

EVOLUCIÓN DIGITAL EN AMÉRICA LATINA

Para líderes de tecnología, transformación digital, agilidad e innovación



Recopilado por Castor







CASTOR COMUNIDAD

Castor Comunidad es un grupo de personas apasionadas por la agilidad, la creación de productos digitales y la evolución digital en las organizaciones.

Iniciada en 2021, nuestra comunidad se reúne semanalmente para conversar y compartir conocimientos. Nuestro objetivo es crecer juntos compartiendo conocimientos, experiencias y contenidos. Formar parte de la comunidad no solo ofrece la oportunidad de participar en nuestros eventos y acceder a materiales de calidad, sino que también te integra en una red de personas que se apoyan y desafían mutuamente para impulsar la evolución digital en América Latina.

[Te extendemos además una invitación para unirte a Castor Comunidad mediante este enlace.](#)

INTRODUCCIÓN

Por: Juan Andres Ochoa
Fundador y CEO de Castor

Este ebook refleja lo que aspiramos a compartir en Castor Comunidad, esperamos que sea una brújula en tu evolución digital.

Recuerdo que era un mediodía caliente, como los que están siendo frecuentes este año en Medellín. Me sentía realmente incómodo en mi silla, tenía hambre y sed, pero estaba inmerso en una de las discusiones de Castor Sin Filtro, uno de nuestros encuentros semanales. Me esforzaba por concentrarme a pesar de la situación. Estábamos conversando acerca de si tenían sentido o no las rutas o Roadmaps de cambio en las organizaciones. En medio de la acalorada discusión vía Google Meet, Juan Daza, mi gran amigo, soltó una frase que, aunque sonaba en tono respetuo-

“VALORO MÁS UNA BRÚJULA QUE UN MAPA”

so y en bajo volumen, para mí fue como un estallido en mi cabeza: “Valoro más una brújula que un mapa”.

Han pasado varios meses, al momento de lanzar este ebook y aún no salgo del asombro por el poder de esta frase: un mapa sirve para ir del punto A al punto B. Un mapa intenta acercarse a la realidad del terreno, pero nunca es exacto al terreno, mientras que una brújula, si está bien calibrada y las condiciones de





su entorno son favorables (que lo son casi siempre), sirve en cualquier terreno, en cualquier situación.

Las metodologías y métodos de trabajo si no involucran valores, principios, teorías o conceptos, son mapas. Nos ayudan a instrumentalizar para llegar a donde queremos, pero no nos guían el camino, no nos ayudan si de repente todo se vuelve un caos y nos perdemos o no entendemos el mapa.

Los pensamientos, las teorías fundamentales, los valores, los pilares, las conversaciones pueden ser brújulas, nos pueden ayudar a ubicarnos, y en mi caso, como lo aprendí en conversaciones mediadas por libros con J.R.R. Tolkien, Victor Frank, Marco Aurelio, o Massimo Pigliucci.

La brújula puede ser como la luz de Eärendil que le dio Galadriel, la elfa, a Frodo, el Hobbit, en El Señor de los Anillos y tiene un poder especial que ayudará a Frodo en su misión de destruir el anillo único.

Las brújulas, los valores, los principios, las reflexiones de vivencias profundas nos pueden guiar, iluminar, especialmente en los momentos más oscuros. Así mismo, quiero que te sientas conversando con los autores del ebook cuando estés pensando, ejecutando, viviendo, gozando o sufriendo una evolución empresarial, especialmente en contextos de alta volatilidad.

Por eso, esperamos que este ebook te ofrezca no solo conocimientos, sino también la certeza de que, incluso en los terrenos de complejidad y caos de la evolución digital, siempre hay una forma de hallar el norte.

Y si quieres conversar con nosotros, estamos a unos clics, por nuestros contactos, la página de Castor o nuestras redes sociales.

CONTENIDO



12

**SOBRE LOS
AUTORES**



17

**LA COMETA DE
VALOR**

Juan Andrés Ochoa



22

**LA PERCEPCIÓN
SUBJETIVA DEL
VALOR Y SU
IMPORTANCIA
EN LAS
ORGANIZACIONES**

Wbeimar Vásquez



25

**LA ESENCIA DE LA
ESTRATEGIA EN
LA EVOLUCIÓN
DIGITAL**

Juan Andrés Ochoa



28

**ESTRATEGIAS EN
LA NIEBLA**

Juan Daza



34

**DEFINIENDO
ESTRATEGIA:
UN EJERCICIO
DE ELECCIÓN Y
ANÁLISIS**

Gustavo Uribe



36

**DE AMAZON
A NUBANK:
ESTRATEGIA EN LA
ERA DIGITAL**

Claudia Urquijo



39

**LA VISIÓN
DEL LÍDER EN
SEGURIDAD
PSICOLÓGICA**

Julián Andrés Prieto



44

**COACHING Y
MENTORING EN
EL ÁMBITO DE
LA EVOLUCIÓN
DIGITAL**

Claudia Toscano



47

**LA EVOLUCIÓN DEL
CAPITALISMO Y LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

Agustín Jiménez



50

**TENDENCIAS Y
TECNOLOGÍAS EN
LA ERA DIGITAL**

Gabriel Alzate



53

**UNA VISIÓN
SISTÉMICA Y
PRAGMÁTICA DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

Alejandro Henao



55

**UN VIAJE
DESDE LA
DIGITALIZACIÓN
HASTA LA
VERDADERA
INNOVACIÓN**

Alejandro Duque



59

**LA IMPORTANCIA
DE LA INSPECCIÓN
Y ADAPTACIÓN EN
LA AGILIDAD**

Jorge Abad



63

**UNA MIRADA
DETALLADA A
LA ESENCIA DEL
LIDERAZGO LEAN-
ÁGIL**

Lucho Salazar



75

**AGILIDAD,
CREATIVIDAD,
EXPERIMENTACIÓN
Y FALLAS**

Federico Vásquez



79

**MARKETING Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

Carlos Betancur Gálvez



83

**DESARROLLO
DE SOFTWARE
EN LA ERA DE
LA EVOLUCIÓN
DIGITAL**

Daniel Ramírez

SOBRE LOS AUTORES

Este ebook recoge conceptos y testimonios sobre una diversidad de temas esenciales para la evolución digital. Aborda desde la estrategia y la influencia de las personas y la cultura, hasta la sostenibilidad y las tendencias tecnológicas, teniendo como temáticas centrales el universo digital, la agilidad y la innovación.

Anticipamos con entusiasmo que la lista de participantes y temas se irá expandiendo en versiones posteriores, así como nosotros estamos en constante evolución, este ebook también, y de ninguna manera es un producto terminado. En este la conversación no solo persistirá, sino que también se enriquecerá, ampliando aún más la brújula de la evolución digital en América Latina.

Por último, es importante aclarar que más que la unidad temática lo que se busca en este ebook es la diversidad de perspectivas y puntos de vista. Por ello, cada autor refleja esta diversidad.

[Aplica aquí para participar en la versión 2.0 de este ebook.](#)



WBEIMAR VÁSQUEZ

Agile Coach certificado e Ingeniero Industrial especializado en Estrategia Gerencial y Prospectiva.



JUAN DAZA

Enfocado en la intersección de agilidad e innovación desde 2013. Creador de marcos de trabajo para equipos ágiles (e.g. Plataforma 39, Agilidad Regenerativa) y experimentado en técnicas del Art of Hosting. Docente, desarrollador, autor y facilitador de agilidad. Desde hace 8 años apoya procesos de regeneración de bosques en la vereda Santa Elena en Santander, Colombia.



GUSTAVO URIBE

Director General de Centroamérica en Cementos Argos. Ingeniero Civil y Máster en Estrategia y Gestión de Negocios Internacionales, cuenta con amplia experiencia en áreas administrativas, financieras y técnicas.



CLAUDIA URQUIJO

Ejecutiva senior con alta experiencia en estrategia, transformación-evolución digital y tecnología. Ha trabajado en empresas multinacionales del sector financiero (seguros, pensiones, inversiones), liderando equipos de diferentes países.



JULIÁN ANDRÉS PRIETO

Ingeniero de Sistemas con más de 20 años de experiencia en gestión de proyectos y transformación ágil. Especializado en psicología organizacional y máster en empoderamiento para el desarrollo personal y profesional.



CLAUDIA TOSCANO

Líder CoE de Agilidad e Innovación en Empresas Públicas de Medellín - EPM. Apasionada por dinámicas de trabajo colaborativas y adaptativas. La Agilidad es su profesión, y ser agente de cambio es su vocación.



AGUSTÍN JIMÉNEZ

Emprendedor y consultor con experiencia en estrategia, innovación en gestión y liderazgo. Agustín se especializa en transformación organizacional y es cofundador Cauac, empresa dedicada a la estrategia con base en propósito, innovación, transformación y cultura. Licenciado en Economía, ha trabajado en múltiples sectores en Colombia, EE. UU., Perú, México, República Dominicana y Ecuador.



GABRIEL ALZATE

Ejecutivo con más de 20 años de experiencia en innovación y transformación digital, fundador de GAT DIGITAL y autor de metodologías en el campo. Ha liderado equipos multidisciplinarios y es conferencista y cofundador del evento InnovaTDX Summit en Latinoamérica.



ALEJANDRO HENAO

Líder en transformación empresarial con más de 20 años de experiencia en sectores como finanzas y salud, actualmente dirige el equipo de tecnología de Seguros SURA Colombia. Especializado en la adopción de tecnologías emergentes como RPA y AI. Cree en la tecnología como motor de la productividad y el desarrollo social.



ALEJANDRO DUQUE

Gerente de Transformación Digital en Seguros SURA Colombia, con 17 años de experiencia en liderar proyectos digitales y equipos multidisciplinarios. Especialista en Gerencia de Mercadeo, certificado como UX-PM, con formación adicional en Transformación Digital.



JORGE ABAD

Enterprise Agile Coach y Head of Agility para TCS Latam, tiene más de 20 años de experiencia en software y 10 en agilidad. Autor de libros sobre Business Agility y Transformación Digital, su misión es impulsar resultados excepcionales en organizaciones y equipos.

Fundador y gestor del [lean agile summit](#)



LUCHO SALAZAR

Enterprise Agile Coach y autor apasionado por el realismo mágico, que impulsa la agilidad en organizaciones mientras disfruta de su familia. Autor y coautor de 5 libros sobre agilidad, pensamiento ágil e Ingeniería de Software, creador de modelos como el Agile Triangle Extended, se enfoca en el mejoramiento continuo y la transformación sostenible.

Fundador y gestor del [lean agile summit](#)



FEDERICO VÁSQUEZ

Apasionado por el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones mediante la gestión del conocimiento y la innovación, convencido de que en ello se pueden soportar capacidades organizacionales tan poderosas para el crecimiento tales como la innovación, el ambidextrismo y el intraemprendimiento.



DANIEL RAMÍREZ

Ingeniero de sistemas con habilidades en múltiples lenguajes de programación, especializado en integración de sistemas y desarrollo de aplicaciones y apasionado por la Agilidad, con más de 28 años de experiencia en compañías de Colombia, Panamá y USA.

Fundador y gestor del [lean agile summit](#)



CARLOS BETANCUR GALVEZ

Gerente Latam BTODigital, top 20 líderes Marketing Digital Merca2.0, Leadership Circle by Google, escritor y speaker - Ayuda a empresas a crecer con transformación digital de marketing y ventas y soluciones tecnológicas



JUAN ANDRÉS OCHOA

Fundador y CEO de Castor. Amo las conversaciones profundas, transformadoras, incómodas. Intento existir en la virtud, el bienestar y el placer de manera equilibrada, e intento que Castor y los contextos en los que me muevo también lo hagan

Nota: Las ilustraciones de esta publicación fueron creadas por Johanson Astudillo con la ayuda de Midjourney.

C A P Í T U L O 1 :
F L U J O D E V A L O R E N
E V O L U C I Ó N D I G I T A L



1.1 LA COMETA DE VALOR

Por: Juan Andrés Ochoa

Miremos las aristas de la cometa: (ver ilustración pag. 18)

Valor para el cliente

Me gustaría resaltar tres definiciones de valor que considero fundamentales:

- Valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar, no solo en términos monetarios y de esfuerzo. A veces el pago se realiza en atención, amor, tiempo, dedicación o conocimiento.
- Valor es lo que ayuda al cliente o usuario a acercarse a sus objetivos. Esto implica comprender cuáles son los objetivos del cliente para poder aportar valor en su camino hacia ellos.
- Valor es lo que acerca a la organización a la sostenibilidad en el largo plazo.¹

Hay un aspecto que es vital: aunque proporcionamos un producto o servicio que para nosotros tiene valor, la percepción final de este valor la establece el cliente, principalmente a través de sus emociones. Entonces, la construcción del valor depende tanto de lo que entregamos cómo, principalmente, la manera en que el cliente lo percibe y experimenta.

Sostenibilidad ambiental y social

Quiero ser crudo: de nada sirve generar valor monetario si dejamos un reguero de heridos o muertos en el camino, de nada sirve el EBITDA en una sociedad enferma ni en un planeta que nuestros nietos no puedan disfrutar.

El valor que creamos en la organización debe contribuir a la sostenibilidad del planeta y la sociedad; más aún, debe regenerarlos, hacerlos mejores gracias a nuestra labor².

¹ Gracias a [Pablo Mejía](https://www.linkedin.com/in/pablomejiaarbelaez) por esta definición. Linked In: <https://www.linkedin.com/in/pablomejiaarbelaez>

² Gracias a Juan Daza por enseñarme que en el contexto actual es necesario “regenerar” más que “sostener.”



Valor para la organización

Las organizaciones deben no solo generar valor, sino también capturarlo. En esto radica la sostenibilidad empresarial, además de aportar valor a los demás la empresa y sus colaboradores deben, buscar su propia sostenibilidad y progreso.

Algunos aspectos para resaltar en la metáfora de la cometa de valor:

El valor se genera para volar, subir y mejorar. Pero la cometa debe estar bien equilibrada. Si alguna de las aristas tiene un peso excesivo o si la tensión es demasiada, la estabilidad del valor se verá comprometida. La cometa no solo dejará de volar, sino que también podría dañarse. Si

la cometa se inclina demasiado hacia una de las puntas, también comprometerá su balance.

Calidad y estabilidad

Los productos y servicios deben ser de calidad, y estables, necesitan brindar a nuestros usuarios experiencias de acuerdo a lo prometido o diseñado y además, esta calidad de experiencia debe ser estable en el tiempo, no deteriorarse parcial o totalmente en eventos inesperados.

Entregas continuas de valor

Aunque debemos mantener una oferta de valor para nuestros clientes, esta oferta debe adaptarse con el tiempo, ya que el contexto cambia debido a factores sociales, tecnológicos, políticos, económicos o ambientales y nuestra oferta debe evolucionar también.

Flujo de valor operativo y flujo de valor continuo e incremental

Ahora, entendiendo lo anterior, vamos a explorar dos tipos de flujos de valor: el flujo de valor operativo y el flujo de valor continuo e incremental. Esta comprensión se volvió especialmente clara para mí en 2021, un año en el que uno de mis principales logros fue aprender un poco a tocar guitarra. Mientras aprendía, también estudiaba temas de Lean, agilidad, proyectos e innovación. Fue en este cruce de aprendizajes

donde tuve una revelación importante: tanto las personas como las empresas tenemos un flujo de valor operativo y un flujo de valor incremental.

Si observamos nuestra cotidianidad, a veces hacemos las mismas actividades y obtenemos iguales o mejores resultados en los mismos contextos contextos o etapas de nuestra vida.

En mi caso, por ejemplo, he adquirido conocimientos leyendo libros durante muchos años. Esto significa que no necesito hacer cosas nuevas para lograrlo, lo tengo instaurado naturalmente en mi modo de vida, en otras palabras, hace parte de mi flujo de valor operativo.

Por el contrario, aprender a tocar guitarra era uno de mis objetivos hace más de cinco años y mi Resultado Clave de este año era lograr tocar al menos cuatro canciones (confieso que soy un poco muy obsesivo con los objetivos y me gusta aplicar los OKRs).

Es así como aprender a tocar guitarra hace parte de mi flujo de valor incremental: quiero lograr algo nuevo que me exige incorporar nuevas competencias y me habilita para tener nuevas y deseadas vivencias.

Y aquí viene el punto: para aprender a tocar guitarra (generar flujo de valor incremental) tuve que:

- Aprender métodos: rasgueos, punteos y posturas corporales.
- Incorporar un nuevo mindset: temas musicales, ritmos y tiempos.
- Adquirir nuevos conocimientos como: notas musicales, armonías o estructura de la guitarra. En esencia se trata de lograr nuevas competencias o capacidades cognitivas.
- Adquirir herramientas: guitarra, afi-

nador.

- Dedicar tiempo para el aprendizaje: como no puedo delegar el aprendizaje de tocar guitarra a alguien más, tuve que dejar de hacer otras cosas como jugar PlayStation o ver menos deportes y series.
- Soportar frustraciones y perseverar mucho: los dedos se acalambra, la guitarra no suena como yo quiero o me imagino que sonaría. Confieso que este es mi tercer intento y muchas veces pensé que no lo lograría.

Pero luego de once meses ¡bumm! Pude tocar cuatro canciones y cumplir mi Key Result. Ahora voy en muy buen camino para lograr mi objetivo de tocar guitarra.

En mi caso adquirir conocimientos leyendo libros hace parte de mi flujo de valor operativo. Tocar canciones en guitarra hace parte de mi flujo de valor incremental.

**EN MI CASO ADQUIRIR
CONOCIMIENTOS LEYENDO
LIBROS HACE PARTE
DE MI FLUJO DE VALOR
OPERATIVO. TOCAR
CANCIONES EN GUITARRA
HACE PARTE DE MI FLUJO
DE VALOR INCREMENTAL.**

¿Cómo son los flujos de valor en las organizaciones?

Ahora bien, regresemos a temas como la Innovación, la evolución digital o la agilidad en las organizaciones. Para alcanzar flujos de valor incremental en proyectos o iniciativas, se requieren uno o más de los siguientes aspectos:

- Aprender métodos como por ejemplo: agilidad, Lean o experiencia de usuario (UX/UI).
- Incorporar en el mindset nuevos temas como por ejemplo: empatía, adaptabilidad, capacidad de asociación o análisis y resiliencia.
- Conseguir nuevas herramientas: software, locaciones o equipos.
- Tener mucha dedicación de tiempo de los colaboradores, empleados y de los líderes.
- Soportar frustraciones y perseverar mucho.

Y aquí es donde encuentro fallas de fondo en las empresas que quieren lograr flujos de valor incrementales para generar mejoras o innovaciones, específicamente en:

- **No reservar el tiempo necesario de los colaboradores y líderes para estos proyectos, iniciativas o transformaciones es fundamental.** Lo ideal es que los colaboradores dediquen al menos un 50 por ciento de su tiempo para cada proyecto en el que participen. Sin embargo, constantemente observo empresas que quieren que una persona participe en un nuevo proyecto sin aliviarle otras asignaciones, o dedicándole tan solo algo así como dos horas a la semana. Este enfoque

resulta en sobre esfuerzos y en el costo del cambio constante de tareas, también conocido como el costo del switcheo.

- **Incorporar personas sin el conocimiento necesario.** Frecuentemente, me encuentro con Scrum Masters o Product Owners que tienen el título, pero carecen de las competencias necesarias para desempeñar su rol de manera efectiva.
- **Querer que los proyectos e innovaciones estén llenos de certezas sin admitir frustraciones.** Se presentan preguntas como: ¿para cuándo me aseguras que estará lista esta innovación?, o ¿me aseguras el retorno de la inversión? Sin tener en cuenta que en entornos complejos, como los que describe el marco Cinefyn, solo manejamos hipótesis. Lo único seguro es que para alcanzar el éxito, vamos a cometer errores y enfrentaremos fracasos en múltiples ocasiones.
- **No incorporar nuevas maneras de pensar.** Maneras de pensar como la adaptabilidad, la empatía y la orientación al cliente o al proyecto, se dejan por fuera.

El flujo de valor incremental nos permite lograr nuestros objetivos.

Viéndolo así, me doy cuenta de que somos un poco ilusos, ¿no? Aunque las personas y las organizaciones tenemos tanto un flujo de valor operativo como un flujo de valor incremental, muchas veces esperamos que los proyectos, iniciativas e innovaciones se desarrollen con éxito sin hacer los cambios y sacrificios necesarios. Esto incluye, adquirir

nuevas competencias, adaptar nuestras maneras de pensar,

eventualmente incorporar nuevas herramientas, y, sobre todo, dedicar tiempo, energía y paciencia tanto de los colaboradores como de los líderes.

Mi sugerencia para lograr flujos de valor incrementales, tanto en la vida como en nuestras organizaciones, es tener en cuenta estos aspectos y otros que se te ocurran a ti o a tu equipo.

Muchas gracias a Wbeimar Vasquez y a Jorge Abad por compartir su conocimiento e inspirarme para este artículo.

Recomendación

Los invito a profundizar en este concepto a través de un [video que hemos desarrollado junto a Jorge Abad](#). Este recurso visual aborda detalladamente la metáfora de la Cometa de valor y su aplicación en el mundo empresarial.



1.2 LA PERCEPCIÓN SUBJETIVA DEL VALOR Y SU IMPORTANCIA EN ORGANIZACIONES

Por: Wbeimar Vásquez

En el mundo empresarial, la comprensión del concepto de valor es crucial. No sólo es este entendimiento vital para el éxito en un entorno de negocios competitivo, sino que también presenta un conjunto de desafíos y oportunidades únicas. Este artículo explora la percepción subjetiva del valor, su relevancia en flujos de valor de las organizaciones y cómo estos conceptos se aplican en contextos específicos como América Latina.

La percepción subjetiva del valor

Entender el valor como una percepción subjetiva es el primer paso para cualquier organización que busque alinear sus esfuerzos. En la esencia, el valor es mediado por nuestros sentidos y se reconoce a través de nuestro aparato sensorial, que transmite información a nuestro cerebro para su interpretación.

Esta interpretación es única para cada individuo, lo que significa que el valor es intrínsecamente subjetivo y varía de una persona a otra.

Cada individuo, basado en su propio conjunto de sentidos, interpreta lo que es valioso para él o ella. Algunas personas pueden encontrar que un color es más atractivo que otro, simplemente por cómo sus sentidos reaccionan a ese color. Sin embargo, hay individuos con percepciones alteradas, como la dificultad para reconocer colores, que también tienen una interpretación única de valor. Por lo tanto, el valor se reconoce a través de nuestro aparato sensorial y cada cerebro interpreta esta información de manera diferente.

Además de los sentidos y la percepción, el valor también es fuertemente influenciado por nuestras experiencias pasadas y nuestras preferencias perso-

nales. Estas preferencias pueden variar desde la elección de colores hasta gustos más complejos, y están formadas por nuestra historia y experiencia individual. Hablar de valor, entonces, es un complejo juego de percepción sensorial, interpretación cerebral y preferencia histórica.

Homologar el concepto de valor en la organización

Para una organización, homologar el concepto de valor puede ser un desafío, pero también una necesidad. Si la empresa valora la satisfacción del cliente, la disminución de costos, el incremento de ingresos y la disminución de riesgos, todos los esfuerzos dentro de la organización deben alinearse para satisfacer estos valores.

Desde la década de los 40, con la consolidación de la teoría de la calidad total, la comprensión de los flujos de valor ha sido crucial en el mundo empresarial. Estos flujos se definen como una secuencia de acciones que comienzan con la identificación de una necesidad del cliente y culminan con su satisfacción. Cada organización debe ser capaz de identificar y trabajar con sus flujos de valor para ser verdaderamente orientada al cliente.

La identificación y gestión de flujos de valor no sólo hacen que la organización sea más eficiente, sino que también aseguran que se cumpla la necesidad inicial del cliente. Tomando el ejemplo de McDonald's, desde que el cliente elige en el menú hasta que recibe su comida, se activa un flujo de valor que va más allá de la simple transacción y se adentra en la experiencia general del

cliente.

Perspectiva para América Latina

América Latina, con su diversidad cultural, social y económica, presenta oportunidades y desafíos únicos en la implementación y optimización de flujos de valor. Las organizaciones exitosas son las que adaptan y contextualizan sus estrategias de valor para las particularidades del mercado latinoamericano.

Conclusión

La percepción del valor es un fenómeno subjetivo y complejo que está mediado por una variedad de factores, incluyendo los sentidos, las preferencias personales y la historia individual. En el contexto organizacional, es necesario homologar el concepto de valor para alinear los esfuerzos de la empresa. La identificación y optimización de flujos de valor es un componente clave para el éxito en el mundo empresarial moderno, especialmente en mercados tan diversos como América Latina.



CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA



2.1 LA ESENCIA DE LA ESTRATEGIA EN EVOLUCIÓN DIGITAL

Por: Juan Andrés Ochoa

Estrategia no sólo es un plan de negocio; es un mecanismo para ganar y mantener múltiples ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Al diseñar una estrategia efectiva, uno se posiciona como la opción preferida de los clientes, usuarios o consumidores.

Tomar decisiones difíciles y, en ocasiones, dolorosas es fundamental para elaborar una estrategia efectiva. Si las decisiones que estás tomando son fáciles y no te generan incomodidad, es probable que simplemente estés administrando un negocio, no ejecutando una estrategia real. En la verdadera estrategia, existen dos pilares que la distinguen de la simple administración: el enfoque y la renuncia. El enfoque te orienta hacia los objetivos que deseas lograr, mientras que la renuncia se refiere a lo que debes sacrificar o dejar atrás para alcanzar esos objetivos. Sin un acto consciente de dejar ir ciertas cosas, no estás realmente en el camino de una estrategia efectiva.

Experimentación y adaptabilidad en Castor

La estrategia efectiva también se adapta y evoluciona en función de los eventos y situaciones que emergen en distintos contextos. Por ello, la invitación es estar atentos a lo que está sucediendo: ¿Qué ocurre ahora que no ocurría antes? ¿Qué cambios indican que algo podría estar mejorando? Estar alerta a estos cambios permite adoptar un enfoque flexible y en constante evolución.

En Castor, por ejemplo, comprendemos que la estrategia trasciende un simple documento y es la flexibilidad la que posibilita que dicha estrategia genere una ventaja competitiva a largo plazo. En este sentido, tomamos decisiones difíciles con plena conciencia de que la estrategia no es solo gestión.

Hemos aprendido a:

1. Contar con una metodología centrada en la experimentación continua en campos clave como Design Thinking, UX/UI y servicios basados

en ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

2. Disponer de un colchón de recursos destinados a experimentar, alimentados tanto por el análisis de mercado como por el diálogo directo con los clientes.
3. Realizar revisiones y ajustes periódicos en función de los resultados obtenidos. Para garantizar la eficacia de nuestras acciones, este proceso se caracteriza por un fuerte énfasis en la capacidad de inspeccionar y adaptarnos.
4. Aplicar una perspectiva autocrítica que complemente la adaptabilidad y nos permita examinar nuestras acciones y creencias de forma objetiva, conscientes de los sesgos que podrían interferir. De este modo, nos esforzamos por mantener una visión desapasionada sobre nuestras propias creencias y capacidades, sabiendo que siempre habrá algún sesgo involucrado.
5. Identificar qué capacidades o competencias necesitamos desarrollar o adquirir para cumplir con los objetivos de los experimentos que nos proponemos.
6. Reconocer en qué escenario o terreno estamos jugando; es decir, contra quiénes competimos y qué productos ofrecemos al mercado. Este discernimiento permite ajustar la estrategia de acuerdo con las capacidades actuales y las que la organización debe desarrollar o adquirir.
7. Contratar talento especializado cuando la organización carezca de competencias específicas. En ocasiones, no se trata solo de conocimientos técnicos, también po-

dríamos necesitar desarrollar habilidades blandas como la empatía para mejorar nuestra atención al cliente o el trabajo en equipo.

8. Apostar por la densidad de talento. Sabemos que el elemento fundamental para el éxito de nuestros experimentos es contar con personas alineadas con los objetivos, capaces de mantener el ritmo y de experimentar y adaptarse.
9. Generar, ante todo, valor. Esto implica el desarrollo de los puntos anteriores, especialmente estar alerta a las capacidades que poseemos y las que necesitamos desarrollar.

Por lo tanto, la clave de la estrategia eficaz, se basa en un ciclo continuo de inspección, adaptación, y aprendizaje. Estos son los principios que han guiado mi viaje personal y los que intento incorporar en mi trabajo y vida diaria.

Recomendaciones

Para profundizar en los principios que impulsan una estrategia, recomiendo los siguientes recursos:

- [La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico](#) de Alejandro Salazar Yusti: aborda cómo las estrategias más efectivas a menudo surgen de acciones e ideas inesperadas.
- [Aquí no hay reglas de Netflix. Netflix y la cultura de la reinención](#) de Reed Hastings y Erin Meyer: explora la cultura organizacional que ha llevado a Netflix al éxito.
- [El juego infinito: ¿Sabes a qué estás jugando? \(Gestión del conocimiento\)](#) de Simon Sinek y Marta García Madera: se centra en cómo los líderes pueden inspirar una coopera-

ción duradera.

- [El Cisne Negro](#) y [Antifrágil](#) de Nassim Nicholas Taleb: ambos libros tratan sobre la importancia de prepararse para eventos impredecibles y cómo beneficiarse de ellos.

Además de los libros, para mantenerme actualizado suelo leer:

- [Harvard Business Review](#) y [The Eco-](#)

[nomist](#). Publicaciones que ofrecen análisis en profundidad de las últimas tendencias y desarrollos en negocios y estrategia

Personalmente, también disfruto de biografías que exploran la vida y métodos de grandes estrategias, así como documentales que analizan eventos históricos como la caída de Constantinopla.



2.2. ESTRATEGIAS EN LA NIEBLA

Por: Juan Daza

La estrategia se asoma como un término que ha migrado desde otras disciplinas y ha encontrado un terreno propicio en el afán de adivinación de las organizaciones. El sentido original del concepto se ha perdido y creemos que es posible, a pesar de las tantas lecciones, calcular el comportamiento futuro de un sistema social —complejo y que se adapta— y reducirlo a una secuencia de acciones que aseguren un buen futuro. Al respecto Alejandro Salazar¹ nos ofrece una idea que ha llamado Estrategia Emergente abriendo el debate de hacer visible lo que a gritos se cuenta: *“la muerte del plan estratégico.”*

La estrategia, herida por confusión, se enreda en la mente del líder por algo que Michael Porter² nos recuerda: *“La raíz del problema radica en no saber diferenciar eficiencia operacional de estrategia.”* Preocupados por hacer las cosas mejor que la competencia nos

acercamos a la *“frontera de productividad [...] el máximo valor que una compañía puede entregar a un costo determinado, dada la tecnología disponible, las capacidades y las técnicas de gestión.”* Y en lo que da cuenta de la complejidad de nuestros tiempos, todas las organizaciones de una misma industria terminan haciendo las mismas cosas, las mismas prácticas y en el fondo actuando de la misma manera.

La estrategia, dice Porter, es *“un intento de alcanzar una ventaja competitiva cuidando lo que los hace diferentes. Significa hacer cosas distintas de lo que hacen los rivales, o hacer actividades similares de una forma distinta.”* En esa frase no se explica el cómo, pero queda claro que se trata de acciones, de hacer, de poner en marcha, y entre las lecciones de Porter: también, dejar de hacer. En esa misma ruta, el legendario Bruce Henderson, fundador del

¹ Alejandro Salazar Yusti, La Estrategia Emergente: Y la muerte del plan estratégico (Amazon Digital Services LLC - Kdp, 2020)

² Michael E. Porter, What Is Strategy? en HBR's 10 Must Reads on Strategy, (Harvard Business Review Press, Kindle Edition),

Boston Consulting Group, solía decir, según Walter Kiechel¹, *“Tal vez todas las compañías que conozco están haciendo negocios en los que no deberían estar.”*

Herny Mintzberg (1994) fue de los primeros en poner el dedo en la llaga e hizo todo lo posible por gritar a todos vientos las costuras invisibles del *“traje del emperador.”* Afirma *“la planeación estratégica no es pensamiento estratégico”* y agrega *“la planeación estratégica echa a perder el pensamiento estratégico, llevando a los gerentes a confundir la visión con los números. Y en esta confusión reposa el centro del problema: las estrategias más exitosas son visiones, no planes.”* Mintzberg es un creyente y tal vez pionero en el trabajo de síntesis que necesita una organización: estar atenta de las cifras, los comportamientos del mercado, la mayor cantidad de información para diseñar hipótesis, apelando al pensamiento colectivo, que salen a ser probadas.

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NO ES PENSAMIENTO ESTRATÉGICO”

Apuestas y confusiones

No son pocas las publicaciones de gestión y liderazgo que apelan a la metáfora del guerrero, Samurai, General del ejército, y alguna otra fantasía de ver las empresas como un campo de guerra, escritas para encontrar la siguiente gran invención/fórmula que resuelve los problemas en las organizaciones.

Hace sentido asociar la guerra con la empresa y pensar que, como en una batalla, el líder es algo parecido a un estratega militar que tiene un plan infalible para ganar la guerra.



“[La] estrategia entra en juego cuando hay un conflicto potencial, cuando los intereses chocan y se necesita de alguna forma de resolución de conflicto. Por eso es que la estrategia es mucho más que un plan.

Un plan supone una secuencia de eventos que le permiten moverse con confianza de una situación a otra. La estrategia se necesita cuando otros pueden frustrar sus planes porque ellos (el enemigo) tienen posibles intereses y preocupaciones opuestas.”²

A primera vista, y gracias a la explicación anterior, el término Planeación Estratégica es un serio candidato de ser un oxímoron que le compite de cerca a: “buen perdedor”, “cerveza sin alcohol”, “llovizna torrencial” o “de todo un poco”. ¿Plan? ¿Estrategia? ¿Las dos amañadas en un título que sugiere una batalla de Power Points? Bien sea por la experiencia de perder tiempo diseñando un plan pegado a una estrategia que no va a servir o porque los tiempos grises que vivimos nos piden nuevas formas de ver el mundo, la idea de “una estrategia” amerita una revisión.

Revisión y ajustes

“La teoría de la estrategia es una rama de la teoría social preocupada con el

¹ Walter Kiechel, *Lords of Strategy* (Harvard Business Review Press, 2010), Kindle Edition.

² Sir Lawrence Freedman, *Strategy* (Oxford University Press, 2013), Kindle Edition, xi.

uso de la fuerza para alcanzar objetivos de una comunidad en conflicto con otros. Apunta al entendimiento sistémico de cómo emplear fuerzas armadas para avanzar en lo político, lo social, lo económico, lo cultural, o los intereses ideológicos.”¹

La estrategia se expresa en la guerra. El mismo Moran cita a Clausewitz definiendo la guerra como “un instrumento político, una continuación de la actividad política por otros medios.” La estrategia implica una guerra y puede que estemos cortos de figuras literarias pero en las organizaciones no hay guerras. Hay discusiones y frustraciones por la obtención de recursos escasos, pero no hay guerra. La guerra no es un juego, es un asunto serio que se refiere a la capacidad humana de olvidar su humanidad. Si usted está en guerra con las personas que hacen parte de su equipo, está en guerra con un gremio, quiere estar en guerra con su junta directiva, tal vez quiera repensar la idea de ser un General o un Samurai o algún guerrero épico, porque usted vive una condición normal de cualquier otro ser humano: una competencia por recursos.

Si queremos caminar el delgado hilo de conectar las guerras como espacios con lecciones para aprender y migrar las enseñanzas a nuestros lugares de trabajo entonces que quede claro que siempre hay otras fuentes para hacer sentido mucho más poderosas: ¿Cómo operan los sistemas complejos en la naturaleza para adaptarse y colaborar con el fin de sobrevivir? Pero, si queremos reducir todo a perder o ganar, dominar, domesticar, pues ahondemos un poco para, ojalá, ir superando nuestro lími-

te mental. Porque las guerras siempre dejan espacio para una revisión moral posterior del porqué de esas decisiones, de esas acciones y la historia no es amable cuando falta el carácter.

Menos guerras, más mapas

El territorio es fundamental para una guerra y hace parte de la estrategia. En el territorio se asoman los puntos débiles y qué lugares se hacen inalcanzables. Mover las cosas toma tiempo, necesita de instrucciones y directrices, de mucha energía que a veces se deja ver en forma de dinero. Si algo hemos de heredar de ese paradigma administrativo del líder como un capitán de un barco o algún otro emblema de la destrucción son los mapas.

En la estrategia el mapa es central y aunque no deja de ser una apuesta, resume la primera fuente de información. La complejidad de nuestro tiempo nos invita a ver patrones y estructuras, y necesitamos la mayor cantidad de herramientas que nos permitan cambiar y ampliar nuestra perspectiva.

A medida que podamos usar mejor las tecnologías asociadas al conocimiento, la data y la información estaremos creando mejores representaciones del estado de las cosas. Por ahora, tenemos los mapas a la mano con algunos hallazgos y pistas que se pueden convertir en un primer “cómo” del pensamiento estratégico que tanto necesitamos.

Posibles rutas para el pensamiento estratégico

Un mapa tiene límites

Reconozca los “dominios” en los que se

¹ Daniel Moran, Strategic Theory and the History of War (Naval Postgraduate School, 2001).



mueven sus equipos, las distintas áreas de la organización para identificar cómo transita el valor, cómo se frena, cómo se oculta por momentos y asoma en un lugar inesperado. Al respecto la [Sociocracia 3.0](#) ha avanzado bastante para definir los dominios como una construcción mental de organización para facilitar la toma de decisiones y sobre todo la autonomía de equipos.

Un mapa usa una retícula

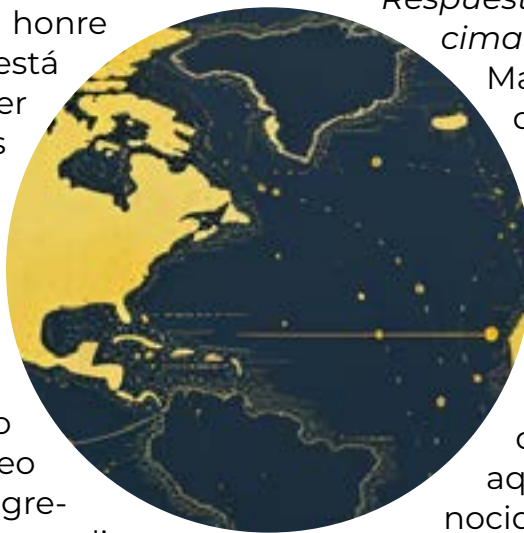
Las distancias y el tamaño del impacto

se representan en un mapa cuando podemos encontrar un patrón, algo que nos avisa que estamos cerca de pasar de un lugar a otro. Esta representación es a la par una forma de estimar o suponer que podemos encontrar una cadencia, una trayectoria o algo que nos permita imaginar futuros movimientos. En este frente los [Mapas de Wardley](#) son útiles para encontrar cuadrantes sobre los que podemos describir nuestra ubicación actual y pensar hacia dónde queremos ir.

Un mapa representa la escala

La escala del territorio en el que generamos valor varía y no son pocas las historias de organizaciones que han pasado de un tamaño a otro —grande o pequeño— en pocos meses, con los éxitos asociados y los dramas consecuentes. La escala y el poder van de la mano y en buena medida representan parte de la complejidad que afectan a la estrategia.

Reconocer la escala implica ver la interdependencia entre sistemas. Hoy es poco probable encontrar una acción humana que no desate y se conecte con muchas otras formas de impacto. Reconozca y honre la escala en la que está ahora y permítase ver cómo muchos otros sistemas se conectan entre sí, como el mapa del valor que usted genera está interconectado. Ahonde por las rutas del pensamiento sistémico y del mapeo sistémico como el ingrediente que necesita para alimentar su visión.



Un mapa muestra una dirección

¿Hacia dónde apunta el norte en el mapa? Sin esta información no tiene sentido la cartografía porque dejaría de lado algo fundamental para la estrategia: el contexto. ¿Dónde estamos en relación con mis pares? ¿Qué aliados tengo cerca? ¿Cuál es el clima en relación con la ubicación? La dirección de los Puntos Cardinales define en buena medida la estrategia. Si se trata de se-

guir un norte entonces la brújula tiene más poder que un mapa. ¿Los principios, la visión y la misión son la brújula de su organización? ¿Estamos siendo realmente consecuentes entre lo que queremos lograr como negocio, como aporte social, como impacto ambiental? Busque que algunas herramientas del [Conscious Business](#) de Fred Kofman estén a la mano de sus líderes para que los valores se expresen en su trabajo y que eso fortalezca el pensamiento estratégico.

Un mapa honra lo desconocido

“Respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan” dice el Manifiesto Ágil. Un legado del sentido común heredado cientos de años atrás, una invitación al coraje. En el Siglo XVI los mapas daban cuenta de la terra incognita y señalaban el riesgo: “hic sunt dracones” o el hermoso recuerdo de la incertidumbre: aquí hay dragones. Lo desconocido no nos puede llenar de temor, no puede ser que por temer al bosque sigamos talándolo.

Ha pasado el tiempo suficiente para que lo diferente, lo nuevo, lo extraño, lo chueco, existan en su contexto y a su escala. Su planeación estrategia no es otra cosa que el eco del terror que nos produce no saber qué va a pasar mañana. Va a pasar lo que su equipo puede enfrentar y si no, entre todos encontraremos cómo adaptarnos. Ha pasado antes y seguirá pasando. Fortalezca su equipo para que se comuniquen, colaboren y honren los acuerdos.

Los mapas no nos dicen el cómo, no cuentan qué tan cansados vamos a estar al llegar, no nos muestran más allá de lo que podamos comprender. La curiosidad, la empatía, y la capacidad de reaccionar y sumarnos frente a lo incierto son las marcas humanas que nos defi-

nen, por encima del temor a no saber el futuro. Fortalezca en sus equipos el pensamiento estratégico para que hagamos lo que nos pide nuestro tiempo: aparecer y hacernos cargo de un pedazo de la historia.



2.3 DEFINIENDO ESTRATEGIA: UN EJERCICIO DE ELECCIÓN Y ANÁLISIS

Por: Gustavo Uribe

Cuando me preguntan qué es estrategia para mí, lo primero que me viene a la mente es que estrategia es sinónimo de elección. Pero no es cualquier tipo de elección; es una elección basada en un análisis juicioso, preferiblemente fundamentado en datos.

En esencia, la estrategia implica dos elementos críticos: el análisis juicioso de las diferentes opciones para resolver una situación y la elección de la opción más adecuada. Sin esta elección, la estrategia simplemente no existiría.

Tres pilares para crear, ejecutar y medir estrategias efectivas

1. Definición del problema

Este es el punto de partida. Antes de embarcarse en cualquier iniciativa estratégica, es crucial identificar y definir claramente el problema que se quiere

resolver. Aunque puede sonar básico, este paso es frecuentemente pasado por alto, y su negligencia puede llevar a esfuerzos mal direccionados.

2. Recopilación de datos y análisis

Una vez definido el problema, el siguiente paso es recolectar datos e información sobre las posibles soluciones. Este análisis permitirá comparar las diferentes alternativas y facilitará la elección de la mejor opción.

3. La Importancia de la ejecución

En mi opinión, la ejecución representa entre el 80 y el 90% del éxito de cualquier estrategia. De hecho, prefiero una estrategia mediocre bien ejecutada que una brillante mal ejecutada. La ejecución es, sin duda, donde se marca la diferencia en los resultados.

Recomendaciones para profundizar en estrategia

A lo largo de mi vida, he encontrado inspiración y guía en varios libros y autores que abordan el tema de la estrategia de manera magistral:

- Uno de mis favoritos es [El Arte de la Guerra](#) de Sun Tzu: este clásico atemporal no solo es fácil de leer, sino que también proporciona ejemplos clarísimos sobre la importancia y el valor de la estrategia.
- Otros textos que considero indispensables son [Antifrágil](#) y [El Cisne Negro](#) de Nassim Nicolas Taleb: ambos libros son ejemplares en su enfoque sobre cómo navegar en entornos inciertos y volátiles, un aspecto esen-

cial de cualquier estrategia exitosa.

- [CEO Excellence](#) de Caroline Dewar, Scott Keller, y Vivian Malhorta: ofrece una perspectiva excelente sobre las mentalidades que deben adoptar los líderes exitosos.
- [Built to Last](#) de Jim Collins: a pesar de haber sido escrito hace más de dos décadas, su contenido sigue siendo extremadamente relevante y aplicable hoy en día.

En resumen, considero que la estrategia es un ejercicio de elección consciente respaldado por un análisis juicioso. La clave para implementar cualquier estrategia exitosa reside en la calidad de su ejecución.



2.4 DE AMAZON A NUBANK: ESTRATEGIA EN LA ERA DIGITAL

Por: Claudia Urquijo

Para mí, la estrategia tiene que ver con la manera que una empresa define para generar valor al mercado a través de sus productos o servicios. Es lo que una empresa hace para que los consumidores la elijan, compren sus productos, generar ingresos y ser rentable.

Hay varios pilares fundamentales en una estrategia exitosa, creo que el primero sin lugar a dudas tiene que ver con estar centrados en el

cliente: **conocerlo para deleitarlo**. Otro pilar siempre tendrá que ver con **aprovechar las tendencias** y en estos años, las **tendencias digitales** son las más relevantes.

Si una compañía no tiene estos dos pilares explícitos, es decir no está centrada en el cliente y no está aprovechando el valor de lo digital, en el planteamien-

to y desarrollo de su estrategia, decimos que esta compañía necesita una Transformación Digital. Si ya los tiene y continúa avanzando, está en un proceso de Evolución Digital. Y si la empresa nació con ellos, decimos que es un Nativo Digital.

“ LA ESTRATEGIA ES LA MANERA COMO UNA EMPRESA DEFINE CÓMO GENERAR VALOR EN EL MERCADO A TRAVÉS DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.”

Hace unos años las compañías tradicionales que realizaban con éxito procesos de Transformación digital, obtenían un diferencial en

el mercado, la transformación digital las potenciaba. Hoy la transformación y evolución digital no le dan a las compañías una potencia, más no tenerla, si les genera una carencia a la hora de competir.

Por ejemplo, una empresa nativa digital es Amazon, que nació para aprovechar Internet y servir muy bien al cliente.

Por otro lado, los bancos y las empresas financieras, que llevan décadas ofreciendo sus servicios, han tenido que emprender procesos de transformación para centrarse más en el cliente y para aprovechar las ventajas de la tecnología. Pero mientras lo logran, llega un competidor como Nubank, que surge para solucionar los problemas que David Vélez, su fundador, encontró que tenían las personas para acceder al sistema financiero. Y ya sabemos lo que está pasando: en pocos años Nubank supera los 85 millones de clientes y se convierte en uno de los bancos más grandes de América Latina por capitalización bursátil.

Para crear, ejecutar y medir la pertinencia de una estrategia, la clave es no partir desde lo que la empresa sabe hacer, es partir de lo que el cliente necesita solucionar. En este sentido, los productos

y servicios de una compañía se vuelven relevantes porque le hacen sentido al cliente.

Como lo plantea Alejandro Salazar en la Estrategia Emergente, cuándo el cliente tiene una necesidad, seguramente tendrá múltiples alternativas para cubrirla; la clave, entonces, es **qué tan diferente es la oferta** como para que el cliente la elija en lugar de elegir la de la competencia.

La distinción más común es la del precio, específicamente el menor precio, pero en este campo solo hay un ganador. Por lo tanto, para ser diferentes es necesario ir más allá, entender el cliente, saber que valora, mirar la compañía e identificar cuáles son sus capacidades distintivas para ofrecer a ese cliente, es en este ciclo donde una estrategia genera valor.



C A P Í T U L O 3 : P E R S O N A S ,
C U L T U R A Y L I D E R A Z G O



3.1 LA VISIÓN DEL LÍDER EN SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Por: Julian Andrés Prieto

Para comprender la seguridad psicológica, no nos sumergiremos en definiciones teóricas complicadas que podrían resultar confusas. En esencia, seguridad psicológica radica en la comunicación efectiva en cualquier proceso de transformación o evolución. Las personas deben sentirse libres para abordar temas cruciales, discutir errores cometidos, expresar sus sentimientos y emociones. Esta libertad para comunicar debe ser inclusiva y extenderse a todos los niveles de la organización, ya que la transformación afecta transversalmente a todos.

La metáfora del “elefante en la habitación” ejemplifica perfectamente esto. Son esos problemas evidentes, que todos pueden ver, pero que a menudo evitan discutir. Para apoyar una evolución digital exitosa, es imperativo reconocer y discutir sobre estos “elefantes”, evitando heredar problemáticas que podrían obstaculizar el proceso de transformación.

Una técnica útil en este contexto es “triz”, que nos invita a imaginar el peor

escenario posible en una evolución digital. ¿Qué ingredientes constituirían un desastre total? Al identificar estos elementos, es posible formular contramedidas efectivas. Este ejercicio no sólo arroja luz sobre los posibles desafíos, sino que también fomenta una mayor conciencia y apertura hacia la seguridad psicológica, reconociéndola como un pilar fundamental para una evolución efectiva.

Ejemplos prácticos de seguridad psicológica

Una estrategia que suelo compartir con líderes, consiste en abordar la relación que tenemos con los errores. Los errores en las organizaciones se presentan en un amplio espectro. En un extremo, tenemos errores nacidos de la experimentación y la innovación. Estos pueden no dar los resultados esperados, pero son esenciales para el crecimiento. En el extremo opuesto, encontramos errores producto de la negligencia o la mala intención, que pueden ser dañinos para la organización. Entre estos

extremos, existen matices de errores surgidos por desconocimiento, incertidumbre, complejidad o falta de capacitación.

La pregunta clave es: ¿cómo nos relacionamos con estos errores? Con frecuencia, las organizaciones tienden a tratar todos los errores como si fueran intencionales o por negligencia. Es crucial que los líderes reconozcan y diferencien entre estos tipos de errores, permitiendo un manejo adecuado y estableciendo una relación más sana y constructiva con ellos.

La Importancia de la comunicación en equipos tecnológicos

Es esencial mirar más allá de la teoría y sumergirse en ejemplos prácticos para comprender el impacto de la seguridad psicológica en la evolución digital, especialmente en equipos tecnológicos. A menudo he observado que equipos con

“CON FRECUENCIA, LAS ORGANIZACIONES TIENDEN A TRATAR TODOS LOS ERRORES COMO SI FUERAN INTENCIONALES O POR NEGLIGENCIA”

resultados destacados en proyectos u operaciones específicas, sobresalen por aplicar una comunicación eficaz y genuina. Esta apertura en la comunicación no es una simple dicotomía de “tenerla o no tenerla”, es más matizada. En algunos equipos, ciertos temas son discutidos más abiertamente y frecuentemente que en otros. La clave está en reconocer y celebrar estas diferencias y entender que cuando se discuten estos temas de manera abierta, los equipos pueden abordar mejor los desafíos desde múltiples perspectivas, incluida la del liderazgo.



Un caso que destaco regularmente proviene del sector salud. Se trata de un equipo encargado de la gestión documental, un aspecto vital dada la necesidad de mantener registros detallados de tratamientos e interacciones con pacientes. A pesar de contar con herramientas avanzadas como VPN (Una red privada virtual), enfrentaban procesos tediosos y complicados. Sin embargo, este equipo comenzó a mostrar resultados sobresalientes al optimizar sus procesos y al incorporar la retroalimentación de los pacientes.

Un elemento que este equipo destacó fue el uso continuo de [sesiones de retrospectiva](#). Estos espacios permitieron discutir y desarrollar ideas para abordar problemas, muchos de los cuales estaban vinculados a decisiones tomadas por líderes. Al discutir estos desafíos abiertamente, independientemente de su origen, pudieron identificar y enfrentar las áreas problemáticas. Este enfoque colaborativo y transparente les permitió desarrollar soluciones más efi-

cientes, subrayando la importancia de la seguridad psicológica.

Aprendizajes claves en seguridad psicológica

Al abordar la seguridad psicológica y su impacto en los equipos, especialmente en un contexto de evolución digital, se pueden identificar ciertos aprendizajes clave que se destacan en la práctica. Estos puntos no solo se centran en la teoría, sino que son pilares para la gestión efectiva de equipos y la promoción de entornos saludables:

1. Relación entre alto desempeño y seguridad psicológica

Es innegable que existe una correlación directa entre los equipos de alto desempeño y altos niveles de seguridad psicológica. Estos equipos tienen la capacidad de discutir cualquier pro-



blema sin temor, sin importar su origen. Una característica destacada es su habilidad para “abrazar al mensajero”. Valoran y dan la bienvenida a las malas noticias porque entienden que son oportunidades cruciales para ajustes necesarios. Esta apertura es un factor determinante para alcanzar un alto desempeño.

2. El Espectro de errores y fallas

Los errores y fallas son una realidad inevitable en cualquier proceso o proyecto. Sin embargo, es relevante comprender que los errores tienen un espectro amplio y no se originan siempre por una única razón. Los errores pueden surgir de experimentos, negligencias, incertidumbres, falta de capacitación, decisiones inapropiadas de liderazgo, entre otros. La clave está en reconocer y hacer visible este espectro, permitiendo que los equipos comprendan y manejen los errores de manera efec-

tiva. Es vital cambiar nuestra relación con los errores, considerándolos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, especialmente en entornos de transformación y cambio.

3. El Poder del ejemplo y la coherencia en la actuación

La seguridad psicológica no se limita a la relación entre líderes y sus equipos; es esencial en toda interacción humana. El ejemplo y la coherencia en la actuación desempeñan un papel importante. Cuando líderes y miembros del equipo demuestran apertura para discutir temas delicados, retar creencias y cuestionar el status quo, se establece un estándar. Esta coherencia en acciones y palabras promueve una cultura donde la seguridad psicológica florece, permitiendo un ambiente de trabajo más sano y productivo.



En América Latina

En América Latina, la seguridad psicológica es un tema aún emergente, con escasos recursos en español. Es esencial comenzar a construir una base de conocimiento sólida en este campo, recurriendo a comunidades de práctica para compartir experiencias y conocimientos.

Personalmente, resalto la importancia de la seguridad psicológica en cada oportunidad, ya sea en charlas, talleres o cursos. En América Latina, aún queda mucho por hacer en este ámbito, pero con esfuerzo y colaboración, podemos avanzar hacia un ambiente laboral más seguro y productivo para todos.

Bibliografía recomendada

Libros:

- [The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth](#) de Amy C. Edmondson
- [Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy](#) de Amy C. Edmondson
- [Mindset](#) de Carol Dweck

Recursos en línea:

- [Podcast de Gustavo Razzety](#)
- [RSA Channel Youtube](#)
- [Fearless Culture](#)



3.2 COACHING Y MENTORING EN EL ÁMBITO DE LA EVOLUCIÓN DIGITAL

Por: Claudia Toscano

Para un líder de evolución digital, es esencial entender que el liderazgo no se basa únicamente en cargos estructurales, sino también en aquellos con una visión con sentido. En este contexto, surge la relevancia del coaching y mentoring.

El mentoring es una enseñanza vivencial, es como estar junto a alguien en la piscina enseñándole a nadar. Por otro lado, el coaching se centra en conversaciones que exploran y aclaran situaciones, permitiendo despejar dudas y revelar perspectivas ocultas. La disciplina del mentoring evita el desperdicio de recursos en la formación y fortalece la transferencia de conocimientos, mientras que el coaching potencia el desempeño autónomo.

En este sentido, el coaching se convierte en una herramienta de autocono-

cimiento. En la práctica, por ejemplo, revela el grado de aceptación y complacencia de los individuos hacia los objetivos organizacionales. Mientras que el mentoring es un proceso vivencial, en el cual el aprendizaje se realiza junto a un mentor que comparte su experiencia directamente.

Ejemplos de Coaching y Mentoring

He tenido la oportunidad de presenciar casos tangibles de coaching y mentoring en la empresa digital. En un caso particular, el coaching reveló cómo un dueño de producto luchaba con la priorización debido a creencias personales sobre profesionalismo y servicio. Este proceso de coaching desencadenó una evolución en su estilo de liderazgo.

Por otro lado, mi experiencia personal

como mentoring durante la formación en talleres de proyectos ágiles me expuso a la profundidad de este proceso. A través del acompañamiento de mentores experimentados, como [Luis Mulato](#) y [Pablo Tortorella](#), pude experimentar la metodología de aprendizaje de “*observar, cuestionar y actuar*”, pasando de ser una observadora pasiva a una líder activa.

Aprendizajes de coaching y mentoring para líderes

- 1. Evitar el juicio:** Tanto coaches como mentores deben abstenerse de juzgar para mantener una relación de confianza.
- 2. El arte de preguntar:** Desarrollar habilidades para hacer preguntas poderosas y provocativas es esencial para el proceso.
- 3. Establecer un espacio seguro:** La seguridad psicológica es necesaria para que las personas se abran y participen activamente en el proceso.
- 4. Aprender haciendo:** La teoría es vital, pero la verdadera transformación proviene de la experiencia vivencial.

Recomendaciones

Hay varias fuentes que ofrecen valiosas perspectivas, mencionaré algunas:

- [Podcast Elemental](#) de Nicolás Ibargüen.
- [Hazlo posible](#) de Claudia Ontibón.
- [Humanocracia](#) de Gary Hamel y Michele Zanini.
- [21 lecciones para el siglo XXI](#) de Yuval Noah Harari

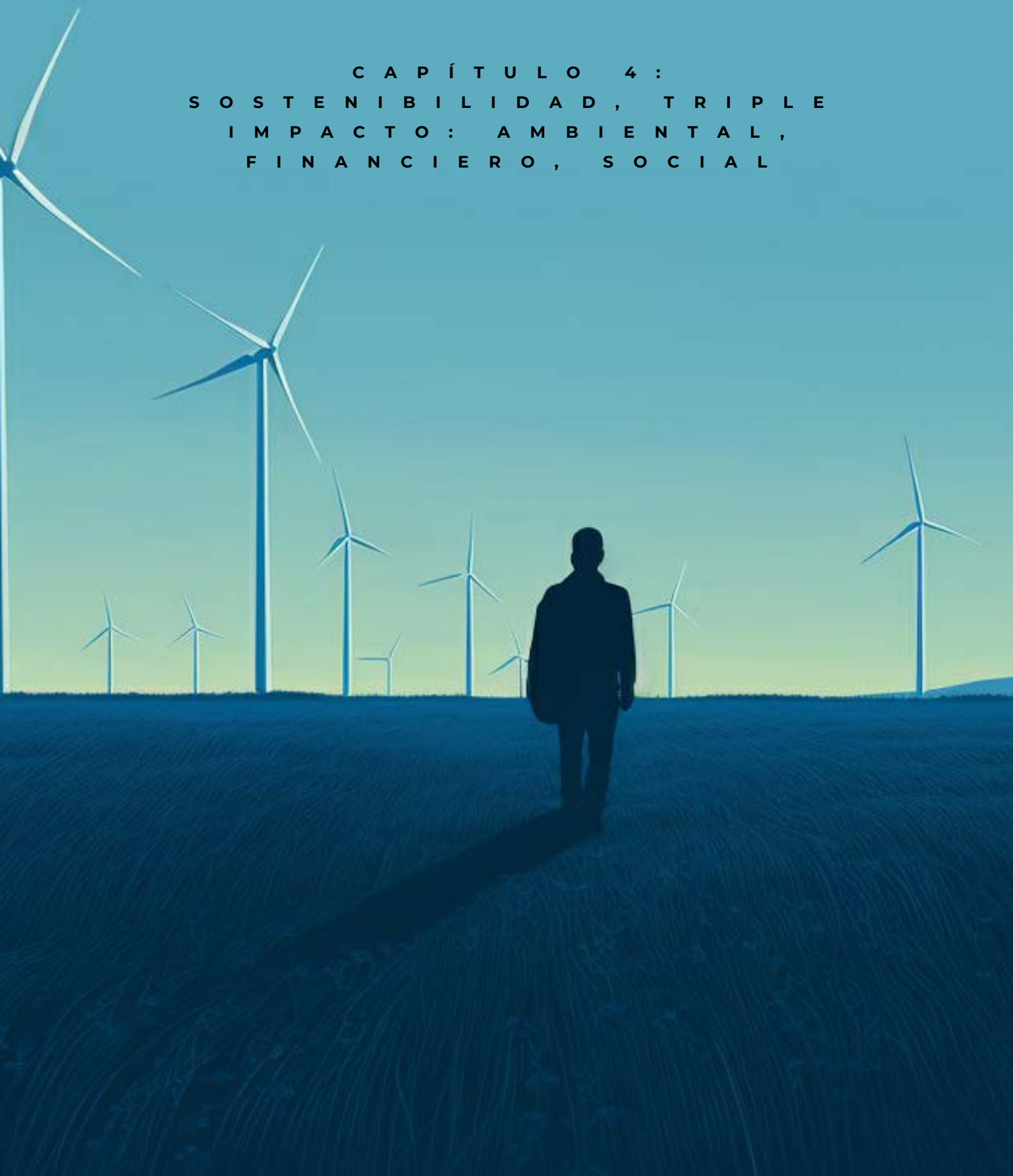
Estos recursos proporcionan valiosos insights y orientación sobre cómo las organizaciones y líderes pueden adaptarse y evolucionar en un mundo en constante cambio.

La perspectiva Latinoamericana

América Latina presenta un mosaico diverso en términos de coaching y mentoring. Mientras que Argentina ha adoptado estas disciplinas de manera más natural, países como Colombia todavía están en proceso de adaptación. Reconocer las especificidades culturales y organizacionales de cada nación es esencial para implementar con éxito estas disciplinas en la región.



CAPÍTULO 4:
SOSTENIBILIDAD, TRIPLE
IMPACTO: AMBIENTAL,
FINANCIERO, SOCIAL



C A P Í T U L O 4 :
S O S T E N I B I L I D A D , T R I P L E
I M P A C T O : A M B I E N T A L ,
F I N A N C I E R O , S O C I A L

4.1 LA EVOLUCIÓN DEL CAPITALISMO Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Por: Agustín Jiménez

Desde mi perspectiva, estamos experimentando un cambio significativo en el mundo empresarial. A medida que evoluciona el capitalismo, pasamos de centrarnos exclusivamente en los accionistas a considerar a todas las partes interesadas, incluido el medio ambiente. Como líderes de evolución digital, debemos adoptar este enfoque ampliado. Si bien es cierto que la transformación digital a menudo se asocia con la innovación acelerada, también debería tener un enfoque en todas las partes interesadas.

Para ilustrar el concepto, me gustaría compartir la historia de Interface. Aunque no forman parte del Sistema B, su compromiso con el medio ambiente es impresionante. A pesar de que su producto principal se deriva del petróleo, se propusieron ser carbono neutrales y lo lograron. Esta transformación no solo

reafirmó su compromiso con el medio ambiente, sino que también solidificó su posición de liderazgo en el sector, gracias a la innovación que tuvieron que desarrollar para lograr su objetivo.

Lecciones para el impacto sostenible

Basándome en mi experiencia y reflexiones, destacaré lo siguiente:

1. Propósito integral del negocio: La sostenibilidad debe surgir del propósito central del negocio. No puede ser una mera acción paralela o una táctica publicitaria.

2. Reenfocar, no sobrecargar: No se trata de añadir más a nuestras responsabilidades, sino de ajustar nuestras operaciones hacia prácticas más sostenibles.

3. Integración personal y empresarial:

La sostenibilidad comienza a nivel personal. Si no integramos estos valores en nuestra vida diaria, será difícil implementarlos en nuestras organizaciones.

El camino hacia un futuro sostenible

Quiero enfatizar la importancia del triple impacto en el mundo empresarial actual. No estamos solos en este mundo, estamos interconectados con la sociedad y el medio ambiente. Nuestras acciones y decisiones tienen consecuencias y, por lo tanto, debemos actuar de manera responsable y consciente. A medida que avanzamos en la era de la transformación digital, este enfoque se vuelve aún más crucial. Es nuestra responsabilidad asegurar que nuestras innovaciones no solo sean tecnológicamente avanzadas, sino también sostenibles y beneficiosas para todos.

Fuentes esenciales sobre sostenibilidad

Para quienes buscan profundizar más en este tema, recomiendo:

- [Un mundo de tres ceros](#) de Muhammad Yunus: una exploración profunda de un futuro sin pobreza, desempleo ni emisiones.
- [La revolución necesaria](#) de Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur y Sara Schley: un llamado urgente a reconsiderar nuestro actual sistema económico.
- Mi libro [Organizaciones Brillantes](#): en este exploro cómo las empresas pueden evolucionar hacia prácticas más sostenibles y centradas en el ser humano.



C A P Í T U L O 5 : T E N D E N C I A S



5.1 TENDENCIAS Y TECNOLOGÍAS EN LA ERA DIGITAL

Por: Gabriel Alzate

Todo líder que busca impulsar una transformación digital debe comenzar con una comprensión clara de las tendencias emergentes. Estas tendencias ofrecen un vistazo a las oportunidades, amenazas y necesidades del mercado. Dentro del equipo de cualquier líder, debe haber individuos dedicados a rastrear e investigar estas tendencias, permitiendo así una gestión adecuada.

Un ejemplo de tendencia notable es la transición de centrarse en el cliente a centrarse en su vida. Durante demasiado tiempo, las empresas han considerado a los clientes como meros números o segmentos, sin investigar profundamente sus intereses, preocupaciones y estilos de vida.

Tendencias tecnológicas que modelan el futuro

En el ámbito tecnológico, el metaverso y la blockchain están emergiendo como fuerzas disruptivas. El metaverso, aunque todavía está en sus

primeras etapas, ofrece posibilidades revolucionarias para las empresas que buscan explorar nuevos ámbitos de negocio. Juegos como Roblox ya están familiarizando a los jóvenes con este concepto, preparándolos para ser los consumidores del futuro.

Además, la adopción de modelos de suscripción y la impresión 3D son tendencias en ascenso que las empresas no pueden ignorar. LEGO, por ejemplo, está explorando cómo adaptarse a la amenaza de la impresión 3D, considerando vender diseños en lugar de piezas físicas.

La Importancia del aprendizaje continuo

El aprendizaje es una necesidad en este mundo en constante evolución. No solo se trata de adquirir conocimientos técnicos, sino también de comprender las estrategias y cómo aplicar la tecnología

de manera efectiva. El autoaprendizaje es esencial y con la tecnología en nuestras manos, es más fácil que nunca acceder a cursos y materiales educativos.

Recomendaría la lectura de:

- [Liderando en digital: Convertir la tecnología en transformación empresarial](#) de George Westerman, Didier Bonnet y Andrew McAfee.
- [La estrategia del océano azul](#) de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Estos libros ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo las empresas pueden abordar la transformación digital y buscar oportunidades en mercados inexplorados.

La Transformación digital: Una estrategia, no un complemento

La transformación digital no debe verse como una adición a la estrategia de negocio existente; es la estrategia. Esta nueva era requiere un enfoque ágil, donde las empresas deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. La tecnología, aunque es solo un habilitador, juega un papel crucial en

este proceso.

Aplicando la transformación digital en América Latina

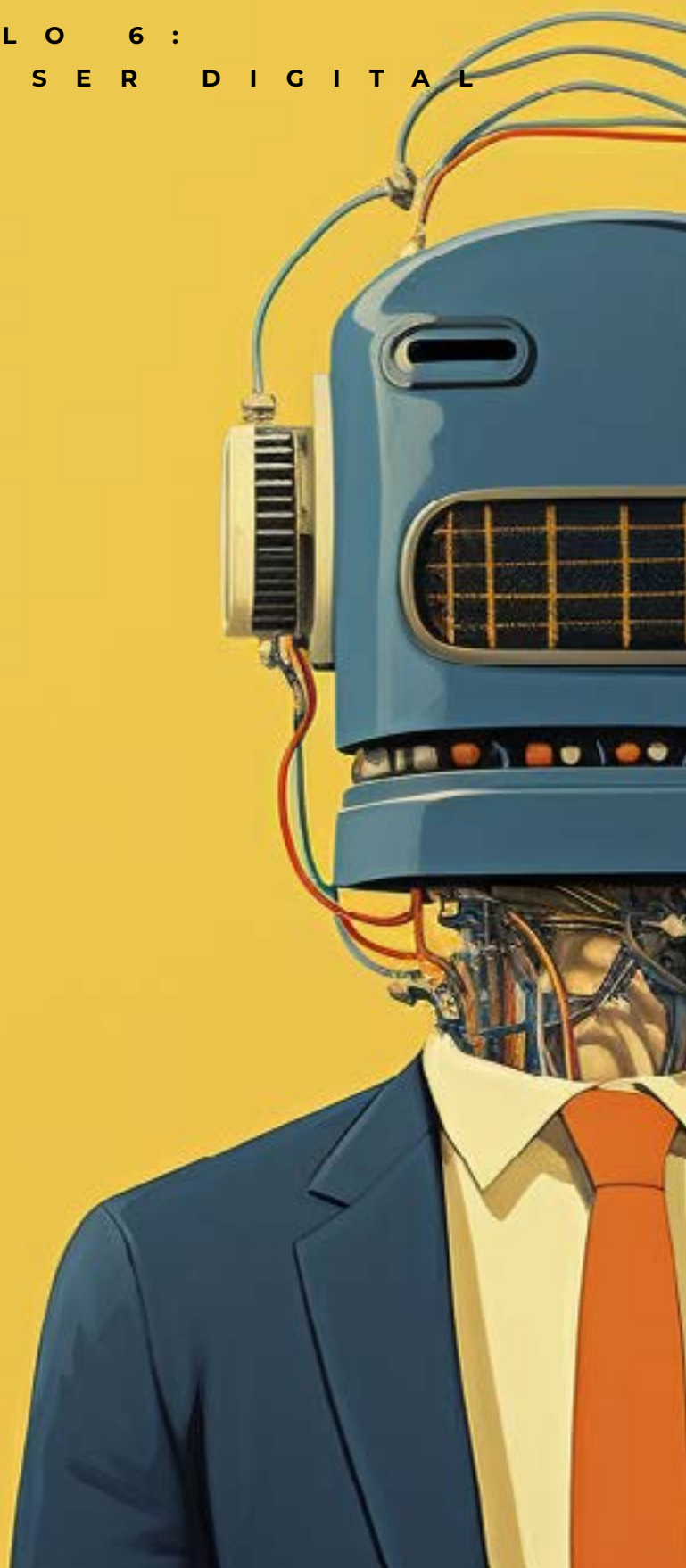
Mi experiencia como consultor en América Latina ha revelado una variedad de formas en que las empresas están adoptando la transformación digital. En el sector de seguros, por ejemplo, las empresas están utilizando tecnologías como la Inteligencia Artificial y la blockchain para diseñar productos personalizados. En la industria automotriz, las empresas experimentan con nuevos modelos de negocio que se centran en los clientes que no desean comprar vehículos, pero aún necesitan transporte.

Conclusión

La transformación digital es más que una simple adopción de tecnologías emergentes; es un cambio fundamental en cómo las empresas operan y sirven a sus clientes. Al mantenerse informados y estar dispuestos a adaptarse, las empresas pueden no solo sobrevivir, sino prosperar en este nuevo mundo digital.



C A P Í T U L O 6 :
D I G I T A L I Z A R Y S E R D I G I T A L



6.1 UNA VISIÓN SISTÉMICA Y PRAGMÁTICA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Por Alejandro Henao

El tema de la *transformación digital* se ha convertido en una preocupación imperante para las organizaciones que buscan mantenerse relevantes en la era actual. A lo largo de mi carrera, he observado cómo muchos enfoques simplifican este proceso a un conjunto de pasos lineales, obviando la complejidad sistémica que representa. Mi perspectiva, basada en mi experiencia en transformación digital, se fundamenta en dos pilares: el pensamiento sistémico y la diferenciación entre digitalizar y ser digital.

El pensamiento sistémico en la transformación digital

La *transformación digital* es un fenómeno complejo que afecta a todas las áreas de una empresa. Esta complejidad crece exponencialmente a medi-

da que las compañías se expanden en tamaño y antigüedad. Por ello, abordo este desafío desde una perspectiva sistémica, en la que cada acción repercute en el sistema completo. En otras palabras, considero que un pensamiento sistémico es necesario para comprender que cualquier intervención tiene efectos colaterales en toda la organización. “*La acción que es el evento que se está interviniendo tiene efectos más allá de la propia intervención*”, es una de mis afirmaciones en este tema.

Digitalizar vs. ser digital

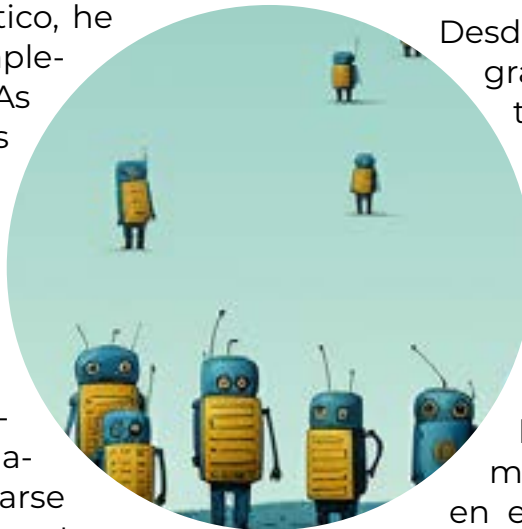
Además de enfocarme en la complejidad sistémica, hago una distinción clara entre “digitalizar” y “ser digital”. Para mí, digitalizar es el acto de implementar tecnologías para automatizar procesos existentes. Aunque esto es nece-

sario, considero que es una “capacidad de mantenimiento”. En contraste, “ser digital” va más allá de la simple implementación tecnológica; implica una transformación completa de la cultura, estrategia y operaciones de la empresa. “Ser digital nos permite la supervivencia y la competitividad en un mercado donde ya los consumidores demandan servicios con menores fricciones”, es otra de las afirmaciones que suelo usar.

2. Acción y determinación: La transformación digital no sucederá por sí sola. Es crucial explorar el mundo digital, pero también actuar de manera decidida.
3. Perseverancia: Los retos son inevitables y el camino no está exento de obstáculos. Sin embargo, la perseverancia es la clave para superarlos y lograr un cambio duradero.

Ejemplos prácticos

En el terreno práctico, he trabajado en la implementación de RPAs (Robotic Process Automation) para automatizar tareas rutinarias y repetitivas. Esta digitalización ha permitido liberar tiempo que se utilizaba en labores manuales, para enfocarse en actividades más estratégicas y de mayor valor. Este es un primer paso esencial pero insuficiente para lograr una transformación digital completa.



El rol del líder en la transformación digital

Desde mi punto de vista, hay dos grandes grupos de líderes en transformación digital. Por un lado, los especialistas en tecnologías emergentes como inteligencia artificial o ciberseguridad. Por otro, los líderes transformadores que entienden la empresa en su conjunto y buscan impactarla integralmente. Uno de mis consejos en este ámbito es que es vital que cada uno elija el campo que le atrae para desarrollar y potenciar sus competencias.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

Basado en mi experiencia, hay tres recomendaciones fundamentales para las organizaciones:

1. Atreverse a ser digital: Hay un punto de no retorno en la era digital, y las empresas deben adoptar la transformación como una necesidad más que como una opción.

Conclusión

La transformación digital es una tarea que implica desafíos a múltiples niveles. Sin embargo, con un enfoque sistémico y una firme disposición para actuar y perseverar, es posible no solo adaptarse, sino también prosperar en la era digital.

6.2 UN VIAJE DESDE LA DIGITALIZACIÓN HASTA LA VERDADERA INNOVACIÓN

Por Alejo Duque

En esta era de rápidos avances tecnológicos, las empresas suelen confundir la *digitalización* con la *transformación digital*. Ambas son importantes, pero son dos caras diferentes de la misma moneda. La digitalización se trata de utilizar la tecnología para hacer más eficientes los procesos ya existentes. Se pueden automatizar tareas, disminuir costos y permitir que los empleados dediquen su tiempo a actividades más estratégicas. Esto es fundamental para la eficiencia operativa, pero no es el fin del juego.

La *transformación digital*, en cambio, es un proceso más profundo y estratégico que requiere un replanteamiento de cómo operamos y entregamos valor a los clientes. No es simplemente sobre tecnología, sino que se trata de crear nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de resolver problemas y de aprovechar oportunidades, que habilitan incluso nuevos modelos de negocio. A diferencia de la *digitalización*,

donde adaptamos los procesos existentes, la transformación digital nos invita a comenzar con una “hoja en blanco”, partiendo de la gestión de tendencias del consumidor, del entorno, de tecnología... siempre centradas en el usuario, para materializar la propuesta de valor.

Ejemplos de digitalización y transformación digital

En [SURA](#) hemos experimentado tanto la *digitalización* como la *transformación digital*. La digitalización nos ha permitido ofrecer servicios transaccionales de salud, movilidad, hábitat y autonomía, a través de nuestros activos digitales, automatizar procesos operativos y ser más eficientes. Pero la transformación digital va más allá de eso.

Un ejemplo de transformación digital es nuestra iniciativa de *Atención Virtual en Salud*. Identificamos una oportunidad para proporcionar atención médica de calidad en cualquier rincón

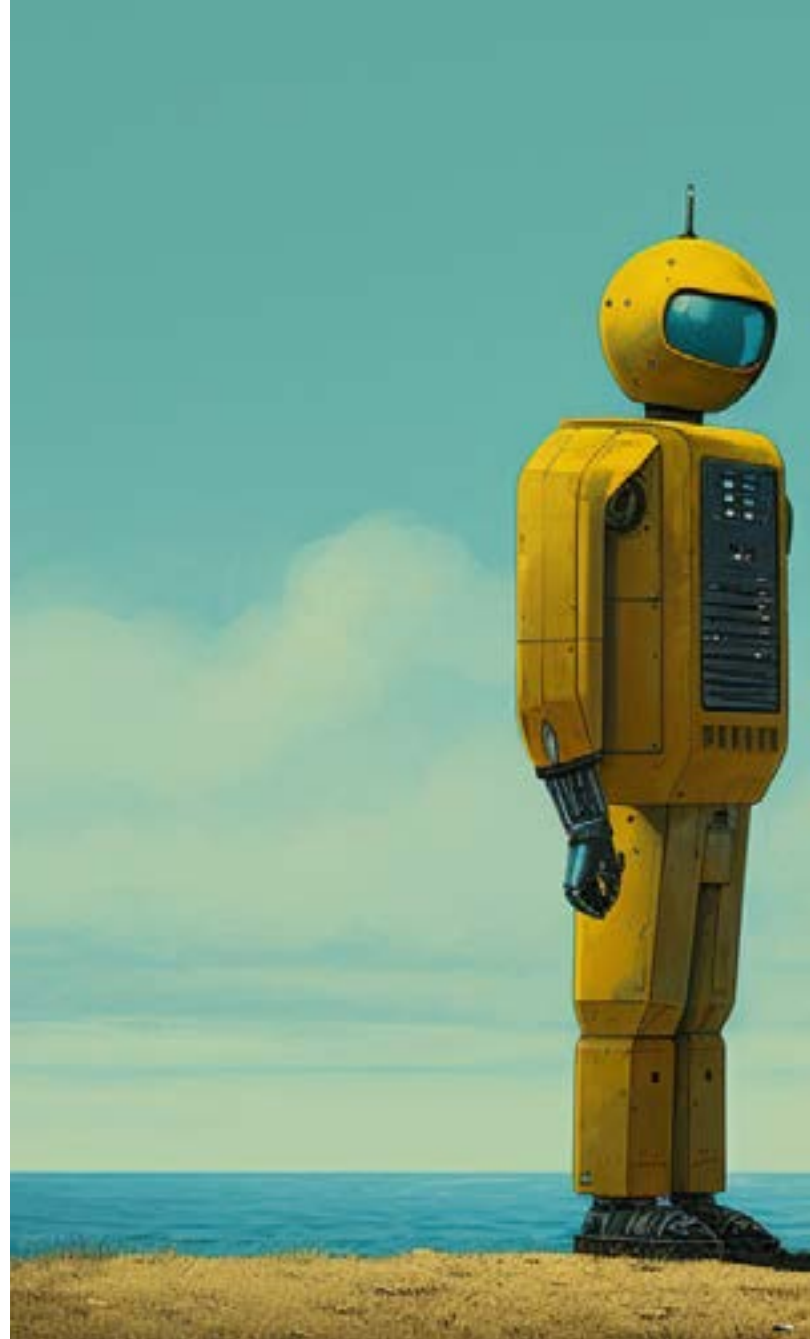
del país, a través de la telemedicina. La idea no era solo digitalizar la experiencia de atención médica, sino replantearla completamente, para responder a las necesidades de las personas en un contexto diferente. Gracias a la telemedicina, los pacientes no tienen que esperar en salas de urgencias ni deben desplazarse; pueden recibir atención médica de calidad en la comodidad de sus hogares.

Otro ejemplo innovador es nuestro enfoque hacia el arrendamiento digital. En lugar de simplemente digitalizar los papeleos y procesos tradicionales existentes, optamos por una revisión completa. Investigamos las necesidades y oportunidades, hablamos con amigos, conocidos y expertos del sector, y creamos un producto completamente nuevo que respondía a las verdaderas necesidades de los arrendadores y arrendatarios. Implementamos un sistema de puntuación financiera en tiempo real y permitimos que todo el proceso, desde la selección hasta el pago, se realice en línea, transformando completamente la experiencia del cliente.

Conclusión

La *digitalización* y la *transformación digital* son dos conceptos que necesitan ser entendidos y aplicados de manera estratégica en cualquier organización. La *digitalización* nos da eficiencia, pero la *transformación digital* nos da relevancia y crecimiento. Al fin y al cabo, la verdadera transformación no se trata solo de tecnología; se trata de las personas: empleados, proveedores y, más importante aún, nuestros clientes.

Mientras que la *digitalización* puede ser un punto de partida efectivo para mejorar las operaciones existentes, la *transformación digital* nos posiciona



para el futuro. Se convierte en una palanca para la innovación, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un mundo en constante cambio, satisfacer las necesidades emergentes y generar un impacto positivo en la vida de las personas.

**“LA DIGITALIZACIÓN NOS
DA EFICIENCIA, PERO LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL
NOS DA RELEVANCIA Y
CRECIMIENTO”**



En resumen, al embarcarnos en el viaje hacia la transformación digital, es crucial que las organizaciones consideren tanto las implicaciones tecnológicas como humanas del cambio. Al hacerlo, no solo abrimos la puerta a nuevas oportunidades, sino que también creamos un entorno en el que tanto los empleados como los clientes pueden

prosperar. En el mundo actual, donde la expectativa de los clientes está en constante evolución y la competencia es más intensa que nunca, entender la distinción entre digitalización y transformación digital es más relevante que nunca para mantenerse relevante y competitivo, y para materializar la estrategia de las compañías.

C A P Í T U L O 7 : A G I L I D A D



7.1 LA IMPORTANCIA DE LA INSPECCIÓN Y ADAPTACIÓN EN LA AGILIDAD

Por Jorge Abad

En el cambiante mundo digital, la necesidad de adaptarse rápidamente es más importante que nunca. Los *métodos ágiles* ofrecen una solución, con su enfoque en la inspección y la adaptación como sus pilares fundamentales. Para líderes que gestionan la *transformación digital*, entender estos conceptos y cómo aplicarlos puede ser el diferenciador entre el éxito y el fracaso.

Los Fundamentos: Inspección y adaptación en ágil

¿Qué son la inspección y la adaptación?

La *inspección* y *adaptación* son componentes clave de cualquier marco de trabajo ágil, como [Scrum](#), [Kanban](#) o [SAFe](#). La inspección implica evaluar constantemente tanto el producto como el proceso de desarrollo. La *adaptación*, por otro lado, se trata de ajustar y refinar en función de lo que se ha inspeccionado.

¿Por qué son cruciales?

Los *métodos ágiles* se basan en el supuesto de que no se puede prever todo en el entorno de desarrollo de software o de *transformación digital*. Las necesidades del cliente pueden cambiar, nuevas tecnologías pueden surgir, y los errores o desafíos imprevistos pueden desviar un proyecto. Por lo tanto, tener un mecanismo para adaptarse es fundamental para cualquier equipo ágil.

La relevancia en la transformación digital

El rol del líder

El líder de transformación digital es como un capitán de barco en el océano digital. Debe estar preparado para ajustar el rumbo en función de las condiciones cambiantes del mar (el mercado), los suministros a bordo (recursos), y el estado del barco (el equipo y las tecnologías). Para navegar con éxito, debe

aplicar una mentalidad ágil que permita la inspección y la adaptación constantes.

El reto de aplicar la agilidad en una organización compleja

Incorporar la inspección y la adaptación en una gran empresa puede ser un desafío debido a la complejidad organizacional, la resistencia al cambio y los sistemas heredados. Sin embargo, no hacerlo pone a la empresa en riesgo de quedarse atrás en un mundo en rápido movimiento. Es aquí donde la astucia y habilidad del líder para aplicar estos principios pueden marcar la diferencia.

Ejemplos prácticos y casos de estudio

Caso de estudio: transformación digital en una compañía de seguros

Una compañía de seguros establecida se enfrentó al desafío de la digitalización para ofrecer una mejor experiencia al cliente y mantenerse competitiva. Empezaron con un plan detallado, pero se encontraron con obstáculos en forma

de sistemas heredados y resistencia al cambio en el equipo. Al aplicar principios ágiles de *inspección y adaptación*, pudieron hacer ajustes estratégicos en tiempo real, lo que finalmente condujo a un exitoso proyecto de transformación digital.

Aplicando inspección y adaptación en proyectos de IA

En otro ejemplo, un proyecto de Inteligencia Artificial requería iteraciones rápidas y adaptabilidad. Los equipos usaron métodos ágiles para inspeccionar el rendimiento del modelo de IA después de cada sprint y adaptarse según los resultados, lo que llevó a un modelo más preciso y eficiente.

Consejos específicos para líderes de transformación digital

- **Transparencia:** Facilite una cultura de transparencia donde los datos, métricas y retroalimentación puedan ser fácilmente accesibles.
- **Colaboración interdepartamental:** Trabaje estrechamente con diferen-



tes departamentos para garantizar que la adaptabilidad no esté en un solo equipo o unidad de negocio.

- Educación continua: Capacite a su equipo en metodologías ágiles y en la importancia de la inspección y la adaptación.
- Implementación de métricas KPIs: Utilice indicadores de rendimiento clave para medir el éxito y áreas que necesitan mejoras.

Recomendaciones

En cuanto a agilidad:

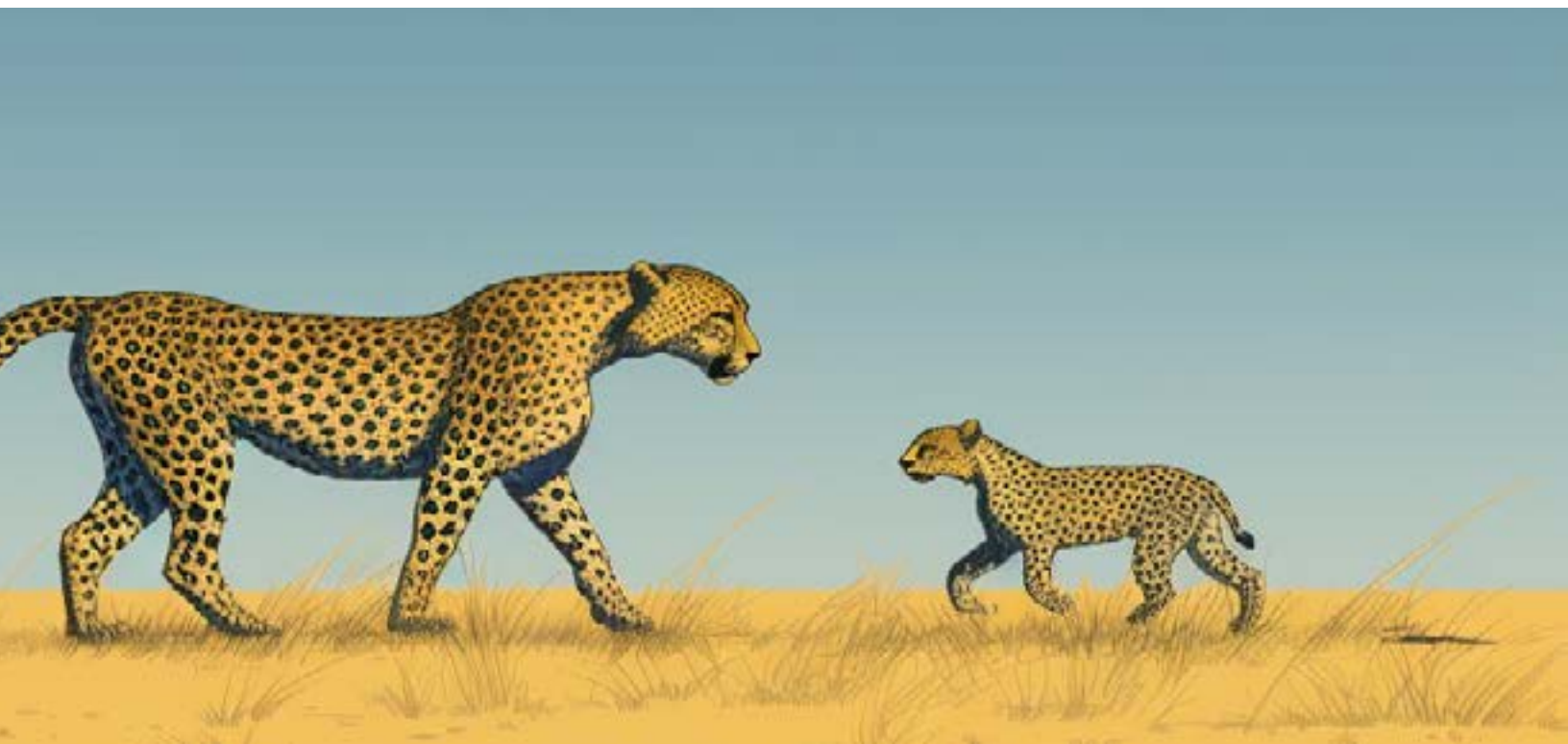
- El [Manifiesto Ágil](#) de Kent Beck, Mike Beedle y Arie van Bennekum, entre otros.
- [Scrum Alliance](#): movimiento ágil que cuenta con un sitio que considero fundamental.
- [Agile Alliance](#): organización sin ánimo de lucro que promueve la agilidad.
- El material asociado al [Corazón de Agilidad](#): este tipo de contenido ayuda a desmitificar la agilidad.

Sobre agilidad empresarial y transformación digital:

- Mi libro [Nuevas Aguas y Nuevos Navegantes](#): en este pueden encontrar una buena compilación de otras fuentes útiles.
- [Cree y divaga](#) de Jeff Bezos: una necesaria reflexión sobre innovación, negocios y política.
- [Aquí No Hay Reglas: Netflix y la Cultura de la Reinversión](#) de Reed Hastings y Erin Meyer: aunque no menciona explícitamente la agilidad, transmite la mentalidad ágil.

Conclusión

Los conceptos de inspección y adaptación son esenciales en el ámbito de la agilidad y tienen aplicaciones críticas en el mundo de la transformación digital. El líder de transformación digital, armado con una comprensión profunda de estos principios y con la capacidad para aplicarlos efectivamente, está mejor posicionado para llevar a su organización hacia un futuro digital exitoso.



7.2 UNA MIRADA DETALLADA A LA ESENCIA DEL LIDERAZGO LEAN-ÁGIL

Por Lucho Salazar

Para responder la pregunta sobre cómo un líder de transformación puede entender *Lean en agilidad*, me gustaría poner algo de contexto sobre el tapete. ¿Qué es un líder de transformación digital? En particular, ¿qué es un líder *Ágil-Lean* y cuáles son sus características y comportamientos predilectos? Veamos algo de esto.

En el entorno empresarial moderno, las empresas deben ser ágiles y receptivas a las demandas de los clientes. Para hacerlo, muchas organizaciones recurren a los líderes de transformación digital por su experiencia. Los líderes de transformación digital son responsables de diseñar estrategias y ejecutar cambios que permitan a la organización desempeñarse mejor utilizando tecnologías digitales y exhibiendo comportamientos cuyas bases sean las de una cultura digital.

Esto incluye trabajar con equipos de TI para desarrollar e implementar nuevos

sistemas, establecer una estrategia digital global, gestionar cualquier desafío de transición, desarrollar procesos y políticas en torno al gobierno de datos.

Además, liderar proyectos e iniciativas de innovación en colaboración con equipos internos, impulsar la adopción de nuevos sistemas o cambios. Para esto se debe analizar grandes cantidades de datos que proporcionen conocimientos profundos que permitan, entre otras cosas, comprender las necesidades de los clientes y crear una experiencia atractiva.

Podríamos añadir, que los líderes de transformación digital deben poseer excelentes habilidades de comunicación para coordinar a todos los interesados en todos los niveles de la organización, así como colaborar de manera efectiva con socios externos.

Está claro que los líderes de la transformación digital juegan un papel vital para garantizar el éxito de una empre-

sa en la era digital en constante evolución. Al aprovechar sus conjuntos de habilidades y conocimientos sobre las tendencias tecnológicas, las empresas pueden mantenerse por delante de la competencia.

Con un mentor de confianza que los guíe continuamente a través de su viaje hacia la madurez digital, cualquier empresa puede obtener beneficios significativos de esta relación indispensable. Por lo tanto, es realmente esencial que las empresas de hoy en día inviertan mucho para encontrar al líder adecuado cuando se embarcan en una hoja de ruta ambiciosa impulsada por la tecnología y por una cultura asociada a la tecnología.

Ahora bien, un verdadero líder *Lean-Ágil* es alguien que entiende y aplica los principios y prácticas de Lean y Ágiles en contextos de liderazgo y gestión. Un verdadero líder *Lean-Ágil* está centrado en el cliente, basado en datos y adaptable, y está comprometido a maximizar el valor y minimizar el desperdicio en la organización.

Un verdadero líder *Lean-Ágil* se centra en comprender las necesidades y el valor del cliente, y en utilizar datos y la retroalimentación de clientes y socios de negocio para mejorar continuamente los procesos y los resultados. También se centra en fomentar una cultura de

colaboración y adaptabilidad, y en crear una cultura organizacional que apoye los principios y prácticas Lean y ágiles.

En términos de características y comportamientos específicos, un verdadero líder *Lean-Ágil* es alguien que:

- Comprende los principios y prácticas de Lean y Ágiles, y se compromete a aplicarlos en contextos de liderazgo y gestión.
- Se centra en el cliente y se compromete a comprender y satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.
- Se basa en datos y se compromete a usar datos y análisis para informar la toma de decisiones y la mejora continua.
- Es adaptable, flexible y se compromete a adaptarse a entornos y condiciones cambiantes.
- Colabora, es solidario y se compromete a fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Actúa de manera transparente y abierta, y se compromete a compartir información y relacionarse con las partes interesadas.
- Está en continuo aprendizaje y mejora, y se compromete a aprender y mejorar con el tiempo.



Lean en agilidad para un líder de transformación digital

El concepto de *Lean* en agilidad se basa en los principios de *Lean* y la gestión ágil. *Lean* es una filosofía y un conjunto de principios que se originaron en la industria manufacturera y se enfoca en maximizar el valor y minimizar el desperdicio. *Ágil* es un conjunto de principios y prácticas que se originaron en la industria del desarrollo de software y se centra en la adaptabilidad, la colaboración y la mejora continua.

Lean en agilidad combina los principios de *Lean* y *Ágil* para crear un marco

para gestionar y liderar las transformaciones digitales. Enfatiza la importancia de comprender las necesidades y el valor del cliente, y de utilizar datos y retroalimentación para mejorar continuamente los procesos y los resultados. También enfatiza la importancia de la colaboración, la flexibilidad y la adaptabilidad, para generar una cultura organizacional que apoye estos principios.

Para comprender *Lean en agilidad*, un líder de transformación digital debe estar familiarizado con los principios y prácticas tanto de *Lean* como de *Ágil*. Esto incluye la comprensión de los



conceptos clave, como el valor, el desperdicio, la atención al cliente, la colaboración, la adaptabilidad y la mejora continua. Un líder de transformación digital también debe estar familiarizado con las herramientas y técnicas que se usan en *Lean* y *Ágil*, como el mapeo de flujo de valor, los tableros *Kanban* y los eventos o reuniones ágiles.

Además, un líder de transformación digital debe estar familiarizado con los desafíos y oportunidades asociados con la implementación de *Lean en agilidad* en un contexto de transformación digital. Esto incluye comprender los beneficios potenciales de *Lean* en la *agilidad*, como una mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente, así como los desafíos potenciales, como la resistencia organizacional, los cambios culturales y los obstáculos técnicos.

Un líder de transformación digital debe poder diseñar, desarrollar, implementar y operar estrategias y enfoques que sean apropiados para el contexto y las necesidades específicas de la organización.

En general, comprender *Lean en agilidad* es importante para los líderes de la transformación digital, ya que proporciona un marco para administrar y liderar las transformaciones digitales de una manera centrada en el cliente, basada en datos y adaptable.

Cualidades clave de un líder de transformación digital exitoso

Ahora bien, la transición a un entorno digital no es tarea fácil. Después de todo, requiere que las organizaciones vuelvan a imaginar sus operaciones de negocio y asuman riesgos para mantenerse al día con las tendencias de los clientes que cambian rápidamente.

Para que la transición sea lo más fluida posible, las organizaciones deben identificar al líder de transformación digital adecuado. Esta persona debe tener experiencia tanto en roles gerenciales como de digitalización, lo que le permitirá tener una comprensión equilibrada del mundo digital.

Debería poder imaginar nuevas formas de aprovechar la tecnología y, al mismo tiempo, anticiparse a los riesgos potenciales. Además, deben tener sólidas habilidades de comunicación para comunicarse de manera efectiva con otras áreas y motivar con éxito a otros durante la transición.

Y lo que es más importante, un líder de transformación digital comprenderá las expectativas y actuará con decisión cuando se enfrente a decisiones difíciles para maximizar la creación de valor para todos los interesados y los clientes. En última instancia, tener al líder adecuado es clave para ejecutar y gestionar un proceso de transformación digital exitoso.





Ejemplos de cómo aplicar Lean en agilidad

Estos son algunos ejemplos de cómo aplicar Lean en agilidad en un contexto de transformación digital.

1. Mapeo de flujo de valor (Value Stream Mapping)

El mapeo de flujo de valor es una herramienta Lean que se utiliza para identificar y eliminar desperdicios en procesos y sistemas. En un contexto de transformación digital, el mapeo del flujo de valor se puede utilizar para identificar y eliminar el desperdicio en los procesos y sistemas digitales, como los flujos de información, la gestión de datos y la experiencia del usuario. Esto puede ayudar a mejorar la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente de la transformación digital.

2. Retroalimentación de los clientes

Recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes es un aspecto clave de Lean en agilidad. En un contexto de transformación digital, la retroalimentación de los clientes se pueden utilizar para comprender las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, y para mejorar continuamente los pro-

ductos y servicios digitales que se están desarrollando e implementando. Esto puede ayudar a garantizar que la transformación digital esté centrada en el cliente y que brinde valor a los clientes.

3. Análisis de datos

El análisis de datos es un aspecto importante de Lean en agilidad, ya que permite a las organizaciones recopilar y analizar datos para informar la toma de decisiones y la mejora continua. En un contexto de transformación digital, el análisis de datos se puede usar para recopilar y analizar datos sobre procesos y sistemas digitales, como el comportamiento del usuario, las métricas de rendimiento y la satisfacción del cliente. Esto puede ayudar a identificar oportunidades de mejora y a tomar decisiones basadas en datos en el proceso de transformación digital.

4. Alinear la estrategia organizacional con las necesidades del cliente

En el nivel C de la organización (C-Level o alta dirección), los ejecutivos pueden aplicar Lean con agilidad alineando la estrategia de la organización con las necesidades del cliente. Esto implica comprender las necesidades, preferen-

cias y expectativas del cliente, y desarrollar e implementar estrategias que se centren en brindar valor a los clientes. De esta manera se garantiza que los esfuerzos de transformación digital de la organización estén centrados en el cliente y que brinden valor a estos.

5. Fomentar una cultura de colaboración y adaptabilidad

La alta dirección puede aplicar Lean con agilidad fomentando una cultura de colaboración y adaptabilidad. Esto implica promover y apoyar la colaboración, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo entre los empleados, y alentar a estos a estar abiertos a nuevas ideas, enfoques y perspectivas. Este enfoque posibilita que emerja una cultura organizacional que apoye los esfuerzos de transformación digital y que sea capaz de adaptarse a entornos y condiciones cambiantes.

6. Comunicación e interacción con los interesados

Los ejecutivos pueden aplicar Lean con agilidad comunicándose e interactuando con los interesados (stakeholders). Esto implica comprometerse con empleados, clientes, socios y otros interesados para comprender sus necesidades, preferencias y expectativas, y compartir información sobre los esfuerzos de transformación digital de la organización. Así se genera confianza, apoyo y alineación entre los interesados y garantiza que los esfuerzos de transformación digital de la organización tengan éxito.



Desarrollar comprensión de las oportunidades y desafíos

Convertirse en un líder de *transformación digital* exitoso comienza por desarrollar una comprensión profunda de las muchas oportunidades y desafíos que plantea el entorno digital actual. Es importante adquirir conocimientos sobre las tecnologías, plataformas y herramientas específicas que subyacen a los productos y servicios digitales modernos.

Además, un conocimiento fundamental de los principios de gestión del cambio y el comportamiento organizacional ayuda a equipar a un líder de transformación con las herramientas necesarias para generar un cambio real dentro de una organización.

Las habilidades de comunicación también son esenciales: los líderes deben poder comunicar su visión claramente a sus colegas en todos los niveles de una organización para obtener apoyo para cualquier cambio propuesto.

Mantenerse actualizado con las tendencias y mejores prácticas de la industria también es fundamental para permitir una transición organizacional exitosa. Con estos elementos clave en mente, los líderes de transformación pueden comenzar rápidamente el camino hacia impulsar un cambio significativo en la adopción de la tecnología digital en sus organizaciones.

Hoy no es posible hablar de liderazgo transformacional sin considerar que ningún proceso de cambio será efectivo ni contribuirá al desarrollo perso-

nal, profesional y motivacional de los integrantes de una empresa y de sus clientes, si no tiene en cuenta el triple impacto de las *Organizaciones brillantes*. Para una transformación auténtica, una que encauce el propósito superior de la empresa no solo hacia lo financiero, sino también hacia lo social y lo ambiental, los líderes transformacionales deben sembrar el gen que codifique la organización con un ADN cuya doble hélice esté constituida por la adaptabilidad y el pensamiento generativo. Si no piensas en el beneficio social y ambiental, y te quedas solo en el necesario fruto económico, es muy probable que el cambio que quieras originar no tenga trascendencia más allá de los límites de la empresa.

Siguiendo el precepto de Drucker, no pueden existir empresas saludables en una sociedad y en un planeta enfermos. Perentorio.

Aprendizajes claves

Por último, me gustaría dejar algunas lecciones clave sobre Lean en agilidad, liderazgo Lean y transformación digital.

1. Comprender las necesidades y el valor del cliente

La primera lección clave es comprender las necesidades y el valor del cliente. Esto implica comprender las necesidades, preferencias y expectativas del cliente, y desarrollar e implementar estrategias y enfoques que se centren en generar impacto positivo en los clientes.

Al comprender las necesidades y el valor del cliente, las organizaciones pueden asegurarse de que sus esfuerzos de transformación digital estén centra-

dos en el cliente para generar cambios positivos en el entorno de sus consumidores.

Al centrarse en crear experiencias positivas para los clientes, las empresas no solo aumentan sus posibilidades de recibir referencias y negocios repetidos, sino que también crean lealtad y defensa de la marca a largo plazo. Desarrollar una estrategia centrada en el cliente requiere que una empresa aproveche todos los recursos disponibles, desde la recopilación de *feedback* hasta el aprovechamiento de análisis y datos. Cualquier mejora realizada siempre debe medirse frente a su impacto final en la experiencia del cliente.

Es un hecho: al comprometer recursos físicos y materiales y, más importante aún, personas, para mejorar las experiencias de los clientes, las empresas están invirtiendo en uno de sus activos más valiosos: clientes leales. Con este enfoque, las organizaciones se posicionan bien para el éxito continuo en el futuro.

2. Definir qué significa la transformación digital para su organización

La *transformación digital* se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones, ya que la velocidad y la complejidad del cambio digital han crecido exponencialmente. En esencia, la transformación digital es un proceso estratégico de aprovechamiento de nuevas tecnologías, como la computación en la nube y la inteligencia artificial, para crear formas más eficientes e innovadoras de hacer negocios. En última instancia, busca aumentar la productividad al permitir que las organizaciones accedan a datos e información de forma más rápida y sencilla, al

mismo tiempo que les permite llegar a una mayor cantidad de clientes y mercados.

Para maximizar su valor, las empresas deben adaptar sus planes de transformación digital a sus necesidades, objetivos, metas y cultura específicos. La implementación exitosa requiere la adopción de procesos que mejoren la eficiencia operativa mientras brindan a los usuarios experiencias significativas para que puedan aprovechar todo el potencial de las soluciones impulsadas por la tecnología. Cuando se hace bien, la transformación digital desbloquea oportunidades de crecimiento organizacional en términos de generación de ingresos, mejor servicio al cliente y alcance de la audiencia. Cuando se ve a través de esta lente, es fácil ver cuán valiosa puede ser la transformación digital para todo tipo de empresas.

3. Habilitar el entorno para que emerja una mentalidad Lean y Ágil

La transición a una mentalidad *Lean* y *Ágil* puede ser una tarea abrumadora para muchas organizaciones. Re-

quiere deshacerse de hábitos y prácticas profundamente arraigados a favor de adoptar nuevas formas de pensar. Para emerger con éxito del otro lado, los empleados deben desarrollar una comprensión de los principios básicos que implica este enfoque. En el fondo está la noción de aceptar el cambio y responder rápidamente, fomentando la colaboración, centrándose en los resultados del cliente y poniendo énfasis en lo que más importa.

Un líder de *transformación digital* extraordinario sabe que *Lean* y *Ágil* también impulsan la valoración de la experimentación sobre la perfección, con la conciencia de que el fracaso es parte del proceso de aprendizaje. Para las organizaciones que buscan construir una fuerza laboral exitosa con una cultura efectiva, es esencial desarrollar estos principios para que puedan integrarse completamente en las operaciones diarias. Además de mejores resultados de productividad y rendimiento, las organizaciones también obtendrán las recompensas que vienen con una mayor satisfacción de los empleados, ya que están cada vez más capacitados





para tomar posesión de sus propios flujos de trabajo.

Una mentalidad *Lean* y *Ágil* puede requerir un trabajo arduo por adelantado, pero puede generar dividendos en términos de adaptabilidad y crecimiento del negocio más adelante.

4. Fomentar la innovación y la creatividad

La innovación y la creatividad son esenciales para producir ideas innovadoras y soluciones duraderas. Ya sea que se trate de ingeniería, medicina, finanzas o cualquier otro tipo de negocio, tomarse el tiempo para idear enfoques innovadores para problemas antiguos puede conducir a grandes éxitos.

Para fomentar realmente la innovación y la creatividad en un entorno de prác-

tica, es importante ofrecer algo tangible, como talleres y seminarios que se centren en estrategias de resolución de problemas. También es útil reservar tiempo dedicado para que los empleados hagan una lluvia de ideas y exploren nuevos conceptos sin la presión de los plazos o las críticas de desempeño.

Podríamos sumar, cultivar un entorno abierto que fomente el compromiso con colegas de diferentes orígenes y experiencias es vital para desarrollar nuevas iniciativas audaces que puedan dar forma a nuestro mundo. En resumen, los ejercicios de pensamiento crítico combinados con un clima laboral positivo son elementos valiosos para promover el pensamiento innovador y los esfuerzos creativos en cualquier campo.



Finalmente, la transformación digital puede ser una tarea abrumadora incluso para los ejecutivos más experimentados. Pero con el líder de transformación digital adecuado, cualquier organización puede superar los desafíos y cosechar las recompensas de una transformación digital exitosa.

Recomendaciones

- [Nuevas Aguas, Nuevos Navíos, Nuevos Navegantes: Business Agility](#) con notas sobre Transformación Digital de Jorge Abad y otros.
- [The 6 Enablers of Business Agility: How to Thrive in an Uncertain World](#) de Karim Harbott.
- El blog de Jorge Abad, [Lecciones Aprendidas](#)
- Mi blog [Gazafatonario](#)
- Un podcast: [The Digital Adoption Show](#)

CAPÍTULO 8: INNOVACIÓN



8.1 AGILIDAD, CREATIVIDAD, EXPERIMENTACIÓN Y FALLAS

Por Federico Vásquez

A menudo, el término *transformación digital* se ha complicado excesivamente, alejándolo de las personas que trabajan día a día en las organizaciones. Este enfoque complicado ha creado un halo de miedo y temor, no solo entre los líderes, sino también entre aquellos que constantemente buscan formas innovadoras de crecer.

No obstante, considero que la esencia de la *transformación digital* es más simple de lo que muchos consultores y grandes compañías proveedoras de tecnología intentan vender. No se trata simplemente de una mera transformación, sino más bien de generar negocios complementarios basados en tecnologías digitales. Estos deben estar en sintonía con las tecnologías emergentes de la cuarta revolución industrial y, crucialmente, deben responder a la estrategia de la organización.

Para lograr esta alineación con la estrategia de la organización, es fundamental entender que el modelo o modelos de negocio (porque puede haber más

de uno) de cualquier entidad se estructuran alrededor de cuatro pilares esenciales.

1. **Segmento de cliente:** ¿A qué segmento del cliente estoy ofreciendo soluciones?
2. **Propuesta de valor:** ¿Qué soluciones ofrezco y cómo se diferencia mi oferta?
3. **Factibilidad:** ¿Cómo hago posible esta propuesta? ¿Qué procesos y recursos empleo para hacerlo realidad?
4. **Viabilidad económica:** ¿Cómo se traduce esta propuesta en beneficios económicos?

Bajo esta perspectiva, la *transformación digital* no es otra cosa que la creación de modelos de negocio novedosos que complementen el existente. Estos modelos están arraigados en los intereses y estrategias de la organización y, de manera importante, en las tecnologías de la cuarta revolución industrial.

Un aspecto vital de estas tecnologías es su crecimiento exponencial, tanto en términos de usuarios como de actualizaciones. Esto significa que cualquier propuesta de valor, ya sea una variante de la actual o una totalmente nueva, tiene un potencial increíble para expandirse exponencialmente.

Podríamos agregar que el corazón de la *transformación digital* radica en desarrollar modelos de negocio donde los procesos, que dan vida a la propuesta de valor, se basen en tecnologías con una capacidad de crecimiento exponencial.

Creatividad, agilidad y experimentación en innovación

Por otro lado, tenemos la creatividad, la agilidad y la experimentación, conceptos que, aunque sean complementarios y forman parte de un sistema integral de gestión de la innovación para el crecimiento de las compañías, son distintos en su esencia.

Creatividad

Empecemos por la **creatividad**, un concepto que va más allá de la mera generación de ideas. No sólo se trata de pensar de forma creativa, sino también de resolver problemas mediante esas ideas.

Algunas empresas intentan fomentar la

creatividad a través de actividades lúdicas o artísticas, pero la creatividad en realidad puede manifestarse en cualquier contexto, incluidas personas introvertidas y muy técnicas, como desarrolladores de software o ingenieros en un laboratorio.

Este concepto es vital para la gestión de la innovación y se nutre de pensamientos tanto divergentes como convergentes. Pero no podemos detenernos ahí, la innovación también requiere de metodologías y otros aspectos.

Agilidad

Ahí entra la **agilidad**, un término que a menudo se confunde con rapidez o prisa, pero que en realidad se refiere a la capacidad de entregar valor de manera continua y efectiva. La agilidad permite a las organizaciones adaptarse y cambiar de rumbo cuando es necesario, evitando seguir un camino erróneo.

Es la habilidad para hacer que la estrategia emergente se adapte a las circunstancias cambiantes, especialmente cuando se enfrentan a la incertidumbre y a lo desconocido.

Experimentación

Por último, tenemos el tema de la **experimentación**, que es crucial cuando enfrentamos situaciones de alta incertidumbre o riesgo. Ante tales circunstancias, el enfoque más efectivo no es sim-



plemente “arriesgarse”, sino abordar la situación con un diseño de experimentos bien planeado.

La experimentación es una forma sistemática de reducir la incertidumbre y el riesgo, proporcionando un camino más claro para tomar decisiones de mayor alcance en el futuro. Se trata de tomar “riesgos calculados” y avanzar con base al aprendizaje continuo, lo que finalmente lleva a decisiones más informadas.

De esta manera, aunque la creatividad, la agilidad y la experimentación son conceptos diferentes, todos ellos son fundamentales para la gestión eficaz de la innovación en cualquier organización. Cada uno aborda distintas facetas del proceso, pero todos son necesarios para navegar en el complejo paisaje de la transformación y el crecimiento empresarial.

Aprendizajes en la Transformación Digital

Claridad de Propósito

Una de las lecciones más importantes es que el objetivo principal de una empresa no es la transformación digital per se, sino cumplir con su estrategia y propósito. La innovación y la transformación digital son herramientas para lograr estos objetivos. Focalizarse demasiado en la etiqueta de transformación digital puede limitar otros recursos y enfoques que podrían ser igualmente válidos.

Tecnología como un pilar, pero no el único

Es un error pensar que la transformación se trata solo de tecnología o solo de cultura. Ambas deben ir de la mano. Mientras se promueve una cultura digital, también es vital que los empleados

estén capacitados en nuevas tecnologías para que puedan contribuir de manera efectiva a nuevos modelos de negocio.

Conocimiento sin sesgo

Es crucial que los empleados conozcan diversas tecnologías, pero también es vital que este conocimiento no sesgue sus soluciones. Por ejemplo, no todo problema necesita una solución basada en inteligencia artificial. El conocimiento amplio permite una mejor adaptación a las diversas necesidades que puedan surgir.

Creatividad y agilidad en experimentación

La creatividad, agilidad y experimentación son procesos que a menudo realizamos inconscientemente. Sin embargo, es importante hacerlos conscientes para aprovechar los aprendizajes de otros. La metodología de diseño de experimentos nos permite probar diferentes combinaciones de variables, lo cual nos da un enfoque sistemático y metódico para abordar problemas complejos.

Reducir la presión organizacional

La transformación digital no debe ser el fin, sino un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Equilibrio entre cultura y tecnología

No se trata solo de cambiar la cultura organizacional o de adoptar nuevas tecnologías, sino de hacer ambas cosas de manera equilibrada.

Conocimiento tecnológico

Es fundamental que los empleados conozcan diversas tecnologías para tener más herramientas a la hora de proponer soluciones.



Puntos adicionales

Además de lo anterior me gustaría añadir otros puntos que considero necesarios para cualquier proceso de creatividad, agilidad, experimentación y fallas:

- **Estrategia abierta:** La estrategia debe ser flexible para adaptarse a temas digitales y nuevos modelos de negocio.
- **Ambidiestrismo organizacional:** La organización debe ser capaz de explotar su modelo de negocio actual mientras explora nuevas oportunidades.
- **Desarrollo de habilidades:** Es esencial trabajar en el *reskilling* y *upskilling* de los empleados de manera constante.
- **Estructuras organizacionales:** No deben ser rígidas; deben adaptarse según las necesidades del proyecto en cuestión.
- **Métricas apropiadas:** Es crucial definir y, si es necesario, actualizar las métricas que guiarán la transforma-

ción digital.

Con estos enfoques y herramientas, la *transformación digital* puede realizarse de manera más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Recomendaciones

Primero, me gustaría mencionar dos excelentes libros para entender cómo gestionar la innovación y la transformación digital.

- [Cuatro Disciplinas para la Ejecución](#) de Franklin Covey
- [Measure What Matters](#) de John Doerr

Segundo, dejo dos podcasts que ofrecen perspectivas valiosas sobre *transformación digital*:

- [Digital Transformation](#) de Kevin Craine
- [Winning Digital Customers](#) de Howard Tiersky



C A P Í T U L O 9 . M A R K E T I N G



9.1 MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Por: Carlos Betancur Gálvez

La *transformación digital* no es una mera tendencia, sino un imperativo para las empresas en la actualidad. Su impacto se siente en todas las áreas empresariales, pero es en el marketing donde su influencia es más notable.

Pero, **¿qué significa realmente ser digital en relación con el marketing?**

En este artículo, exploraremos este concepto, compartiremos ejemplos prácticos y ofreceremos insights clave para triunfar en esta nueva era empresarial.

Más allá de la presencia en línea

La *digitalización* en el marketing va más allá de la simple presencia en línea. Implica ser activo y efectivo en las plataformas digitales que conforman el tejido de la vida moderna. Para entender su alcance, consideremos algunas cifras impactantes: **según un informe de Statista, en 2021, el número de usuarios de redes sociales a nivel mundial superó los 4.000 millones, lo que representa más de la mitad de**

la población mundial. Esto significa que, si una empresa no está en las redes sociales de manera estratégica, está perdiendo acceso a una audiencia masiva.

Pero la *digitalización* no se trata solo de estar presente en las redes sociales. También implica ser encontrado eficientemente por los consumidores en línea, con un buen sitio web, presencia en portales especializados, e incluso hacer uso de herramientas cotidianas.

Un ejemplo claro de esto es [Google Mi Negocio](#). Según una encuesta de BrightLocal, el 91% de los consumidores ha utilizado Google Maps para encontrar una empresa local en los últimos 12 meses. Estar presente en esta plataforma es esencial para asegurarse de que los clientes potenciales te encuentren fácilmente, sin importar si eres un carrito de perros en la calle o una gran multinacional con muchos puntos de venta.

La importancia de un sitio web sólido

Tener un sitio web bien diseñado y funcional es como tener una vitrina digital que está abierta las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Pero la calidad importa. Según una encuesta de Blue Corona, el 48% de las personas citan el diseño de un sitio web como el factor número uno para determinar la credibilidad de una empresa. Además, el mismo informe revela que el 38% de los visitantes dejará un sitio web si el diseño es poco atractivo.

La importancia de un sitio web sólido se vuelve aún más evidente cuando

consideramos su función específica, ya sea informativa o de comercio electrónico. En el caso de un sitio web informativo, se suma un componente esencial: el contenido. En este caso debe ofrecer contenidos de alto valor que atraigan a los visitantes y genere un efecto WOW. Esto puede incluir blogs informativos, guías descargables, cursos en línea y videos educativos, entre otros, no necesariamente relacionados con los productos o servicios que ofrece la empresa sino genuinamente conectados con los retos, problemas y necesidades que tienen sus *stakeholders*.



Además, para convertir visitantes en leads valiosos, es fundamental contar con puntos de contacto estratégicos. Estos pueden ser formularios de registro, suscripciones a boletines informativos o descargas gratuitas a cambio de información de contacto. Al capturar esta información, las empresas pueden nutrir y cultivar relaciones con los visitantes a lo largo del tiempo, **convirtiéndolos eventualmente en clientes leales.**

Por otro lado, en el caso de un sitio web de comercio electrónico, la calidad del diseño y la funcionalidad son aún más críticas. **Además de una experiencia de usuario impecable, se debe ofrecer una amplia gama de productos o servicios, acompañados de descripciones detalladas y atractivas.** La seguridad

y la confiabilidad son esenciales, especialmente en el manejo de datos financieros.

Lecciones clave para triunfar en marketing digital

A menudo se percibe erróneamente al marketing digital como una varita mágica que puede generar riqueza en un abrir y cerrar de ojos. Sin embargo, el éxito en el marketing digital depende de varios factores clave. En primer lugar, detrás de cualquier estrategia digital efectiva debe haber un producto o servicio de calidad. Sin calidad, incluso la estrategia de marketing más brillante se desmoronará. Según un estudio de PwC, **el 32% de los consumidores dice que dejaría de hacer negocios**



con una marca después de una sola experiencia negativa.

Además, el marketing digital no es un esfuerzo a corto plazo. Requiere paciencia y enfoque en la prueba continua. Un informe de [Content Marketing Institute](#) encontró que el 75% de las empresas exitosas en marketing de contenidos tienen una estrategia documentada de mediano y largo plazo. Esto subraya la importancia de la planificación y la coherencia en el marketing digital.

Marketing digital en América Latina: oportunidades únicas

América Latina tiene un panorama único en términos de marketing digital debido a su demografía. La región se caracteriza por tener una población mayoritariamente joven que ha crecido en la era digital. Según datos del Banco Mundial, **más del 60% de la población en América Latina tiene menos de 30 años.** Esta demografía hace que las estrategias de marketing digital sean aún más cruciales en la región, ya que la audiencia objetivo está altamente conectada en línea.

En este contexto, es esencial aprovechar las oportunidades únicas que ofrece Latinoamérica. Las estrategias de marketing digital pueden ser altamente efectivas para llegar a una audiencia joven.

Estrategia flexible en un mundo en constante cambio

En un entorno empresarial en constante evolución, la agilidad y la adaptabilidad son esenciales. Las estrategias de marketing digital deben ser flexibles y capaces de ajustarse a cambios en el negocio y en el mercado. Esto incluye estar dispuestos a cuestionar y adaptar

las estructuras organizativas y las métricas de rendimiento de acuerdo con las necesidades cambiantes.

Además, la medición y el análisis constantes son cruciales para el éxito a largo plazo. El 70% de las empresas considera la analítica de datos como una prioridad estratégica, según un informe de [Forrester Research](#). **La capacidad de tomar decisiones basadas en datos y ajustar las estrategias en consecuencia puede marcar la diferencia en un mercado competitivo.**

Recursos para profundizar en marketing digital y transformación digital

Si deseas llevar tus conocimientos de marketing digital al siguiente nivel, hay numerosos recursos disponibles:

- Mi libro *Marketing Digital: Estrategias para la Revolución de los Negocios*, ofrece un análisis exhaustivo de las estrategias y tácticas que son relevantes en la era digital.

Obras de autores como:

- [Seth Godin](#), reconocido por sus enfoques de construcción de relaciones.
- [Ann Handley](#), experta en marketing de contenidos.
- [Avinash Kaushik](#), para temas de analítica web.
- [Gary Vaynerchuk](#), conocido por su enfoque en las redes sociales y Neil Patel, una autoridad en SEO.

Cada uno de ellos ofrece perspectivas valiosas que pueden enriquecer tu comprensión y habilidades en el marketing digital y la transformación digital.

C A P Í T U L O 1 0 :
D E S A R R O L L O D E S O F T W A R E



10.1 DESARROLLO DE SOFTWARE EN LA ERA DE LA EVOLUCIÓN DIGITAL

Por: Daniel Ramírez

En el corazón de nuestra era de evolución digital reside un componente crucial: el *software*. Pese a la robustez y la capacidad técnica de nuestros ordenadores, sin el *software* adecuado, estos dispositivos no son más que meros objetos sin utilidad. Una máquina, por avanzada que sea, requiere instrucciones precisas para operar. El *software* proporciona estas instrucciones, determinando qué hacer, cuándo y cómo hacerlo.

Las empresas modernas, incluso con sus avanzados servidores, conexiones a Internet de alta velocidad y bases de datos potentes, dependen fundamentalmente del *software*. Sin él, sus equipos tecnológicos serían inútiles. Una correcta implementación de *software* puede transformar cualquier negocio, mejorando su eficiencia y competitividad. Por otro lado, un *software* mal desarrollado puede llevar a pérdida de tiempo,

dinero y, lo más importante, clientes, que son los que nos permiten generar y atrapar valor.

Sin embargo, el desarrollo de *software* va más allá de la simple codificación. Es un proceso intrincado que comienza con la identificación de una necesidad específica y culmina con la entrega de una solución que aporta valor al usuario final. Estas soluciones deben ser funcionales, de alta calidad, de fácil acceso y deben poder ser entregadas en tiempo oportuno. Si un *software* no cumple con estas expectativas, corre el riesgo de ser rápidamente abandonado o reemplazado por soluciones más efectivas.

Un ejemplo reciente que ilustra la rapidez del mundo del *software* es la competencia entre *ChatGPT* y *Bard de Google*. A pesar de que ambos programas tienen capacidades similares, el primero en llegar al mercado y ofrecer respuestas precisas, como *ChatGPT*, tiene una

ventaja significativa, demostrando que la velocidad y la calidad son igualmente cruciales en este ámbito.

Además, vale la pena mencionar que el proceso de desarrollo debe ser meticuloso. Existe una tendencia preocupante de acelerar este proceso, comprometiéndolo la calidad. Tomar atajos o contratar personal inexperto para ahorrar costes puede tener graves repercusiones a largo plazo. Un *software* defectuoso o insuficientemente probado puede generar sobrecostos, demoras y, lo que es peor, puede erosionar la confianza del cliente.

Puntos clave en el desarrollo de software

Algunos puntos de aprendizaje a tener en cuenta en el desarrollo de software son básicamente:

- Entender bien cuáles son las necesidades.
- Enfocarnos en la calidad.
- Planificar cuidadosamente para hacer desarrollos certeros.
- Colaborar de manera efectiva entre todo el equipo, la empresa y las personas relacionadas con nuestro desarrollo.
- Hacer un mantenimiento continuo de nuestro código.

Quiero destacar este último punto porque, a veces nos encontramos en medio de un desarrollo y nos damos cuenta de que alguno de los elementos que estamos utilizando se ha *deprecado* o tiene un problema de seguridad. Estos detalles hay que tenerlos en cuenta. Sacrificar calidad o estándares para terminar antes puede llevar a gastar mucho más

tiempo en el futuro. Es mejor tomarse tiempo para capacitarse en nuevas tecnologías o herramientas que vayamos a usar, esto aumentará la calidad de tu producto final.

Siempre que sea posible, hay que buscar solucionar los problemas directamente desde la fuente. Por ejemplo, si estoy trabajando en *JavaScript*, buscaré en la página de *Mozilla*; si estoy trabajando en *macros* de *Excel*, iré al sitio de *Microsoft*. Aunque es tentador buscar soluciones en *Google* o en otras páginas, esto podría generar problemas colaterales.



Conclusiones

En conclusión, para desarrollar software de calidad es necesario:

1. Retroalimentación continua

Es crucial no esperar hasta el final del proyecto para recibir retroalimentación del usuario. La revisión entre pares durante las etapas tempranas del desarrollo puede proporcionar comentarios valiosos que permiten mejoras inmediatas en el código.

2. Automatización de pruebas

Las pruebas unitarias automatizadas son esenciales en el desarrollo moderno. Permiten captar errores tempranamente, evitando que lleguen a la etapa de producción. Además, actúan como una forma de *blindar* el código contra errores futuros.

3. Monitoreo y métricas

Lo que no se mide, no se mejora. Es importante tener métricas y sistemas de monitoreo en lugar para evaluar tan-

to la calidad como el uso del software. Esto permite hacer ajustes basados en datos reales.

4. Excelencia técnica

Mantenerse actualizado con las mejores prácticas y tecnologías emergentes es crucial para la excelencia técnica. Los estándares y las prácticas óptimas evo-

lucionan, y es vital mantenerse al día para asegurar que el desarrollo sea de alta calidad.

Al aplicar estos puntos, no solo estará optimizando su proceso de desarrollo, sino que también estará fortaleciendo el producto final, independientemente de si está trabajando en un contexto de América Latina o a nivel global.







Aplicación de estos conocimientos en América Latina

Aplicar este conocimiento en América Latina es similar a aplicarlo en cualquier otra parte del mundo. He trabajado con empresas en Estados Unidos, Panamá y Colombia, y las prácticas de desarrollo de calidad son igualmente relevantes en todos estos lugares. La calidad es vital, si no la mantenemos, pagaremos el precio más temprano que tarde.

Siempre es beneficioso adoptar tecnologías de vanguardia. Aunque no siempre podamos trabajar con la última tecnología, es bueno estar al tanto de los estándares que se están utilizando en nuevas tecnologías. Esto nos permite implementar mejoras en nuestro software.

La capacitación de los equipos de desarrollo es siempre importante. No capacitar a la gente lleva a desarrollos de baja calidad, retrasos y sobrecostos. Esto es aplicable no sólo en América Latina sino a nivel mundial. La capacidad para adaptarse a cambios es también vital; no podemos planificar un desarrollo de seis meses y esperar que nada cambie.

Cada cultura tiene su forma particular de enfrentar los cambios. Por experiencia, he notado que algunos clientes en Estados Unidos son más abiertos a cambios que los clientes en Colombia, quienes a menudo dicen: “*tenemos que cambiar, pero no hoy*”. Sin embargo, los principios básicos son aplicables en cualquier lugar del mundo.

Recomendación

Para profundizar recomiendo:

- [Clean Code](#) de Robert C. Martín, conocido como Uncle Bob

S O B R E C A S T O R

Mejoramos compañías y vidas aplicando formas de pensar, métodos y soluciones digitales, contribuyendo a un mundo más sostenible. Nuestros servicios son:

Construcción de productos Digitales

Gestión ágil de proyectos e iniciativas

Arquitectura de software

Experiencia de usuario (UX/UI)

Desarrollo de Software

Aseguramiento de la calidad (QA)

Integración y entrega continua (Devops)

Consultoría, Coaching y Mentoring

Agilidad

Evolución digital

Construcción y gestión de productos digitales

Si estás interesado en profundizar sobre los temas abordados en este ebook o deseas que te acompañemos a llevar a tu organización al siguiente nivel, ¡contáctanos! ([whatsapp](https://www.whatsapp.com) / +57 318 8603517 / contenidos@castor.com.co).

Gracias por acompañarnos en esta lectura,

Juan Andrés Ochoa y el equipo de Castor