



# AVANCE

Superación de las barreras para la transformación digital  
en la intersección entre las personas y la tecnología

**DELL**Technologies

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Prólogo</b>  | 3  |
| <b>Sección 1: El gran imperativo de restauración</b>                              | 4  |
| <b>Sección 2: Retos de la transformación relacionados con las personas</b>        | 6  |
| 1. Falta de habilidades digitales y aptitud                                       | 7  |
| 2. Falta de visión y de una estrategia que prioriza a las personas                | 8  |
| 3. Falta de una cultura de innovación   | 9  |
| <b>Sección 3: Medición de la preparación para la transformación: los 4 grupos</b> | 10 |
| <b>Sección 4: Desarrollo de avances</b>   | 14 |
| 1. Avance con conectividad  | 14 |
| 2. Avance con productividad   | 17 |
| 3. Avance con empatía   | 18 |
| <b>Sección 5: Conclusión</b>  | 19 |
| <b>Acerca de la metodología de estudio</b>  | 20 |

# PRÓLOGO

Nuestro mundo está experimentando una profunda transformación digital. Lo vemos en el trabajo, en la escuela y en el hogar, y se intensificó durante la pandemia de la COVID-19. En 2020, los estudiantes aprendieron desde el hogar, las familias realizaron videoconferencias durante los días festivos (cuando se habrían reunido en persona) y muchas empresas cambiaron rápidamente de marcha para lograr en días lo que habían planeado hacer durante años para crear una fuerza laboral digital.

Aunque siempre hemos considerado que los pasos incrementales son la mejor manera de lograr un cambio real, no pudimos darnos ese lujo hace dos años. Los empleados tuvieron que adaptarse rápidamente al trabajo virtual, mientras que a los líderes se les pidió que mostraran una gran empatía y ayudaran a sus equipos con los cambios drásticos. Nosotros lo hicimos para superar una crisis.

Aprendimos bastante en el proceso. Logramos un progreso real y vimos que las cosas sucedieron de una manera que tal vez no hubiéramos visto en años. Como alumnos constantes, sabemos que avanzamos en la dirección correcta. A medida que los avances tecnológicos continúan transformando la forma en que vivimos y trabajamos, las empresas necesitarán una estructura para apoyar el cambio continuo.

Dell Technologies encuestó a 10 500 personas de todo el mundo y colaboró con expertos en comportamiento para examinar la manera de abordar el cambio transformacional desde una perspectiva humana. En este informe, se resumen los hallazgos y se recomienda que las empresas desarrollen su avance con las personas a la vanguardia y centrándose en una mayor conectividad, productividad y empatía.

Siga leyendo para obtener consejos de expertos sobre cómo desarrollar su avance en la intersección entre las personas y la tecnología.

*Gracias,*

*Jen Felch*

**Jen Felch**

Directora digital y directora de sistemas de información, Dell Technologies

*Jenn Saavedra*

**Jenn Saavedra**

Directora de recursos humanos, Dell Technologies

## RECONOCIMIENTOS

Deseamos agradecer formalmente a las siguientes personas:

**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, asesora estratégica global en tecnologías emergentes y fundadora de Aspirational Futures

**Rachel Ivers**

Psicóloga y asesora comercial en GiANT London

**Dr. Sam Mather**

Experta en psicología organizacional y resiliencia, y profesora de liderazgo en Henley Business School

**Dr. Mark van Rijmenam**

Estratega de tecnología futura, autor y fundador de Datafloq.com

**Dr. Jessica Rimmer**

Experta en liderazgo y cultura, y partner en GiANT Worldwide

**Dr. Shannon Rogers**

Epidemióloga y científica del comportamiento en Dell Technologies

**Dr. Rachel Watson-Jones**

Científica cognitiva e investigadora de la experiencia del usuario, anteriormente miembro distinguida del personal técnico de Dell Technologies

**Helen Yu**

Autora y asesora de transformación digital, presidenta, directora ejecutiva y fundadora de Tigon Advisory



## SECCIÓN 1:

# El gran imperativo de restauración

No es ningún secreto que las empresas sienten la obligación de modernizarse. La pandemia no hizo más que aumentar ese sentido de urgencia. Lo que podría haber sido una maratón se convirtió en una carrera corta, con cronogramas comprimidos y estrategias corregidas.

Las empresas consiguieron logros importantes bajo estas circunstancias extraordinarias. Sin embargo, el ritmo del progreso ha pasado la cuenta.

En esta nueva investigación, basada en la información valiosa obtenida de 10 500 encuestados en más de 40 ubicaciones, se muestra que las barreras humanas para la transformación digital están creando un roce significativo y fatiga.

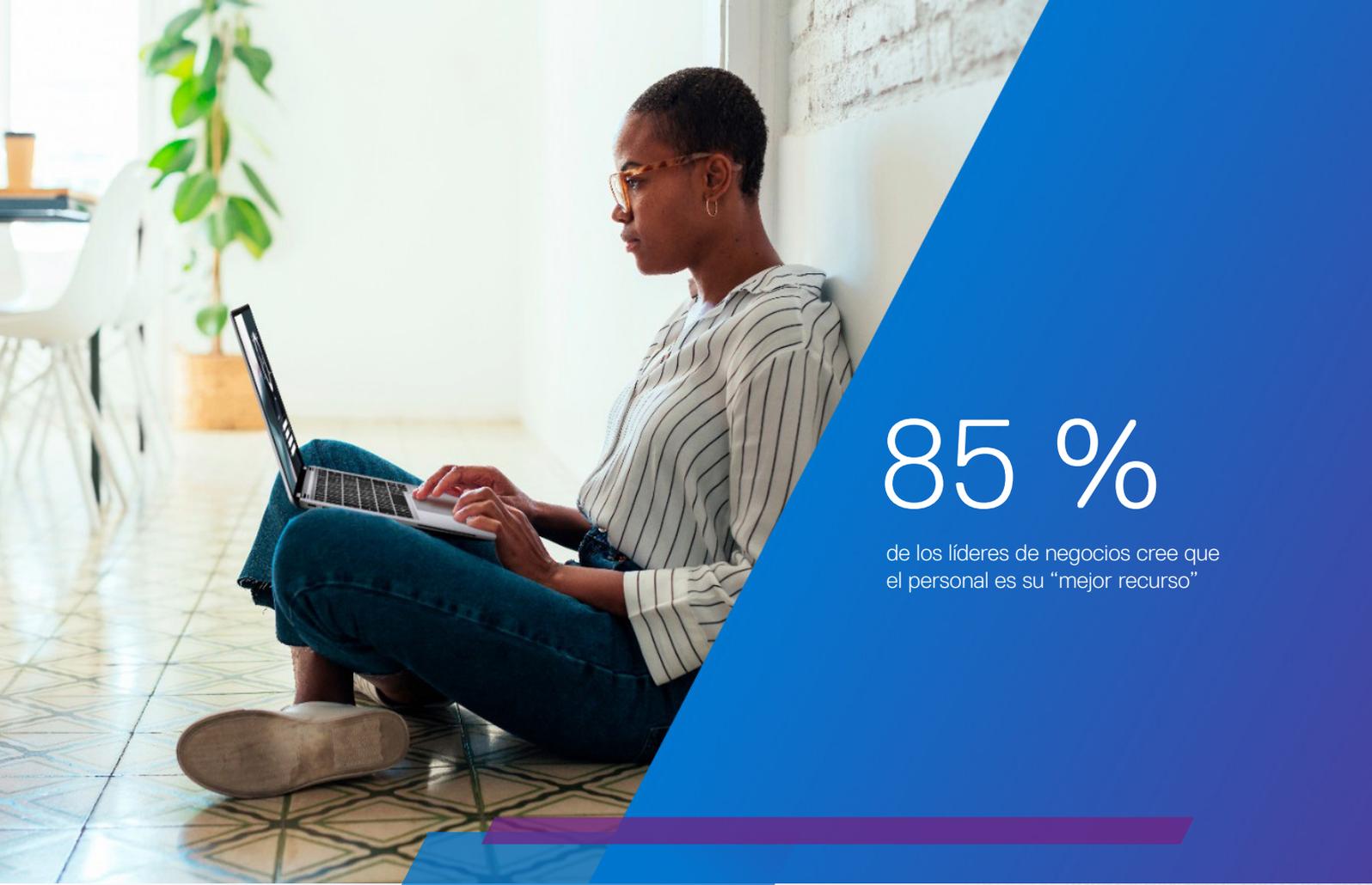
Más de la mitad de nuestros encuestados dicen que no siempre tienen la motivación o la energía para tomar medidas con respecto a la transformación digital en el lugar de trabajo.

41 %

afirma que sus empleados tienen dificultades con el desgaste o la mala salud mental que afecta su capacidad de hacer bien su trabajo

“La pregunta no es si se produjo un desgaste laboral. Efectivamente ocurrió”, señala la Dra. Jessica Rimmer, experta en liderazgo y cultura, y partner de GiANT Worldwide con una especialidad en mejorar la cultura corporativa con comportamientos de liderazgo saludables. Rimmer afirma que ayudar a los empleados a procesar y recuperarse del desgaste no es solo correcto, sino también necesario. “Las empresas deben reconocer que su competitividad está vinculada a las personas que ya no tienen la resiliencia para navegar por el cambio organizacional”.

Matt Baker, vicepresidente ejecutivo de estrategia corporativa de Dell Technologies, advierte lo siguiente: “La pandemia creó una energía cinética que superó a la inercia. Pero, ¿qué sucederá después de la crisis, cuando la adrenalina haya disminuido? Aún tendrán que tomarse muchas decisiones urgentes. Si las empresas también están agotadas y agueridas, puede que se enfrenten a un problema”.



85 %

de los líderes de negocios cree que el personal es su “mejor recurso”

## LA PARADOJA HUMANA

El estudio ilustra una tensión entre las formas en que las personas pueden facilitar o dificultar la transformación.

Por un lado, hay un innovador en todos nosotros, no solo en algunos. Además, los encuestados reconocen que la tecnología es clave para el progreso y, cuando la tecnología y el ingenio humano se alinean, pueden tener un potente efecto transformador.

Vemos esto en los más de siete de cada 10 encuestados que creen que siempre hay una respuesta tecnológica a un problema, la que espera a ser descubierta. Y el 85 % de los líderes de negocios cree que el personal es su “mejor recurso”. En las condiciones correctas, ven al personal como el combustible que impulsa a la empresa.

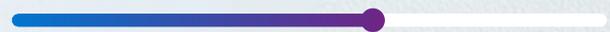
Por otro lado, el personal puede ser la ruina de una empresa. La mayoría de nosotros podemos recordar aquellos tiempos en los que la tecnología y las personas no estaban alineados, con consecuencias problemáticas. El margen de error puede ser bastante amplio. Después de todo, como lo señala Jessica Rimmer, “Somos criaturas complejas. Por lo general, actuamos de maneras contrarias a lo que decimos que somos y hacemos”.

Por ejemplo, el 48 % indica que es una criatura de hábitos al que le gusta la rutina. Nuestros expertos estiman que es probable que muchas más personas se clasifiquen como tal, pero están menos dispuestas a informarlo.

Lamentablemente, en lugar de avanzar en la innovación, las personas retrasan (involuntariamente) a sus empresas con regularidad.

64 %

de los encuestados informa que el fracaso de sus programas de transformación digital a menudo se debe a su personal



Sin embargo, nada de esto quiere decir que las personas son un problema. Un negocio solo llegará hasta donde su personal pueda llevarlo. El punto clave es hacer que las necesidades humanas complejas sean el componente fundamental de una estrategia de transformación. “El cambio puede ser incómodo y la incertidumbre que aporta puede desencadenar una variedad de respuestas emocionales. Es por eso que no se pueden dejar de comunicar una y otra vez los beneficios personales del cambio planificado”, señala Meghan M. Biro, estratega en tecnología de RR. HH. y fundadora de TalentCulture. “La comunicación empática es clave”.



## SECCIÓN 2:

# Retos de la transformación relacionados con las personas

Hay muchas razones tecnológicas por las que la transformación digital no es fácil. Pero si profundizamos, descubriremos que muchos de estos obstáculos se pueden atribuir al comportamiento humano. Por ejemplo, se puede elegir una opción de nube pública en lugar de una configuración de nube híbrida, no porque sea lo mejor para el negocio, sino porque parece menos intimidante a primera vista (incluso si las implicaciones a largo plazo son más inquietantes).

**Nuestro estudio descubrió tres amplias categorías de “barreras humanas” que pueden reprimir la transformación digital:**

1. Falta de habilidades digitales y aptitud
2. Falta de visión y de una estrategia que prioriza a las personas
3. Falta de una cultura de innovación



### Características más solicitadas

- 1 Orientados al futuro
- 2 Ágiles y flexibles
- 3 Curiosos, que amen aprender nuevas habilidades digitales
- 4 Experimentadores y tomadores de riesgos calculados
- 5 Educadores y entrenadores

## 01.

### FALTA DE HABILIDADES DIGITALES Y APTITUD

A la mayoría (69 %) de los encuestados le preocupa no tener las habilidades necesarias para la transformación digital. Ciertamente, se sabe que hay una escasez de personal capacitado en DevOps, integración continua, pipelines de entrega continua (CI/CD), conocimiento de la nube, automatización, borde, inteligencia artificial, ciencia de datos y más. Sin embargo, las rasgos de carácter “listos para la innovación” relacionados con la mentalidad, la resiliencia y la actitud también escasean.

Jenn Saavedra, directora de recursos humanos de Dell Technologies, aclara lo siguiente: “Los empleados de hoy en día comprenden que estamos en una época dinámica que cambia rápidamente. Una disposición para aprender y una mentalidad ágil son fundamentales para el éxito en nuestro mundo que se mueve rápidamente”.

Los resultados del estudio confirman la hipótesis de la profesora Eaves: el 74 % indica que sus equipos podrían tener más curiosidad y amor por el aprendizaje, la habilidad y el deseo de mirar hacia el futuro o la capacidad de aprender fácilmente de los errores.



“Con tanto cambio tecnológico, el futuro es en gran medida desconocido. Lo que hace que el aprendizaje para la vida sea más importante que nunca. Pronto, la mayor habilidad será la agilidad en un nivel individual, de equipo y organizacional”.

**Profesora Sally Eaves, ex directora de tecnología, autora y asesora estratégica global en tecnologías emergentes**

Estos no son rasgos que se pueden aprender en un curso en línea. Deben ser parte de la cultura de la empresa, fomentados y alentados por líderes empáticos. Si a los empleados les preocupa no tener lo que se necesita para prosperar en un lugar de trabajo transformado, es probable que se resistan el cambio. Los líderes pueden anticipar y evitar esa resistencia asegurándose de que los empleados tengan oportunidades de evolucionar sus conjuntos de habilidades y modelando una mentalidad productiva.

Como lo señala Helen Yu, autora y asesora de transformación digital, presidenta, directora ejecutiva y fundadora de Tigon Advisory, “Una vez que se produce un cambio sin precedentes, es absolutamente fundamental que los líderes de negocios creen un espacio seguro para que los empleados digan: “No sé cómo hacerlo”, y que les proporcionen rutas de aprendizaje, herramientas y motivación para tener éxito”.

Los líderes comprometidos con el aprendizaje y la mejora continuos, que promueven y comparten estos valores con el equipo, pueden ayudar a garantizar que sus empleados estén preparados para la transformación.

Parte de esta evaluación puede abarcar la manera en que ellos describen y abordan la transformación digital. Para muchas personas, la palabra “transformación” no encaja muy bien. Sugiere un cambio masivo que cambia el paradigma. Debido a que las victorias reiteradas son más apetecibles, Rachel Ivers, psicóloga y consultora de negocios en GiANT London, aconseja a los líderes “no despreciar los pequeños comienzos. Las mejoras incrementales no tardan en acumularse. Mientras que los grandes planes de ejecución, sin un camino claro hacia el futuro, pueden abrumar a ciertas personas y conducir paradójicamente a la inacción”.



02.

## FALTA DE VISIÓN Y DE UNA ESTRATEGIA QUE PRIORIZA A LAS PERSONAS

Como se muestra en el estudio, a los líderes les preocupa que sus equipos no estén preparados para la transformación. Paradójicamente, los empleados sienten lo mismo con respecto al liderazgo. La mitad de los encuestados dijo que les preocupa que su organización no sepa lo que se necesita para transformar a sus trabajadores.

53 %

teme que su negocio sea excluido del mundo digital en evolución debido a la falta de personas con la autoridad/visión correcta

Es probable que el problema no sea la falta de visión por parte del liderazgo, sino la falta de comunicación de esa visión. Los líderes pueden abordar el problema si se dan el tiempo de crear consenso. Según nuestra investigación, más de la mitad (55 %) participa en juntas de asesoría para consultar con personas de diferentes partes del negocio durante una implementación de tecnología. Ese es un buen lugar a partir del cual construir.

También pueden garantizar que los empleados tengan un sentido de propiedad en la estrategia y que no solo formen parte de la ejecución de la visión, sino también de su refinación y mejora.



“La colaboración práctica es una parte fundamental para alcanzar ese consenso en toda la organización. Necesitamos alejarnos de un estilo de liderazgo de comando y control. No es propicio para la transformación digital. La colaboración es la palabra clave de la era digital”.

**Dr. Sam Mather, experta en psicología organizacional y resiliencia, y profesora de liderazgo**

La Dra. Sam Mather, experta en psicología organizacional y resiliencia, y profesora de liderazgo, señala: “Un buen líder es autoconsciente y lo suficientemente seguro como para evaluarse y dejar de controlar o influir. Se siente cómodo con los miembros del equipo que presentan grandes ideas, las que promueve y alienta en el momento. Su sinceridad no debilita su estado, sino que lo consolida”.

La transparencia, la comunicación abierta y la colaboración son componentes esenciales del liderazgo moderno. Los líderes que modelan estas tres prácticas pueden asegurarse de que los empleados y la administración estén alineados y preparados para realizar un cambio significativo.



### 03. FALTA DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Es fácil decir que la organización de uno premia la innovación y la toma de riesgos. Sin embargo, puede resultar difícil asegurarse de que las personas se sientan facultadas y respaldadas para intentar, fallar y aprender de estas fallas a fin de sacar adelante el negocio. La división entre la teoría y la práctica es sustancial:

**60 %** de los encuestados afirma que su cultura organizacional está restringiendo la capacidad de innovación de los empleados

Para agravar el desafío, si se enfrentan a un cambio con el que no están de acuerdo, más de la mitad dice que opondría una “resistencia invisible”. Esto podría significar una participación mínima en la conversación, en la que se adopta un enfoque

de espera y observación. O podría significar excusas para no participar en absoluto. En caso extremo, podría significar la detención y minimización del cambio de manera activa (pero disimulada).

La solución se encuentra en fomentar una cultura que realmente aliente la toma de riesgos y desafíe el sentido común. Las personas pueden distinguir fácilmente entre un mandato legítimo de explorar e innovar, y palabras vacías al respecto. “Para fomentar una cultura innovadora, en primer lugar, los líderes deben tener presente el mantra de que no hay malas ideas, cada idea podría desencadenar algo extraordinario”, señala Rachel Ivers. “Al mismo tiempo, deben orientar a las personas para que acepten preguntas esclarecedoras y a veces desafiantes, y se adapten en consecuencia. En segundo lugar, los líderes deben asegurarse de que se escuche a todos, no solo a los más enfáticos o persistentes. Las personas más silenciosas podrían ser los autores de las ideas más dinámicas (o las más creativas)”.

### SECCIÓN 3:

# Medición de la preparación para la transformación: los 4 grupos

Está claro que el éxito de una iniciativa de transformación digital depende de las personas: ya sea que estén preparadas, informadas y entusiasmadas por el cambio, puede marcar la diferencia.

El parámetro de referencia del estudio analiza la actitud de los encuestados con respecto al cambio y el puntaje se informa de acuerdo con lo siguiente:

- Su respuesta instintiva a la automatización (aumento de la capacidad humana con tecnología)
- Su enfoque para investigar e implementar tecnologías emergentes en el lugar de trabajo
- Cómo se oponen al cambio con el que no están de acuerdo
- Su motivación/energía para actuar en función de la transformación de la TI

**Nuestro estudio descubrió que las personas tienden a clasificarse en una de estas cuatro categorías:**

**AVANCE RÁPIDO:** Pioneros listos para perseguir la innovación

10 %

**ESTANCAMIENTO:** Adoptan una visión pesimista de la innovación basada en el riesgo percibido

5 %

**AVANCE ESTABLE:** Listos para adoptar el cambio tecnológico seleccionado por otros

43 %

**AVANCE LENTO:** Más dispuestos a observar que tomar medidas

42 %



## Aquellos en los grupos de AVANCE RÁPIDO y AVANCE ESTABLE son más propensos a lo siguiente:

- Tener una visión de futuro o detectar tendencias
- Buscar el cambio
- Intentar hacer que cada día sea diferente
- Comprometerse con algo y mantener el rumbo
- Ver su trabajo como una parte central de su identidad
- Tener un fuerte sentido de pertenencia a la empresa
- Desear trabajar para una empresa que utiliza tecnología para innovar
- Ver los obstáculos como un desafío que se debe superar
- Percibir la presión de actuar con urgencia
- Decir que les encanta aprender nuevas habilidades
- Experimentar un propósito en su trabajo
- Experimentar una toma de decisiones justa y basada en el mérito, y oportunidades equitativas
- Poder lidiar con la ambigüedad

## Aquellos en los grupos de AVANCE LENTO y ESTANCAMIENTO son más propensos a lo siguiente:

- Ver el trabajo como una actividad a la que llegan y se van
- Perder el interés rápidamente
- Encontrar el cambio estresante
- Verse atraídos por la rutina o los hábitos
- Necesitar más tiempo/soporte/incentivos para cambiar hábitos y aprender nuevas habilidades
- Encontrar dificultades para comprometerse o desempeñarse cuando el resultado es incierto
- Mostrar preocupación por la posibilidad de que la tecnología los reemplace

## ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DE TODOS LOS GRUPOS

Si bien los que avanzan rápido tienen más probabilidades de innovar y los que avanzan de manera estable tienen más probabilidades de adoptar el progreso, depende de los líderes encender esa llama. También deben ser más deliberados en cuanto al apoyo que brindan a los trabajadores en los grupos de avance lento y estancamiento para escuchar lo que tienen que decir. Sus preguntas y precauciones pueden estar garantizadas. Hay un gran mérito y sensatez en cuestionar una idea y tomarse el tiempo para aprender de fallas pasadas. En la fuerza laboral moderna, todos son bienvenidos. La clave es asegurarse de que también lo sientan. Porque con suficiente motivación y autonomía, pueden adoptar características de avance estable o avance rápido.

De hecho, como es típico de la mayoría de los grupos basados en el comportamiento, los límites son difusos y las experiencias de vida de las personas a menudo moldearán su propensión al cambio a distintos grados con el tiempo.

Por lo tanto, un único sondeo de instantáneas no será suficiente. Los líderes deben estar continuamente en sintonía con su fuerza laboral, ya que la lealtad y el apoyo pueden cambiar rápidamente. Para mantenerse relevantes, las estrategias de transformación deben responder al mismo paso. A quién escuchan y consultan activamente también importa. Una empresa solo podrá capturar el panorama completo si recopila comentarios de diversos puntos de vista. Cualquier otra cosa sería simplemente un eco.



“La diversidad es esencial. En el lugar de trabajo necesitamos que todos los grupos se sientan valorados. La clave es crear un entorno equitativo en el que se escuchen las voces de todos. Logre esto y encontrará sinergia y una cultura sólida de resiliencia”.

**Helen Yu, autora y asesora de transformación digital, presidenta,  
directora ejecutiva y fundadora de Tigon Advisory**



## LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN UN MUNDO EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Cuando observamos las preguntas de respuesta conductual en la encuesta, podemos ver claramente que los grupos de avance rápido y avance lento tienen distintos niveles de confianza acerca de las oportunidades emergentes.

## RESPUESTA A LA **TECNOLOGÍA** EN EVOLUCIÓN

“Me preocupa que nuestra gente no pueda seguir el ritmo del cambio tecnológico”.

51 %

Estancamiento

Avance rápido

10 %

“En los próximos 1 a 2 años, planeamos acelerar el cambio para mantenernos a la par del cambio tecnológico”.

29 %

Estancamiento

Avance rápido

53 %

“A menudo, los empleados se sienten atraídos por la promesa del cambio. Pero cuando la solución finalmente se revela, generalmente hay resistencia, ya sea tácita o de otro tipo. Siempre tenga en cuenta los vínculos afectivos con la TI y los procesos heredados, incluso aquellos de los que la gente se quejaba no hace mucho tiempo”.

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

## RESPUESTA A LA NATURALEZA EN EVOLUCIÓN DEL **TRABAJO**

“Me esforzaré por mantenerme comprometido y motivado mientras trabajo de manera remota”.

43 %



Estancamiento

“Me preocupa que me olviden o me pasen por alto”.

31 %



Estancamiento

“Seré más productivo trabajando y colaborando de manera remota”.

27 %



Estancamiento

Estancamiento

Avance rápido

Avance rápido

Avance rápido 8 %

3 %

81 %

“Para respetar los límites de todos y reducir la expectativa de estar ‘siempre activo’; considere la implementación de herramientas de administración de proyectos que permitan la comunicación asíncrona, con parámetros. Las tecnologías empáticas y el respeto por el bienestar de las personas van de la mano”.

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

## RESPUESTA A LA NATURALEZA EN EVOLUCIÓN DE LOS **DATOS**

“Me preocupa que nuestra gente se sienta abrumada por la velocidad, el volumen y la variedad de los datos”.

47 %

Estancamiento



Estancamiento

“Me preocupa que dejemos pasar la oportunidad de convertirnos en un negocio impulsado por los datos”.

63 %

Estancamiento



Estancamiento

“Espero que la información valiosa de los datos nos haga más emprendedores y podamos detectar nuevas oportunidades”.

38 %

Estancamiento



Avance rápido



Avance rápido



Avance rápido



22 %

26 %

71 %

“La carga de los datos es real y las empresas la sienten. Sin embargo, como una de las características únicas de la humanidad, muchos siguen recurriendo a los procesos manuales, porque es lo que conocen, y aún no han adoptado el cambio personal necesario con un nuevo sistema, incluso si eso hace que sus vidas sean infinitamente más fáciles”.

John Roese, director de tecnología global en Dell Technologies

## SECCIÓN 4:

# Desarrollo de avances

El desafío que se avecina es claro: los líderes deben poner al día a una fuerza laboral a menudo saturada, facultarla y motivarla, e impulsar el cambio que conduce al crecimiento.

La transformación innovadora ocurre en la intersección entre las personas y la tecnología. Las empresas pueden promover la innovación mediante la búsqueda de avances en tres fronteras, que, en conjunto, forman un enfoque integral:

## 1. AVANCE CON CONECTIVIDAD

La economía de hacer todo desde cualquier lugar liberará la nueva creatividad y el afán por el trabajo. El trabajo flexible siempre ha sido un acuerdo importante y a menudo sensible entre los empleados y las organizaciones. Pero no siempre se ha permitido. En los últimos años, los empleados comenzaron a exigir trabajar según sus propios términos, con la capacidad de decidir si entrar y salir de la fuerza laboral o pasar de un empleador a otro en función de la flexibilidad que necesitan o quieren. La pandemia hizo que trabajar desde cualquier lugar fuera menos opcional y más común.

Ahora que estamos pasando a una fase diferente de la pandemia, las empresas deben resistirse a volver a las “formas tradicionales de trabajar”.

“Ese no es un modelo para el progreso, ya que hay mucho que aprender de nuestras experiencias de trabajo desde el hogar o desde cualquier lugar durante los últimos años”, señala Jen Felch, directora digital y directora de sistemas de información de Dell Technologies. “Las empresas deben aprovechar esta oportunidad para escuchar el deseo de los empleados de flexibilidad continua y reestructurar el trabajo de manera que ofrezca experiencias seguras, equitativas, productivas y conectadas desde cualquier lugar. Desde una perspectiva de TI, un buen punto de vista es que siempre necesitamos mantenernos al día y estar listos para todo. Por ejemplo, para mantener la seguridad en todo momento en un entorno flexible, las empresas no pueden dejar las actualizaciones tecnológicas para otro día”.

Parte de eso incluye equipar a los empleados con formas “lo más naturales posibles” de colaborar virtualmente, de modo que puedan conectarse con colegas y partes interesadas cerca y lejos. En la actualidad, al 58 % de los encuestados de los grupos de estancamiento y avance lento les resulta difícil colaborar de manera remota o conectarse



“La tecnología nos permite crear conexiones para los empleados sin importar cómo, cuándo ni dónde trabajen. No se trata de recrear lo que solía existir cuando la mayoría de los empleados estaban en edificios de oficinas, sino de trabajar para obtener los mismos resultados de nuevas maneras. Los momentos espontáneos de conexión se verán diferentes”,

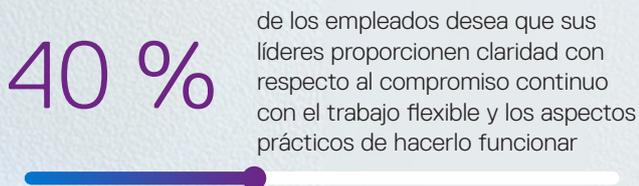
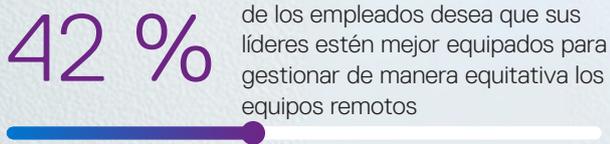
**Jenn Saavedra, directora de recursos humanos en Dell Technologies**

de forma relacional. Es posible que algunas personas necesiten asesoramiento adicional al respecto para usar las herramientas colaborativas con todos sus efectos.

Glen Robson, director de tecnología del grupo de soluciones de cliente de Dell Technologies, comparte esta creencia en la capacidad de la tecnología de unir a las personas, los equipos y las culturas para mejorar la experiencia humana. Con ese fin, insta a las empresas a buscar respuestas a las siguientes preguntas: “En medio de todo este cambio, explore: ¿Cómo trabajan las personas en conjunto? ¿Cómo consumen medios o colaboran con la tecnología que ya tienen disponible? Es importante evitar que las suposiciones o las estrategias de TI mal informadas sean el motivo por el cual las personas no puedan comprender las tecnologías que podrían cumplir la promesa de una experiencia notablemente superior. Podría costarles la oportunidad de participar en nuevos niveles de equilibrio y productividad. Y una vez que tenga esas respuestas, emplee el poder de la innovación en sus equipos de estrategia, tecnología, negocio, investigación y diseño para destacarse en la satisfacción de los empleados, la productividad y la adquisición y retención de talentos. Estos son sus diferenciadores”.

En el centro de esa exploración, las organizaciones deben priorizar las experiencias de su fuerza laboral basando su estrategia de TI en lo que sus equipos necesitan para trabajar sin interrupciones ni frustraciones. Actualmente, el 44 % de los empleados desea que sus líderes los faculten para elegir su patrón de trabajo preferido y proporcionar las herramientas o la infraestructura necesarias.

“La forma en que las personas trabajan ha cambiado y continuará evolucionando a medida que los equipos y las personas encuentren un proceso y un estilo de vida que funcionen para ellos”, señala Brooke Huling, vicepresidenta del grupo de soluciones de computación modernas en Dell Technologies. “La base de los modelos de trabajo híbridos exitosos implicará experiencias personalizadas, coherentes y sin interrupciones, y dependerá de una estrategia de TI centrada en los humanos. Las personas necesitarán acceder fácilmente a las herramientas correctas para realizar el trabajo, dondequiera que trabajen durante el día, ya sea que en su mesa de cocina, la oficina o desde una ubicación tropical no divulgada”.



Los empleados también deben tener mayor claridad, orientación y soporte. En la actualidad, aún hay cierta incertidumbre en torno a la manera en que las empresas garantizarán la igualdad y la transparencia cuando “dónde y cuándo” alguien trabaja es algo ambiguo. Para aprovechar todo el potencial de hacer todo desde cualquier lugar, depende de los líderes establecer y mantener límites saludables y democratizar el trabajo para las diferentes necesidades, intereses y responsabilidades de atención. Dado que el 58 % de los encuestados aún no experimenta un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, existen algunas maneras alcanzarlo. También es labor de los empleados ganarse la confianza de los empleadores para trabajar de manera responsable y diligente dondequiera que se encuentren.

Muchas empresas operan en un extraño punto medio. Trasladaron el trabajo basado en la oficina al hogar, sin rastrear las ramificaciones ni cambiar el modelo de operaciones según corresponda. El reemplazo no es ideal. Son dos modelos diferentes y requieren diferentes estructuras de gobernanza, administración y recompensas.

Con esto, Yu cree que los trabajadores se deben a una reevaluación completa de sus funciones y responsabilidades: “El entorno es muy diferente ahora. Mediante la revisión de sus funciones y el mapeo de sus habilidades, podemos redefinir el lugar de trabajo. Necesitamos repensar la forma en que medimos el trabajo para enfocarnos en las personas y los resultados, no en las horas registradas”.

En conjunto, está claro que hay más terreno por cubrir, pero también hay motivos para el optimismo: el 80 % de los encuestados afirma que el cambio al trabajo distribuido puede crear un entorno de trabajo más inclusivo.

## CÓMO MCLAREN AVANZA CON LA CONECTIVIDAD

McLaren Group tiene un entorno de trabajo acelerado y garantiza que sus empleados cuenten con el equipo que necesitan para colaborar de inmediato, dondequiera que se encuentren. Esto incluye acceso sin inconvenientes a datos de telemetría o sistemas de despacho asistidos por computadora (CAD). Los miembros del equipo pueden estar cerca o lejos, pero sienten que están sentados junto a la persona con la que están colaborando.

Su director de sistemas de información, Chris Hicks, celebra el cambio a hacer todo desde cualquier lugar y cree que la empresa es más iterativa y ágil ahora. “Solía haber un estigma asociado con trabajar desde casa. Casi sentías que estabas haciendo algo malo”, dice Hicks. “Pero ahora es solo parte de la vida y, para McLaren, abrió una gran cantidad de oportunidades en torno a las libertades creativas. Ya no hay límites. En McLaren, trabajar desde cualquier lugar significa literalmente eso (incluido mi McLaren 600LT)”.

# AVANCE CON CONECTIVIDAD SEGURA

“

“La seguridad es responsabilidad de todos. Con la creciente amenaza de seguridad, las empresas deben proporcionar a sus empleados el conocimiento adecuado y la noción de que pueden ayudar a combatir a los delincuentes cibernéticos si siguen los requisitos de seguridad que su organización implementó.

Las empresas también deben hacer que ese comportamiento sea el predeterminado a través de la implementación de tecnologías y procesos tecnológicos intrínsecamente seguros. Permear el mensaje de responsabilidad de seguridad compartida en la cultura es primordial. Por lo general, las personas necesitan escuchar un mensaje varias veces y de diferentes maneras antes de que repercuta en el comportamiento”.

**John Scimone, vicepresidente ejecutivo y director de seguridad en Dell Technologies**

Una cosa es proporcionar un acceso rápido y seguro a la red cuando los trabajadores se encuentran en el mismo edificio de oficinas mediante dispositivos aprobados por la empresa. Pero asegurar y equipar a una fuerza laboral distribuida que utiliza con frecuencia sus propios teléfonos y laptops es algo totalmente diferente.

Cuando la tendencia de trabajo “Traiga su dispositivo” (BYOD) se inició hace varios años, los profesionales de TI tuvieron que lidiar con el riesgo elevado de otorgar acceso a dispositivos personales no seguros a la red de la empresa. La realidad del trabajo desde cualquier lugar ha acentuado esa amenaza por órdenes de magnitud: el 72 % cree que el cambiante mundo laboral ha expuesto a su organización a un riesgo aún mayor. Ahora, los directores de sistemas de información deben proteger los datos y las aplicaciones sin importar dónde se transfieran y actualizar sus protocolos de seguridad de acuerdo con las iniciativas de transformación digital aceleradas en todo el negocio (incluidas las aceleraciones de TI oculta). También deben tener en cuenta el comportamiento humano que está oculto a la vista. Todo esto es inestable, dado que las empresas saben desde hace algún tiempo que la mayor fuente de vulnerabilidad de una empresa suele ser su personal: el 62 % considera a los empleados como el eslabón más débil en sus defensas de seguridad cibernética.

Si bien las empresas abordan el factor humano en la ciberseguridad, los empleados deben saber que la organización los respalda y que la seguridad es intrínseca a los productos que utilizan o que reciben para hacer su trabajo. Esta no es una tarea pequeña. Asegurar el mundo hiperconectado es una de las preocupaciones más apremiantes e imperativas de nuestro día.

## 2. AVANCE CON PRODUCTIVIDAD

Parte de facultar a los empleados para que den lo mejor de sí es proporcionarles tecnología moderna e inteligente que aumenta su productividad. Por lo tanto, en lugar de verse sobrecargados con tareas repetitivas, se pueden liberar para enfocarse en un trabajo de orden superior y más satisfactorio, lo que a su vez genera más valor para el negocio.

El desafío para el liderazgo es crear una cultura que adopte estos cambios, señala John Roesse, director de tecnología global de Dell Technologies: “Si bien la automatización liberará a las empresas para que aprovechen las tecnologías digitales más innovadoras disponibles y alivien la carga del personal, situación en la que básicamente ganan los empleadores y los empleados, otro aspecto de la investigación también muestra que las barreras principales para adoptar la automatización, con lo cual también me refiero al progreso, son culturales. Cuando combino la investigación de mercado con las conversaciones que tengo en terreno, está claro



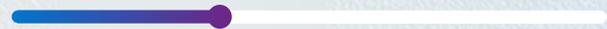
“Con el ritmo del cambio exponencial, las personas temen perder su trabajo. El mensaje de liderazgo debe ser que la integración de máquinas en la fuerza laboral crea negocios más humanos a medida que las personas se liberan para perseguir sus intereses humanos”.

**Dr. Mark van Rijmenam, especialista en tecnología futura, autor y fundador de Dataflog**

que se necesita más trabajo para fomentar la adopción de estas nuevas tecnologías y estos nuevos modelos operativos”.

Con la cultura y la estrategia adecuadas, se puede preparar a los trabajadores para colaborar con tecnología y adoptar la automatización:

**37 %** dice que actualmente realiza un trabajo mentalmente estimulante y no repetitivo



Cuando se enfrenta a la oportunidad de automatizar más, el 77 % espera moderar los errores humanos y el 69 % espera aprender nuevas habilidades y tecnologías e impulsar su función.

Sin embargo, es importante que el liderazgo administre este cambio: el 26 % de los encuestados de los grupos de estancamiento y avance lento teme que la tecnología los reemplace. Si bien esta es una percepción sin base, dado que las soluciones inteligentes crean más trabajos y favorecen la conservación del empleo, la investigación muestra que algunas personas se inclinarán naturalmente hacia un punto de vista distópico. No se pueden ignorar, ya que siguen siendo un cuarto de la fuerza laboral. En cambio, se debe interactuar con ellas y tranquilizarlas.



## CÓMO FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION AVANZA CON PRODUCTIVIDAD

Founders Federal Credit Union deseaba responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus miembros en más de 30 ubicaciones y contando. Su primer paso fue aliviar la carga de la administración de back-office y el soporte mediante la automatización inteligente. Con esta nueva agilidad, liberó al personal de TI para que aportara contribuciones estratégicas y operativas de valor agregado a su base de miembros.

Los fundadores también se embarcaron en un viaje para democratizar la ciencia de datos para los empleados y otros usuarios finales promedio, independientemente de sus habilidades técnicas. Al mismo tiempo, se equipó a los líderes con la información valiosa que necesitaban para evaluar si se estaba incentivando a los empleados a hacer lo correcto.

Founders, que ya no se distrae con la administración de la arquitectura empresarial, pudo apoyar el desarrollo de sus profesionales de TI, lo que les dio la libertad de innovar con confianza. Ahora, los clientes reciben un servicio superior, y la satisfacción y la moral de los empleados nunca han sido tan altas.

### 3. AVANCE CON EMPATÍA

Mientras que la mayoría de los líderes ven a los empleados como el mejor recurso de su negocio, las personas no siempre se sienten confiables y valoradas. Una cultura de empatía (la capacidad de compartir y comprender las emociones de los demás) debe informar todo, en especial los programas de administración de cambios, para generar entusiasmo y propósito entre los afectados.

Glen Robson ve la empatía como el motor que impulsa la innovación. “Enfóquese en nuestras experiencias humanas”, dice. “Esté en sintonía con la forma en que las personas interactúan con el mundo que los rodea. La tecnología es un conducto hacia ese mundo, por lo que se debe conferir a conciencia y con cuidado. Darán marcha atrás si no pueden verse a sí mismas en los procesos y las tecnologías que las obligan a trabajar de cierta manera. Y esto alterará el delicado acto de equilibrio que es el trabajo en equipo”.

Nuestro estudio muestra que, cuando se trata de liderazgo empático, hay un largo camino que recorrer.

**83 %** de los encuestados dijeron que sus líderes pasan por alto perspectivas y puntos de vista divergentes

Y lo que es más preocupante: más de un tercio dice que sus líderes tratan al personal como prescindible. Es justo decir que la mayoría de los líderes no pretende dejar esta impresión. Pocos dirían con orgullo que ignoran las opiniones divergentes o que tratan al personal como partes reemplazables de una máquina. En la mayoría de los casos, estos puntos de vista irían en contra de los valores de la empresa.

El problema, entonces, no es la intención, sino la ejecución. Los líderes deben mostrar cuánto valoran a los empleados colectivamente y como individuos. Por ejemplo, el 59 % de los trabajadores dice que sus líderes no adaptan el cambio para que coincida con las habilidades individuales y la aptitud para manejar el cambio. Un enfoque estandarizado para implementar la transformación significa que muchas personas quedarán rezagadas. Un enfoque empático buscaría comprender las necesidades de los empleados y satisfacerlas con una estrategia más personalizada y adaptable.

De este modo, contemplarían programas para la usabilidad. Muchos programas aún no están diseñados para el usuario final, con casi la mitad de los trabajadores abrumados por tecnologías complejas. Los líderes pueden mostrar empatía solicitando comentarios de los trabajadores, siendo sensibles a los desafíos que enfrentan, adaptándose y entregando capacitación y soporte. De esa manera, el liderazgo puede diseñar programas que sean inclusivos para la mejor manera en que las personas aprenden y trabajan.

Esencialmente, dice Ambalavanan: “Las personas necesitan ser escuchadas y saber que se las escucha”. Una forma de hacer esto es crear comités en todos los niveles y unidades de negocio”. Y, por supuesto, no es suficiente solicitar estas opiniones, ya que todos estos comentarios se deben evaluar e incorporar en la planificación del futuro de la empresa.



## CÓMO DELL TECHNOLOGIES AVANZA CON EMPATÍA

El grupo de innovación de experiencias de Dell tiene la visión de impulsar el progreso humano con la tecnología. Para cumplir con esta visión, aplica empatía a los desafíos humanos y una estrategia tecnológica con capacidad de respuesta que supera estos desafíos a fin de crear las mejores experiencias posibles para los usuarios finales y liberarlos para que hagan lo que hacen mejor. Por lo tanto, en lugar de dedicar una pequeña cantidad de su tiempo a hacer lo que quieren hacer (y lo que esperaban hacer cuando se embarcaron en sus carreras), pueden ser felizmente productivos prácticamente todo el tiempo, con la tecnología como activador y multiplicador, no como una restricción o frustración.

El principio se aplica a todas las profesiones. El usuario final podría ser un científico de datos que solo quiere profundizar en los datos, ingenieros de software que solo quieren codificar, profesores que solo quieren enseñar o médicos que solo quieren ayudar a sus pacientes a mejorarse. A través de herramientas cuidadosamente seleccionadas, las personas pueden descubrir su valor único.

Dell Technologies también se ha replanteado su personal, sus procesos y su tecnología con *Dell Digital Way*, y puede dar fe del poder que tiene situar la empatía en el centro de la transformación digital. El desarrollador de software promedio en la industria dedica solo una pequeña parte de su día a escribir código (menos del 20 %) y mucho tiempo a trabajar en tareas administrativas. Tres años después de nuestro viaje de creación de una experiencia de desarrollador de primer nivel, nuestros desarrolladores en Dell Digital, que es la organización de TI de Dell, ahora dedican entre el 70 % y el 75 % de su tiempo a escribir código funcional y utilizar sus talentos innovadores para presentar nuevas soluciones y agregar valor a nuestra empresa.



## SECCIÓN 5:

# Conclusión

Muchas empresas lograron una sorprendente transformación en los últimos años. John Roesse reflexiona: “Durante la pandemia, los equipos de TI entraron como los grandes unificadores, conectores y motores del progreso. Pero el ritmo del cambio se tornaba vertiginoso en ocasiones, tanto para aquellos que se encontraban en el asiento del conductor como para sus pasajeros”.

En medio del imperativo de adaptarse e innovar a un ritmo, hubo poco espacio para el aspecto humano de la transformación digital, lo cual es comprensible dado que la transformación digital no es fácil, especialmente bajo presión. Matt Baker describe la transformación digital “como ser arrastrado por un agujero, lo que dejará cicatrices. Ahora es el momento de iniciar el proceso de recuperación y convertir un déficit de capital humano en un crédito”.

En esta investigación extensa y seminal, se destaca la importancia de preparar a las personas para el cambio, a la vez que arroja luz sobre la complejidad de atravesar una transformación. Mediante la comprensión de los comportamientos humanos y las preferencias de aprendizaje, junto con la toma de medidas adecuadas, las empresas pueden permitir que los empleados dejen de ser un punto de fricción y se conviertan en una fuente de energía, esencialmente en partners para impulsar el cambio.

Como punto de partida, las empresas harían bien en recordar que las personas son, y seguirán siendo, su mayor fuente de creatividad. Con una cuidadosa asociación entre humanos y máquinas, pueden impulsar su fuerza laboral y liberar al innovador en cada uno de ellos.

Para obtener más información, visite: [www.dell.com/breakthrough](http://www.dell.com/breakthrough).

# Acerca de la metodología de estudio

La investigación fue encargada por Dell Technologies y realizada por Vanson Bourne; una empresa de investigación independiente con sede en el Reino Unido. Se entrevistó a 10 500 líderes ejecutivos de negocios y de TI, así como a trabajadores expertos, de pequeñas a grandes empresas y en 14 industrias localizadas en 40 ubicaciones. En el estudio, se entrevistó a una muestra aleatoria de representantes de empresas. El trabajo de campo se llevó a cabo entre agosto y octubre de 2021.

## UBICACIONES ENCUESTADAS

### Norteamérica

Canadá, EE. UU.

### Latinoamérica

Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, NOLA (Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Puerto Rico, El Salvador)

### Europa, Medio Oriente y África

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

### Asia Pacífico y Japón

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

### Gran China

China continental, Hong Kong, Taiwán

## INDUSTRIAS ENCUESTADAS

Sector automotriz

Gobierno

Educación

Servicios financieros

Seguros

TI y tecnología

Ciencias biológicas

Fabricación

Medios de comunicación y entretenimiento

Petróleo y gas (energía)

Servicios de salud privada

Servicios de salud pública

Productos para consumidores y del sector minorista

Telecomunicaciones

La investigación explora la perspectiva o el enfoque de las personas para el cambio, así como las necesidades específicas de aprendizaje y desarrollo. Los expertos independientes ayudaron a diseñar la encuesta y ejecutaron un análisis de correlación para determinar qué perspectivas/enfoques afectan su entusiasmo por el cambio o el probable sentido de urgencia en un mundo hiperdigital. Nos gustaría agradecer a las siguientes personas:

**Prof. Sally Eaves** Autora, asesora estratégica global en tecnologías emergentes y fundadora de Aspirational Futures

**Rachel Ivers** Psicóloga y asesora comercial en GiANT London

**Dr. Sam Mather** Experta en psicología organizacional y resiliencia, y profesora de liderazgo en Henley Business School

**Dr. Jessica Rimmer** Experta en liderazgo y cultura, y partner en GiANT Worldwide

**Dr. Shannon Rogers** Epidemióloga y científica del comportamiento en Dell Technologies

**Dr. Rachel Watson-Jones** Científica cognitiva e investigadora de la experiencia del usuario, anteriormente miembro distinguida del personal técnico de Dell Technologies

Los expertos mencionados anteriormente, así como un conjunto de expertos adicionales, arbitraron los resultados del estudio en el lugar de trabajo, la tecnología y el negocio:

**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 de tecnología futura, autor y fundador de Datafloq.com

**Helen Yu** Autora y asesora de transformación digital, presidenta, directora ejecutiva 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 la manera en que trabajan, viven y juegan. La empresa brinda a los clientes el portafolio de tecnología y servicios más amplio e innovador de la industria para la era de los datos. [www.delltechnologies.com](http://www.delltechnologies.com)

## ACERCA DE VANSON BOURNE

Vanson Bourne es un especialista independiente en investigación de mercado del sector de tecnología. Su reputación por la realización de análisis sólidos y creíbles centrados en la investigación se basa en principios rigurosos de investigación y en la capacidad de solicitar la opinión de tomadores de decisiones ejecutivos que ejercen funciones técnicas y de negocios en todos los sectores comerciales y todos los mercados principales. [www.vansonbourne.com](http://www.vansonbourne.com)