. Ya no existen las fronteras. En McLaren, trabajamos literalmente desde cualquier lugar, incluido mi McLaren 600LT”.

ROMPER BARRERAS CON UNA CONECTIVIDAD SEGURA

Una cosa es proporcionar un acceso seguro y rápido a la red cuando los trabajadores están en el mismo centro de oficinas utilizando los dispositivos que ha aprobado la empresa y otra muy diferente es proteger y equipar a teletrabajadores que normalmente utilizan sus propios teléfonos y equipos portátiles.

Cuando empezó a generalizarse el uso de los dispositivos personales en el trabajo (“Bring Your Device”, BYOD) en estos años de atrás, los profesionales de TI tuvieron que lidiar con el grave riesgo de otorgar acceso a dispositivos personales no seguros a la red empresarial. Cuando el trabajo remoto se convirtió en una realidad, está amenaza se intensificó de forma exponencial: un 72 % de los encuestados cree que el mundo laboral en constante evolución representa un riesgo aún mayor para su organización. Actualmente, los directores de informática deben proteger los datos y las aplicaciones independientemente de dónde transiten y actualizar los protocolos de seguridad con arreglo a las iniciativas de transformación digital acelerada en la totalidad de la empresa (incluido el rápido avance de la “shadow IT”). También deben contemplar el comportamiento humano que no se alcanza a ver. Todo esto es inquietante, puesto que las empresas saben desde hace algún tiempo que la mayor fuente de vulnerabilidad de una organización suelen ser sus empleados: el 62 % de los encuestados considera que los empleados son el eslabón más débil en sus defensas de ciberseguridad.

Pese a que las empresas se encargan del factor humano en el terreno de la ciberseguridad, los empleados deben saber que cuentan con la protección de la organización, es decir, que los productos que utilizan o les entregan para realizar su trabajo incorporan seguridad intrínseca. No es una petición baladí. La protección en un mundo hiperconectado es uno de los problemas cotidianos más acuciantes y apremiantes.

“

“La seguridad es responsabilidad de todos. Con el incremento de las amenazas a la seguridad, las empresas deben dotar a sus empleados de los conocimientos adecuados y transmitirles que pueden ayudar a detener a los ciberdelincuentes si cumplen los requisitos de seguridad que ha establecido su organización. Este debe ser el enfoque básico de toda empresa, además de implementar tecnologías y procesos tecnológicos con seguridad intrínseca. Es de capital importancia incorporar en la cultura empresarial el mensaje de la responsabilidad en materia seguridad. En general, las personas necesitamos oír un mismo mensaje varias veces y de distintas maneras antes de que se traduzca en una forma de actuar”.

John Scimone, vicepresidente ejecutivo y director de departamento de Seguridad en Dell Technologies

2. ROMPER BARRERAS CON LA PRODUCTIVIDAD

Con el fin de dotar a los empleados de las herramientas necesarias para rendir al máximo en el trabajo, hay que proporcionarles tecnología moderna e inteligente que aumente su productividad. Por tanto, en lugar de sobrecargarlos con tareas repetitivas, pueden liberarse para centrarse en trabajos de mayor importancia y más gratificantes, que a su vez generan más valor para la empresa.

El desafío para los responsables reside en establecer una cultura que adopte estos cambios, comenta John Roesse, director de tecnología global en Dell Technologies: “Si bien la automatización permitirá a las empresas capitalizar las tecnologías digitales más innovadoras y aliviar la carga del personal, algo que beneficia tanto a empleados como a empresas, otra parte del estudio también pone de manifiesto que las principales barreras para adoptar la automatización, y con esto también me refiero al progreso, son culturales. Cuando combino los resultados de la investigación de mercado con la información práctica, se ve claramente que es necesario incidir más en la adopción de estas nuevas tecnologías y modelos operativos”.



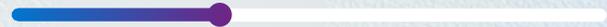
“Con el ritmo al que se desarrolla el cambio exponencial, las personas temen perder sus trabajos. El mensaje de los responsables debe ser que integrar las máquinas en la fuerza laboral crea empresas más humanizadas, ya que las personas dispondrán de más tiempo para dedicarse a los aspectos humanos”.

Dr. Mark van Rijmenam, especialista en tecnologías del futuro, creador y fundador de Datafloq

Si se establece la cultura y la estrategia adecuadas, los trabajadores estarán preparados para colaborar con tecnología y adoptar la automatización:

37 %

afirma que, actualmente, hacen un trabajo no repetitivo que les estimula mentalmente.



Ante la oportunidad de una mayor automatización, el 77 % espera mitigar los errores humanos y el 69 % espera adquirir nuevas habilidades y tecnologías que les hagan prosperar profesionalmente.

Sin embargo, es importante que los responsables gestionen este cambio: el 26 % de los encuestados en los grupos de Inmóviles y Lentos temen ser reemplazados por la tecnología. Pese a que esta percepción no está justificada, dado que las soluciones inteligentes crean más trabajos y aumentan la permanencia en el empleo, el estudio pone de manifiesto que algunas personas exhiben por naturaleza una visión distópica. No se pueden pasar por alto ya que representan la cuarta parte de la plantilla. Al contrario, se debe fomentar su participación y transmitirles confianza.



CÓMO ROMPEN BARRERAS LOS FUNDADORES DE LA FEDERAL CREDIT UNION CON LA PRODUCTIVIDAD

Los fundadores de la Federal Credit Union querían dar respuestas rápidas a las necesidades en continuo cambio de sus miembros en más de 30 ubicaciones, a las que cada vez se suman más. Su primera decisión fue eliminar la carga que suponía la administración interna y promover la automatización inteligente. Con esta nueva agilidad de actuación, liberó al personal de TI para que pudiera dedicarse a trabajar en estratégicas y contribuciones operativas que aportaran valor añadido a sus miembros.

Los fundadores también tomaron iniciativas con el fin de democratizar la ciencia de datos para empleados y otros usuarios finales promedio, independientemente de sus conocimientos técnicos. Por otra parte, los responsables disponían de los datos que necesitaban para evaluar si se estaba incentivando a los empleados para seguir las directrices establecidas.

Dado que ya no hacía falta que los fundadores gestionaran la arquitectura empresarial, pudieron apoyar el desarrollo de los profesionales de TI y darles libertad plena para innovar con confianza. Ahora, los clientes reciben un servicio de calidad superior y la satisfacción de los empleados con su trabajo, así como el estado de ánimo nunca han estado tan altos.

3. ROMPER BARRERAS CON LA EMPATÍA

Mientras que la mayoría de los responsables considera que los empleados son su activo empresarial más valioso, las personas no perciben esa confianza ni se sienten valoradas. En una cultura empática, es decir, donde se comparten y entienden los sentimientos de los demás, se debe informar de todo lo que sucede, en especial de los programas de gestión de cambios, con el fin de generar entusiasmo y dar sentido a las acciones de las personas.

Glen Robson considera que la empatía es el catalizador que impulsa la innovación. “Hay que centrarse en las experiencias humanas”, afirma. “Es importante saber cómo interactúan las personas con el mundo que les rodea. La tecnología es una vía de entrada en ese mundo, por lo que debe ponerse a disposición de los demás con el cuidado que se merece. Si no los empleados no se visualizan en el proceso y utilizando unas tecnologías que les van a obligar a trabajar de una manera determinada, no van a querer participar. Y esto alterará el delicado equilibrio que conlleva el trabajo en equipo”.

En nuestro estudio se pone de manifiesto que en lo referente al liderazgo empático hay mucho camino por recorrer.

83 % de los encuestados afirmó que sus líderes soslayan las perspectivas y los puntos de vista divergentes.

Resulta aún más inquietante que más de un tercio opine que sus empleados son prescindibles. Aún más, se podría decir que la mayoría de los responsables no tienen intención de cambiar de opinión. Algunos pocos dirían con orgullo que ignoran las opiniones divergentes o que tratan a sus empleados como piezas sustituibles de una máquina. La mayoría de las veces estas percepciones van en contra de los valores de la empresa.

El problema, por tanto, no es la intención, sino la ejecución. Los líderes deben mostrar todo lo que valoran a los empleados, en conjunto y como personas individuales. Por ejemplo, el 59 % de los trabajadores afirma que los responsables no adaptan el cambio para que se corresponda con los conocimientos y las aptitudes individuales en la gestión de la transformación. Si se utiliza una única solución para todos, cuando se implemente la transformación, muchos se quedarán atrás. Con un enfoque empático se intentarían comprender las necesidades de los empleados y satisfacerlas con una estrategia más personalizada y adaptable.

De este modo, se analizarían los programas para comprobar su aplicabilidad. Hay muchos programas que siguen sin estar diseñados para los usuarios finales, con casi la mitad de los trabajadores superados por la complejidad de las tecnologías. Los responsables pueden mostrar empatía pidiendo a los trabajadores su opinión, preocupándose por los retos que afrontan, adaptándose y proporcionando formación y asistencia. De ese modo, los responsables podrán diseñar programas que incluyan las iniciativas que mejor se adapten a la forma de aprender y trabajar de las personas.

Básicamente, comenta Ambalavanan, “debe escucharse la opinión de las personas y que ellas sepan que es así. Una de las formas de hacerlo es crear comités en todos los niveles y unidades de negocio”. Y, por supuesto, no basta con solicitar sus opiniones, también hay que analizarlas e incorporarlas en la planificación del futuro de la empresa.



CÓMO ROMPE BARRERAS DELL TECHNOLOGIES CON LA EMPATÍA

El grupo para la innovación de la experiencia de Dell tiene la visión de impulsar el progreso humano a través de la tecnología. Para lograr los objetivos de esta visión, se utiliza la empatía en los desafíos a los que hacen frente las personas y se establece una estrategia tecnológica para dar respuesta a estos desafíos con el fin de crear la mejor experiencia posible para los usuarios finales y aliviar su carga de trabajo para que puedan centrarse en lo que mejor saben hacer. Por lo tanto, en lugar de emplear una pequeña porción de su tiempo en hacer lo que les gusta (y para lo que se prepararon profesionalmente), los empleados podrán dedicarse a ser felices y productivos casi todo el rato gracias a tecnología que impulsa y facilita su trabajo y no les limita o les frustra.

Este principio se aplica a todos los sectores profesionales. El usuario final podría ser un científico de datos que lo único que quiere es analizar los datos, ingenieros de software cuyo objetivo es programar, profesores que solo desean enseñar o médicos que lo que quieren ayudar a sus pacientes. A través de herramientas cuidadosamente estructuradas, las personas podrán descubrir su valor único.

Dell Technologies también se ha replanteado cómo organizar a sus empleados, procesos y tecnología a través del método digital propio de Dell y puede dar fe de los buenos resultados que se obtienen al basar la transformación digital en la empatía. El desarrollador de software medio en este sector emplea solamente una pequeña parte del día en escribir código (menos del 20 %) y mucho tiempo a trabajar en tareas administrativas. Tras tres años trabajando en la creación de una experiencia de primera categoría para desarrolladores, en Dell Digital, la unidad dedicada a la tecnología informática de Dell, los desarrolladores invierten entre el 70 % y el 75 % del tiempo en escribir código funcional y utilizando su capacidad de innovación para crear soluciones nuevas y ofrecer valor a la empresa.



SECCIÓN 5: **Conclusión**

Muchas empresas han logrado llevar a cabo la transformación con éxito en los últimos años. John Roesse comenta al respecto: “Durante la pandemia, los equipos de TI desempeñaron con eficacia funciones de unificación y conexión además de actuar como catalizadores del progreso. Pero, en ocasiones, la velocidad del cambio era vertiginosa, tanto para los que estaban al mando como para sus subordinados.

En medio de la urgencia por adaptarse e innovar rápidamente, no quedaba mucho espacio para dedicarse al aspecto humano de la transformación digital, lo cual resulta comprensible dada la complejidad de esta transformación, particularmente cuando se está bajo presión. Matt Baker dice sobre la transformación digital que “pasar al otro lado, sin duda dejará cicatrices. Ha llegado el momento de empezar a recuperarse y convertir el déficit de capital humano en superávit”.

En este extenso y relevante estudio se destaca la importancia de preparar a las personas para el cambio, a la vez que se arroja luz sobre la complejidad que entraña el proceso de transformación. Mediante el entendimiento de los comportamientos humanos y las preferencias de aprendizaje, así como a través de las acciones correctas, las empresas podrán hacer que los empleados pasen de ser una fuente de fricciones a impulsores y colaboradores para el cambio.

Antes de dar el primer paso, las empresas deben entender que las personas son, y seguirán siendo, su principal fuente de creatividad. A través de una estrecha colaboración entre humanos y máquinas, las empresas podrán avivar el ánimo de los empleados y despertar el espíritu innovador en cada uno de ellos.

Para obtener más información, visite: www.dell.com/breakthrough.

Acerca de la metodología del estudio

Vanson Bourne, una empresa de investigaciones independiente con sede en el Reino Unido, realizó este estudio por encargo de Dell Technologies. Se entrevistó a 10 500 ejecutivos, responsables del departamento de TI y expertos en conocimiento pertenecientes a empresas de tamaño pequeño a grande en 14 sectores y 40 ubicaciones. En el estudio se encuestó a una muestra representativa aleatoria de empresas. El trabajo en campo se realizó entre agosto y octubre de 2021.

UBICACIONES DE LA ENCUESTA

Norteamérica

Canadá y EE. UU.

Latinoamérica

Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y norte de Latinoamérica (Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Puerto Rico y El Salvador)

Europa, Oriente Medio y África

Bélgica, Francia, Alemania, Irlanda, Israel, Italia, Países Bajos, Polonia, Rusia, Arabia Saudí, España, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido

APJ

Australia, Japón, India, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Tailandia y Vietnam

Gran China

China continental, Hong Kong y Taiwán

SECTORES DE LA ENCUESTA

Automoción

Administración pública

Educación

Servicios financieros

Seguros

Tecnología y TI

Ciencias de la vida

Fabricación

Multimedia y entretenimiento

Petróleo y gas (energía)

Servicios de salud privados

Servicios de salud públicos

Ventas al por menor y productos de consumo

Telecomunicaciones

El estudio explora la perspectiva y el enfoque de las personas con respecto al cambio, así como las necesidades específicas de formación y desarrollo. Expertos independientes ayudaron a diseñar la encuesta y, después, ejecutaron análisis de correlación para determinar qué perspectivas y enfoques afectan a su entusiasmo por el cambio o posible sentido de agencia en un mundo extremadamente digital. Queremos mostrar nuestro agradecimiento a:

Prof. Sally Eaves autora y asesora de estrategias globales para tecnologías emergentes y fundadora de Aspirational Futures

Rachel Ivers psicóloga empresarial y asesora en GiANT London

Dr. Sam Mather experto en psicología y resiliencia empresarial y profesor en liderazgo en Henley Business School

Dra. Jessica Rimmer experta en liderazgo y cultura y asociada en GiANT Worldwide

Dra. Shannon Rogers epidemióloga y científica del comportamiento en Dell Technologies

Dra. Rachel Watson-Jones científica cognitiva e investigadora de la experiencia del usuario, miembro distinguido del equipo técnico de Dell Technologies

Los resultados del estudio se revisaron posteriormente por los expertos mencionados anteriormente, así como por otro conjunto de expertos en el lugar de trabajo, el departamento de tecnología y la empresa:

Baskaran Ambalavanan experto en tecnología de RR. HH. y director de Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro estratega en tecnología de RR. HH. y fundadora de TalentCulture

Dr. Mark van Rijmenam estratega en tecnologías del futuro, creador y fundador de Datafloq.com

Helen Yu autora y asesora en transformación digital, directora general y fundadora de Tigon Advisory

ACERCA DE DELL TECHNOLOGIES

Dell Technologies ayuda a las organizaciones y a las personas a crear su futuro digital y a transformar su forma de trabajar, vivir y jugar. La empresa proporciona a los clientes la cartera de tecnologías y servicios más amplia e innovadora del sector para la era de los datos. www.delltechnologies.com

ACERCA DE VANSON BOURNE

Vanson Bourne es una empresa independiente especialista en investigaciones de mercado para el sector de la tecnología. Su reputación como creadores de análisis sólidos y fiables basados en la investigación se sustenta en rigurosos principios de estudio y en su capacidad para recabar opiniones de los responsables ejecutivos de tomar de decisiones en los ámbitos técnico y empresarial, en todos los sectores comerciales y en los principales mercados. www.vansonbourne.com