

La importancia de la cultura

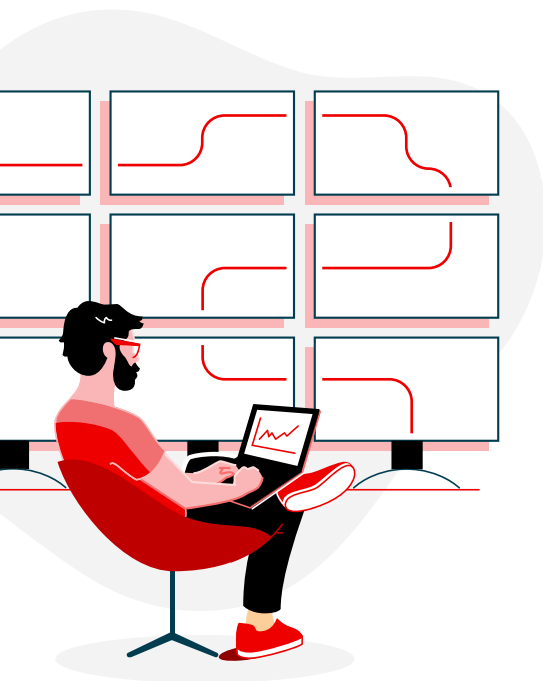
La guía para que los ejecutivos de
TI desarrollen equipos abiertos



Del ebook *Organize for Innovation* de
Jim Whitehurst

Asesor sénior y expresidente de IBM; expresidente y antiguo
director ejecutivo de Red Hat

El enfoque de liderazgo abierto



A raíz de los cambios que han ocurrido a nivel mundial, las empresas se dieron cuenta de lo importante que es poder adaptarse y generar innovaciones para subsistir. Sin embargo, al igual que los inconvenientes en el mercado, la generación de innovaciones es impredecible; nadie puede controlarla lo suficientemente bien y mucho menos planificarla. Por eso, los líderes se preguntan cómo pueden crear empresas que sean creativas y tengan capacidad de respuesta sin tener que definir cada uno de los resultados, determinar cada medida ni elaborar un plan para todas las contingencias.

La respuesta que hallaron es la cultura empresarial.

La cultura empresarial va más allá de los beneficios que se obtienen en el lugar de trabajo; es el resultado de un conjunto de prioridades, perspectivas y valores compartidos que brinda un contexto adecuado y mantiene unidos a los equipos. Dirigir una empresa innovadora no se trata solo de brindar juegos en la sala de descanso, sino de promover una cultura que la ayude a prosperar incluso durante los períodos más turbulentos.

Por esta razón, los líderes se están replanteando la forma en que dirigen las empresas, es decir, el método que utilizan para inspirar a los demás, establecer el rumbo y responder a las sugerencias. Deben asegurarse de incorporar valores, principios y normas en la estructura de sus empresas para lograr que el personal permanezca unido a pesar de los cambios abruptos.



Actualmente, los líderes de TI deben ser competentes tanto a nivel cultural como técnico.

Mike Kelly

The Open Organization Guide to IT Culture Change¹



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

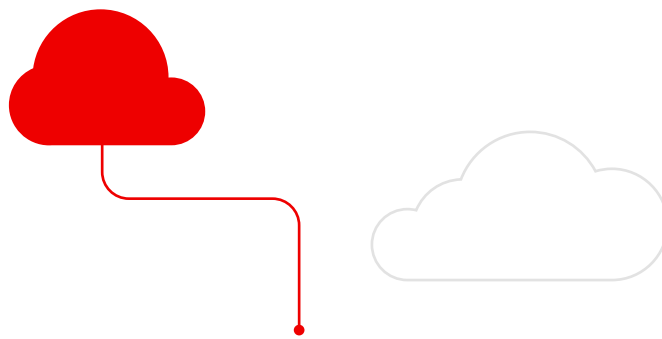
[Descargue el informe](#)

¹Kelly, Mike, et al. [The Open Organization Guide to IT Culture Change](#). Red Hat Inc., 2017.

Los principios abiertos guían el trabajo de los líderes.

Ser líder en una empresa abierta implica crear vínculos y unir al personal para que comparta una visión más amplia. Se trata de reconsiderar la definición del fracaso, de cultivar el sentido de responsabilidad en toda la empresa y de ser transparente en relación con los problemas que se enfrentan, las preocupaciones con las que se lidian y los límites que hay presentes. En pocas palabras, supone la creación del contexto que los demás necesitan para realizar mejor su trabajo.

Algunos líderes creen que depositar su confianza en los demás y trabajar de esta manera disminuirá su poder. Sin embargo, la realidad es que deben compartir toda la información que puedan con sus empresas, ya que es la forma de comenzar a crear el contexto que los equipos necesitan para forjar un vínculo entre sus pasiones y los objetivos empresariales.



El 97 %

de los ejecutivos de todo el mundo afirma que el éxito de la transformación cobrará importancia en el sector durante 2021².

La creación de ese contexto es una tarea fundamental. Según la tercera encuesta anual de Harvard Business Review Analytic Services sobre la transformación digital, el 97 % de los ejecutivos encuestados alrededor del mundo afirma que el éxito de la transformación cobrará importancia como factor competitivo en el sector en 2021 y posteriormente. Asimismo, el 89 % de ellos reconoce que la pandemia expuso la relevancia de contar con una cultura empresarial adecuada para lograr la transformación digital².

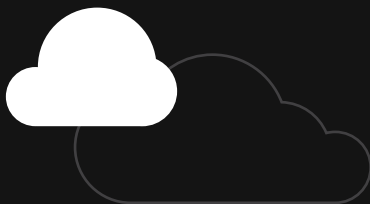


Descargue el ebook "The Open Organization Guide to IT Culture Change" y descubra la manera de promover una cultura de innovación en su empresa.

Descargue el ebook

Sin embargo, la naturaleza del trabajo está cambiando, y lo mismo ocurre con los factores que motivan al personal e influyen en su participación. Los empleados que creen que tienen una responsabilidad personal verdadera en el éxito o el fracaso de un proyecto canalizan más energía en él.

Evidentemente, es posible que las estrategias convencionales para fomentar la participación ya no funcionen, así que es momento de reconsiderar nuestro enfoque.



² Encuesta de Harvard Business Review sobre percepciones y preferencias patrocinada por Red Hat. "Agiúlese la transformación para la era pos-COVID-19", 2021.

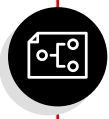
Conviértase en impulsor en lugar de jefe

Los líderes de empresas convencionales cumplen el rol de jefes: determinan e imponen tanto los medios como los objetivos y supervisan al personal para asegurarse de que utilice los métodos especificados y, así, logre las metas previstas. En cambio, los líderes de empresas abiertas son impulsores. Aquí le mostramos cómo:



Conviértase en agente de cambio

Los líderes convencionales suelen verse constantemente tentados a intervenir, imponer decisiones y dar órdenes. Por el contrario, los impulsores creen que si establecen una buena comunicación, es decir, si generan los tipos de colaboración adecuados, sus empresas obtendrán mejores resultados.



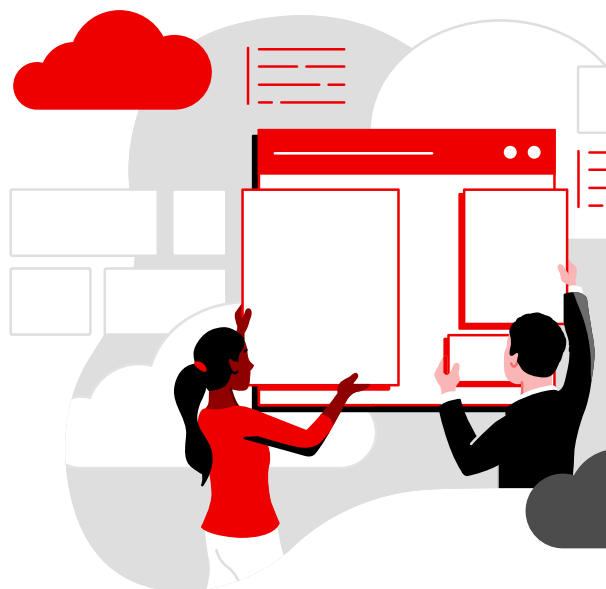
Dé un paso al costado

Los grandes líderes proporcionan al personal la estructura necesaria para que tengan la certeza de que avanzan en la dirección correcta, pero no buscan imponer un solo camino. Necesitan que quienes emprendan el proceso se sientan capacitados para controlarlo.



Dé prioridad a los vínculos

Para el líder abierto, ser impulsor en realidad es más difícil que ser jefe. En lugar de dar órdenes, debe ser experto en crear vínculos que combinen las ideas y las personas adecuadas en el momento correcto para generar las innovaciones más influyentes.



El liderazgo abierto es todo un acto de malabarismo, ya que se deben equilibrar constantemente las habilidades, las personalidades y el capital cultural de sus colegas.

Los líderes se convierten en impulsores cuando dejan atrás la suposición de que solo ellos saben qué es lo mejor para la empresa. Se trata de un esfuerzo colaborativo que vale la pena por las recompensas empresariales que se obtienen.



Cuando los líderes abiertos deciden compartir recursos e información, y determinan la forma en que lo harán, llegan a una conclusión importante:

un grupo siempre creará una mejor solución que una sola persona.

Jim Whitehurst

*Organize for Innovation*³



Escuche lo que los especialistas tienen para decir sobre la promoción del liderazgo abierto en una serie de webinars.

Véalo ahora

Lista de verificación para los líderes abiertos

Para convertirse en líder abierto, se necesita:

- Estar dispuesto**
a depositar más confianza en los demás y a compartir información.
- Valorar**
la transparencia y la colaboración siempre que sea posible.
- Ser sensible**
ante los estados de ánimo, las emociones y las pasiones del personal que forma parte de la empresa.
- Saber**
lo que se debe compartir, así como la forma de hacerlo.
- Crear**
que el trabajo grupal siempre superará al que se realiza de manera individual.
- Confiar**
en los grupos para generar el cambio necesario.

³ Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.

Cree una cultura con transparencia

Los líderes abiertos dan el ejemplo con su comportamiento y luego capacitan a los equipos para que actúen del modo más beneficioso para la empresa. En lugar de dar órdenes, reúnen la información adecuada antes de tomar decisiones importantes para brindar el contexto que sus colegas requieren. Por ende, si el personal sabe cuál es el objetivo, podrá aplicar su creatividad y su iniciativa para ayudar a que la empresa logre sus metas. Aquí le mostramos cómo lograrlo:



Promueva una cultura donde los objetivos sean evidentes y transparentes

Registre los objetivos públicamente, realice un seguimiento de ellos y téngalos en cuenta en todo momento. De esta manera, todos sabrán cuáles son las metas colectivas del grupo y trabajarán con el mismo propósito en mente.



Asuma que las intenciones son buenas

Para implementar este enfoque, debe tener un gran instinto y confiar en que el personal y los equipos harán lo mejor que puedan con la información, la perspectiva y los recursos con los que cuentan. Deje que el personal le demuestre sus intenciones, ya sean positivas o negativas, en lugar de asumir lo peor.



Las motivaciones no pueden verse, pero las acciones sí, y mucho. **La forma en que vinculamos las dos resulta muy importante.**

Jim Whitehurst
Organize for Innovation³

³ Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.



Sea paciente

Antes de sacar conclusiones precipitadas sobre las intenciones de los demás, tenga en cuenta sus marcos de referencia y pregúntese si comparten el mismo contexto que usted, así como también si comprende todo lo que hacen. En ocasiones, el personal tiene una perspectiva diferente de la suya. Por ejemplo, un asunto que para usted es importante, quizá no lo sea para otra persona. Tómese el tiempo para entablar una conversación y alinear sus prioridades.



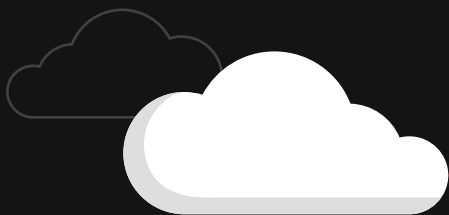
Los líderes abiertos actúan como esperan que lo hagan los demás para crear culturas transparentes y llenas de confianza donde la colaboración surja de forma natural. Asimismo, generan espacios donde el personal no solo se siente conectado y motivado, sino también donde se interesa en gran medida por el trabajo que realiza. Ese punto de encuentro entre las necesidades de la empresa, las habilidades del personal y las pasiones individuales es donde los empleados pueden realizar mejor su trabajo, lo cual permite que ocurra la transformación.

Red Hat utiliza el [modelo Organization Passion Talent](#) dentro de la empresa para todo lo que se relaciona con la capacitación, el desarrollo y la planificación.



Acceda a otros artículos y recursos sobre la gestión y el liderazgo abiertos.

[Lea los artículos](#)



Deje atrás viejos hábitos

A la hora de promover una cultura innovadora en las empresas, se debe lograr un equilibrio entre las nuevas ideas y la valiosa sabiduría que los líderes han adquirido con el tiempo. Es un trabajo constante, pero evaluar con regularidad la manera en que las empresas responden al mérito de las ideas nuevas es fundamental para obtener los mejores resultados.

Comprender los cambios que deben realizarse es solo parte del proceso.

Los líderes abiertos son conscientes de que implementar cambios y respaldarlos, por lo general, implica deshacerse de hábitos profundamente arraigados, tomar decisiones difíciles, enfrentar hechos complicados y reflexionar sobre los objetivos y el compromiso. Aquí le mostramos cómo:



Dé menos órdenes e involúcrese más.

Actualmente, la generación de innovaciones requiere que los líderes estén dispuestos a ceder parte del control y que sean capaces de hacerlo. Esto implica delegar la toma de decisiones al personal que trabaja más de cerca con los problemas de los clientes para crear un objetivo intrínseco que conduzca al éxito, en lugar de intentar aumentar el rendimiento a través de órdenes e instrucciones jerárquicas.



Restablezca los valores predeterminados.

Para ser innovador, se deben dejar atrás los hábitos que se han arraigado demasiado y, como consecuencia, se han convertido en una especie de "configuración predeterminada", ya que no le permitirán analizar otras formas de trabajar. Si no somos cautelosos, las costumbres pueden hacernos caer en un cómodo estado de estancamiento.





Sin sacrificio, no hay recompensa.

La transformación de la cultura empresarial casi siempre conlleva inconvenientes a corto plazo en pos de los beneficios que se obtienen en el futuro. Estar abierto a las ideas de toda la empresa, escuchar que nuestros planes quizá no son tan buenos como creíamos y cambiar nuestra forma de pensar una y otra vez no son tareas sencillas. Sin embargo, los líderes abiertos valoran la complejidad, evitan las explicaciones demasiado simples sobre lo que nos preocupa y emprenden el camino del cambio con honestidad y convicción.

Convertirse en un líder más abierto, inclusivo y meritocrático es un trabajo arduo.

Todos los cambios, ya sean personales o empresariales, son fáciles de conceptualizar en un plano abstracto, pero llevarlos a cabo en el mundo real es mucho más difícil.



Si desea que su empresa sea más ágil,
dé menos órdenes e involúcrese más.

Jim Whitehurst

*Organize for Innovation*³



¿Le gustaría obtener más información sobre el tema?

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

[Descargue el ebook](#)

Acceda a más contenido, ebooks e investigaciones para hacer frente a la **transformación digital**.

Aprenda a ser líder en una época de cambios abruptos con el ebook [Probar. Aprender. Modificar. La guía para que los ejecutivos de TI hagan frente a los cambios.](#)

³ Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.