ticanoia

UNIÓ EMPRESARIAL DE L'ANOIA

"¿Cómo de digitales son los directivos?

Informe 2017 sobre Habilidades Digitales Directivas"

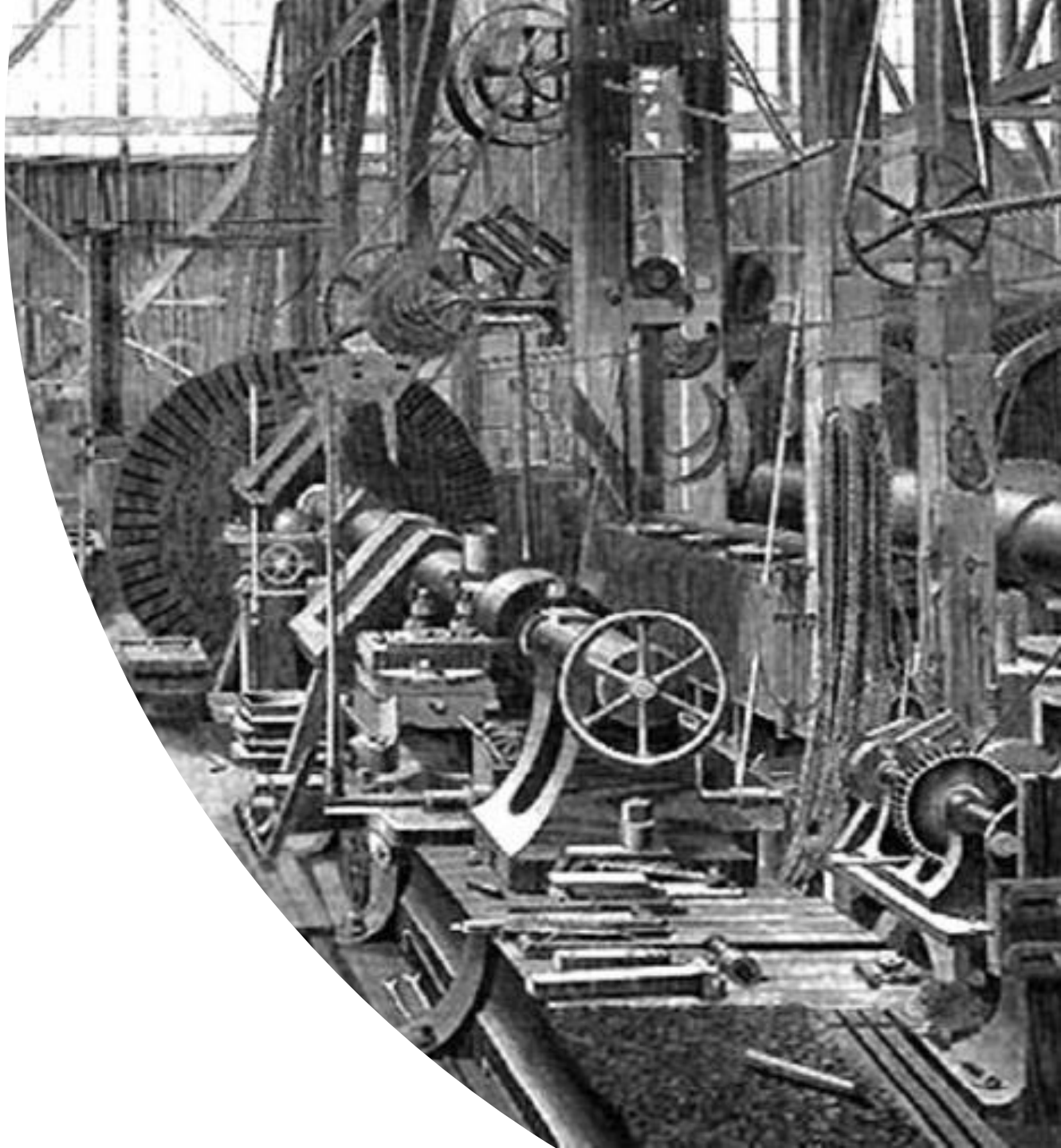
eada business school barcelona

Ramon Costa
Senior Associate Professor –Programme Director
eada Business School Barcelona. rcosta@eada.edu / www.eada.edu

Twitter-Linkedin: @ramoncosta / www.ramoncosta.net

Estamos en la 4ª revolución industrial

- 1ª revolución industrial (siglos XVIII-XIX): Mecanización de los sistemas de producción industriales (máquina de vapor, extracción del carbón, uso del agua, desarrollo de barcos y ferrocarriles…)
- 2ª revolución industrial (siglos XIX-XX): Fuentes de energía como gas, petróleo y electricidad, desarrollo del automóvil y avión, avances en comunicación (radio y teléfono)
- 3ª revolución industrial (mediados siglo XX-…): Informática, telecomunicaciones (Internet…) y las T.I.
- **4ª revolución industrial (*Transformación Digital*): eCommerce, Mobility, Social, Analytics, Cloud, Big Data, IA, IoT, RV/RA, Impresión 3D, Robots, Blockchain…**



Los avances tecnológicos conllevan cambios

Cambios en las…

Estructuras sociales y comportamientos

Avances económicos

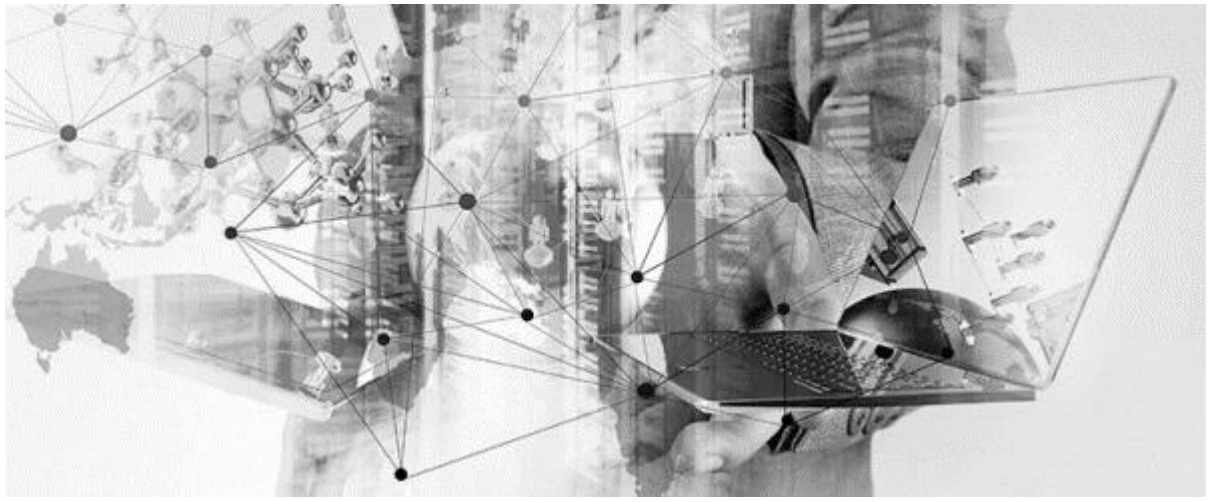
Modelos políticos y culturales

Modelos de trabajo, organización y metodologías

Modelos de negocio

Nuevas maneras de comunicarse y colaborar

Acceso y gestión de la información



…en forma de…

Economía colaborativa, crowdsourcing, …

Buscadores, agregadores, SEO/SEM,…

Redes sociales, influencers, marca digital, huella digital, reputación digital …

eCommerce, marketplaces, consumo digital audiovisual, suscripción vs compra …

Publicidad digital …

Nómadas digitales (knowmads), smartworking, flexible working, third place, teletrabajo, equipos virtuales y distribuidos …

Omnicanalidad …

Elearning, blended learning, mlearning…

Derecho digital …

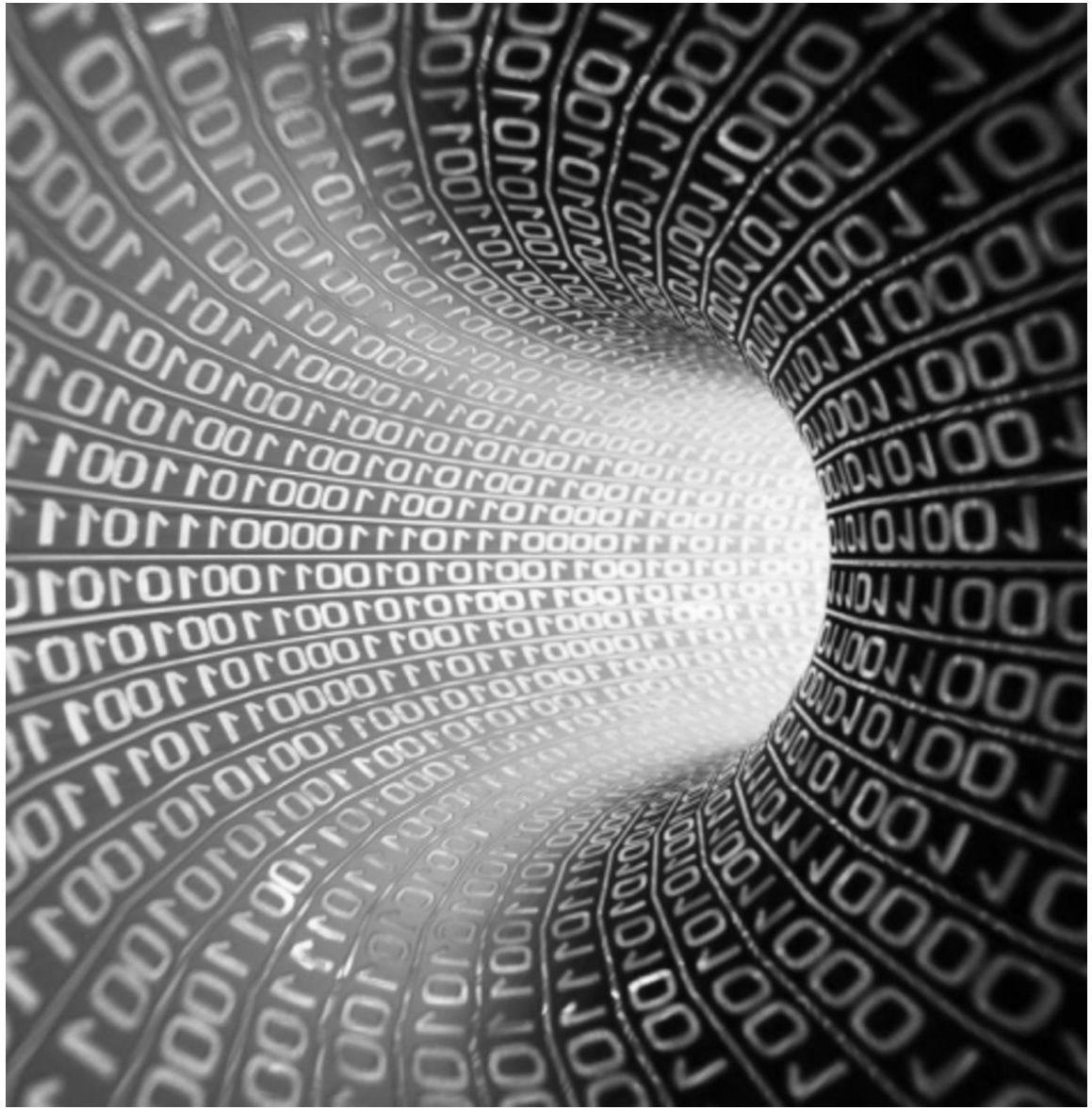
Industria 4.0, automatización y robotización …

Design Thinking, Gestión ágil de proyectos, BMC,...

Transformación (Digital)

Modificar para mejorar y adaptarse a un nuevo entorno

… competitivo / modelos de negocio / procesos / métodos de trabajo / cultura empresarial / relación con el cliente …



La Transformación Digital y las Organizaciones

Estrategia,
negocio y cambio cultural

Liderazgo,
despliegue y puesta en marcha

La Transformación Digital y las Personas

Las personas, la clave de la transformación digital

Por Daniel Marote

El cambio se vuelve continuo, con lo cual el principal reto e generar una cultura interna abierta y tolerante al cambio, asegura el socio director de Hydra.digital

Madrid 29 NOV 2017 - 09:49 CET

El reciente estudio del FMI que prevé un crecimiento del 1,7% en el PIB de España a causa de la transformación digital es realmente preocupante. Y es que últimamente, cuando se habla de digitalización se pone el foco en la tecnología y en las herramientas, como si éstas fueran las claves para abordar un proceso de modo exitoso. Sin embargo, la realidad es todo lo opuesto. El papel más relevante lo desempeñan las personas, los empleados, directivos y, por supuesto, accionistas que guarden una vinculación directa con la empresa que está inmersa en este paso hacia el cambio. Las estimaciones de la contribución de la digitalización no se harán realidad si no se pone el foco en las personas, así de sencillo y contundente.

Y la gran pregunta, ¿qué ocurre con la plantilla que trabaja a día de hoy en la compañía y que no está preparada para acometer esta transformación? Se trata de empleados que conocen bien la empresa, su ADN, los propósitos y todo el conocimiento sobre la compañía que pueden resultar muy valiosos y no se pueden desaprovechar, por lo que la solución no pasa por despedirles o ejecutar un ERE. Así, es crucial proveer a este capital humano de los recursos y formación necesaria para que se pueden preparar para la era tecnológica, para el uso eficiente de las herramientas y los procedimientos, y el cambio de mentalidad hacia una de corte más innovador. Una vez se haya diseñado una estrategia de formación adecuada, adaptada a los recursos y enmarcada en unos plazos temporales razonables, puede ocurrir que hayan miembros de la plantilla que no puedan acompañarnos en este proceso de transformación digital. Es algo natural y se debe mirar hacia delante con valentía.

Siguiendo con lo anterior, la principal área responsable es la Dirección General o, en su defecto, el Comité Directivo. Principalmente porque son los actores protagonistas a la hora de frenar o impulsar una iniciativa de transformación digital. En esta línea, es muy complicado cuando estos actores delegan el cambio en otros departamentos, dado que, si no "ponen ellos las manos en la harina" y no comprenden bien lo que se debe ejecutar para conseguir los retos, se convertirán inevitablemente en las principales barreras de acción.

En esta línea, es importante resaltar un detalle clave de la digitalización: nunca se puede externalizar al 100%. Las compañías pueden contratar a una consultora o a un experto en esta área para asesorar, diseñar y acompañar este cambio, sin embargo, no se les debe otorgar el rol de actores principales, pues se trata de un proceso transversal que requiere de un conocimiento muy profundo de la empresa y, sobre todo, necesita una implicación directa de muchas áreas del negocio... en otras palabras, la transformación digital es un reto interno.

Otra gran pregunta es: ¿qué departamentos deberían estar implicados en el proceso de digitalización? Todos. Se trata de un efecto transversal que afecta a toda la compañía. La transformación digital es, en resumen, cómo hace la organización para adaptarse a la era tecnológica, donde los modelos de negocio, los productos y servicios, las personas, las metodologías internas, el talento y, en definitiva, todo, cambia.

> La tecnología ha llegado para quedarse y va a forzar a las empresas a estar en continua transformación hacia la realidad que sea necesaria para poder tener éxito en el mercado en el que participan.

https://retina.elpais.com/retina/2017/11/28/tendencias/1511848293_101779.html

Líderes y directivos digitales

DIRECTIVOS

Es la hora del directivo digital

Lo que se necesita son directivos "que entiendan el nuevo entorno digital, que tengan como mínimo una comprensión básica de las tecnologías claves que están liderando los cambios y que desarrollen una visión estratégica de cómo lo digital puede impactar en todas las áreas de la empresa", opina Iglesias, de Esade. Las empresas que queden rezagadas podrían sufrir y perder su liderazgo, por lo que, según Sieber, "en el futuro veremos más CEO con perfiles digitales".

http://www.expansion.com/directivos/2015/05/12/5552622c22601dab0e8b4577.html

¿Necesitamos nuevos líderes para la era digital?

POR Elena Martín Toscano, Especialista Senior, Peoplematters, 00:00 | 02 de Julio del 2015

De las ofertas de trabajo que se publican últimamente, un 25% buscan directivos de primer nivel y emprendedores para liderar la puesta en marcha de un negocio nuevo o de una filial española para un negocio digital.

Los estudios ponen de manifiesto que estamos muy lejos de estar preparados para este nuevo desafío. The Economist prevé que una de cada tres compañías desaparezca antes de 2020 por no ser capaz de seguir el ritmo de los cambios tecnológicos. Tendencias como el *cloud computing*, el *big data* o la movilidad provocan que el futuro lugar de trabajo esté en cambio constante y plantean un escenario en el que solo el 29% de los líderes empresariales europeos afirma ser capaz de rediseñar rápidamente los procesos de negocio de su organización para incorporar los cambios necesarios[1].

Entender cómo afecta la digitalización a las empresas no implica que los líderes conozcan *la última "app" del mercado tecnológico*, pero sí es imprescindible que los equipos directivos tengan la capacidad de entender cómo las tecnologías afectan al negocio, a las relaciones establecidas interna y externamente, a la logística, al márketing...es decir, a toda la cadena de valor de la empresa. Y esto exige un cambio de mentalidad bastante revolucionaria para poder "reinventarse".

Transformación digital no es sólo un sitio web y una campaña de [illegible] nuevas oportunidades de negocio[2] y el entorno adecuado en sus e[illegible]

1 / 2

http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Web/2015/julio/150702_RRHHDigital.pdf

El liderazgo de la Transformación Digital

https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-transformation-is-now-on-the-ceos-shoulders?cid=eml-app

Pero, ¿cómo de digitales son los directivos?

2015 - **EADA Business School** y **RocaSalvatella** realizan estudio sobre el nivel de madurez digital de nuestros directivos, en el **proceso de transformación digital** de nuestra sociedad

Resultado: Buen nivel de conocimiento y comunicación digital, pero a medida que nos alejábamos de nuestro entorno más próximo o zona de control, la cuestión se hacía más compleja. Sabíamos cómo y usábamos las competencias relacionadas con la aplicación personal (competencias adquiridas), pero **carecíamos** de **algunas** de las **habilidades para aplicarlas al trabajo** en equipo, a la empresa (estrategia) y a nuestra relación con el cliente.

¿2017? - **Objetivo** de este informe: conocer **cómo ha evolucionado** esa madurez, **pasados 2 años**.

Estudio

+9 cuestiones respecto al **informe de 2015** acerca de nuevas tecnologías y seguridad de la información

¿Cómo hemos evolucionado en nuestra transformación? ¿Usamos las tecnologías digitales para ser más productivos? ¿Nos hemos adaptado a liderar en la red? ¿Encontramos la información que buscamos, la organizamos y compartimos eficientemente? ¿entendemos el valor que pueden aportar las nuevas herramientas digitales a nuestra organización?

En definitiva, **¿cuál es el nivel de madurez digital de los directivos? ¿están preparados para liderar la transformación de sus compañías?**

Estas son algunas de las preguntas a las que intenta dar respuesta el trabajo, fruto de la colaboración entre las dos instituciones. La experiencia de **RocaSalvatella** en el campo profesional junto a la aportación académica de **EADA Business School** han permitido confrontar dos modelos que se complementan, reforzando sus principales conclusiones.

Estructura del estudio

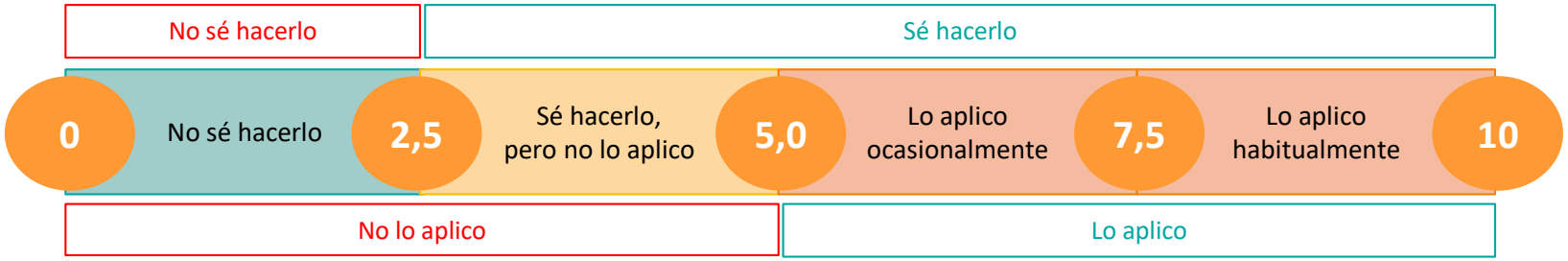
1r bloque
La empresa
y la estrategia digital

5 cuestiones sobre estrategia y acciones a nivel de empresa

2o bloque
Los directivos
y las habilidades digitales

1 cuestión sobre autodiagnóstico
37 cuestiones sobre habilidades

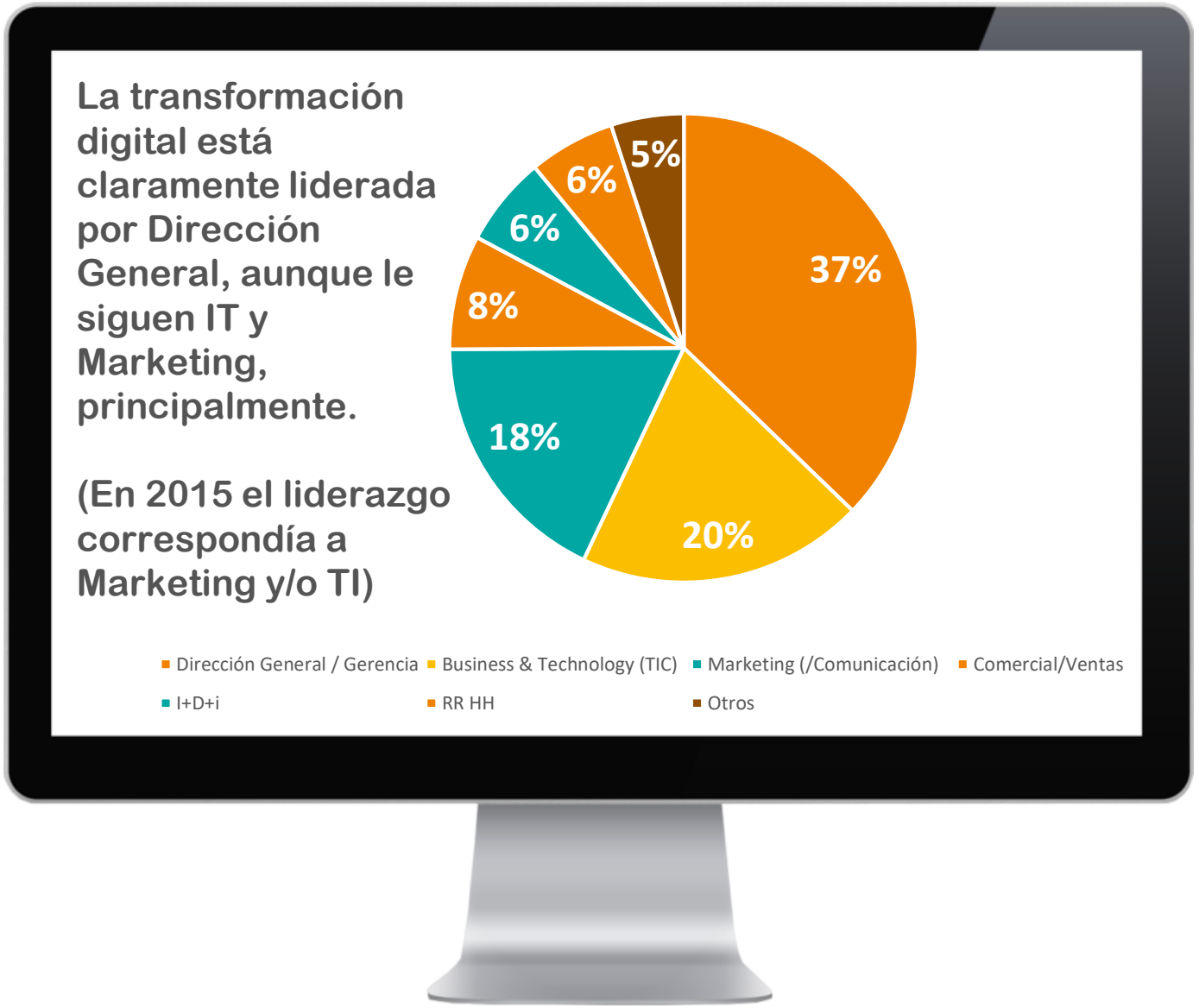
- No sé hacerlo
- Sé hacerlo, pero no lo aplico
- Lo aplico ocasionalmente
- Lo aplico habitualmente



1ª Parte

La empresa y la estrategia digital

Quién lidera la estrategia digital 2017



Estrategia y políticas digitales

¿Tiene tu empresa protocolos, políticas y/o marcos de actuación de sus profesionales en entornos digitales?		2017	2015
	Sí	48,6%	49,9%
	No	51,4%	50,1%

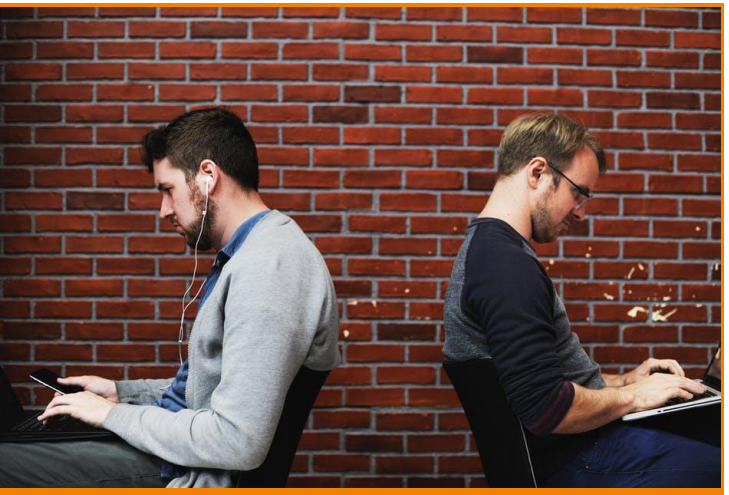
Las empresas (1 de cada 2) siguen sin desplegar y poner en marcha unas guías de trabajo en el entorno digital para sus profesionales.

Estrategia y políticas digitales

¿Ha establecido tu empresa una estrategia multicanal para conversar digitalmente con clientes y/o proveedores?		2017	2015
	Sí	49,1%	45,9%
	No	50,9%	54,1%

¿Ha construido tu empresa un entorno seguro de intercambio de información y/o transacciones en la relación con clientes y proveedores?		2017	2015
	Sí	64,1%	62,9%
	No	35,9%	37,1%

Se ha avanzado, tímidamente en la implantación de estrategias multicanal y en la puesta en marcha de entornos seguros



Herramientas digitales y competitividad

	2017	2015
Uso nulo o básico	22%	26%
Uso medio	41%	38%
Uso alto o muy alto	37%	36%

Se percibe una tendencia al alza en la intensidad de uso de las tecnologías de la información como herramienta competitiva en las compañías, pero queda mucho camino por recorrer.

Comentario: En los aspectos operativos (tácticos) hay una pequeña mejora; pero no aún no se observa en los aspectos estratégicos.

2ª Parte

Los directivos y las habilidades digitales

Autodiagnóstico competencias digitales

Modelos competencias digitales

- Modelo de iProductividad. MICProductivity
- **Modelo 8 Competencias Digitales para el éxito profesional. Roca Salvatella**
- Modelos de competencias digitales de las certificaciones ACTIC – COMPETIC. Gen. Catalunya
- Marco de Competencias Digitales. JRC Technical Reports. EU.
- Future Work Skills 2020. Institute for the future. University of Phoenix Research Institute
- The independent report of the UK Digital Skills Taskforce. Telefonica – O2
- Embracing Digital Technology. MIT Sloan – CapGemini Consulting
- Digital Leader. Erik Qualman
- Digital Strategies for Powerfull Corporate Communications. Paul A. Argenti y Courtney M. Barnes
- The new digital age. Eric Schmidt y Jared Cohen
- iProductivitat. Les TIC per incrementar el rendiment de les persones. Ramon Costa i Josep Vilalta
- El libro blanco del teletrabajo. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Fundación MásFamilia
- The smartworking handbook. Flexibility.co.uk
- Competències Digitals dels docents. Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament
- **Modelo Habilidades Digitales para Directivos. Eada 2015-2017**

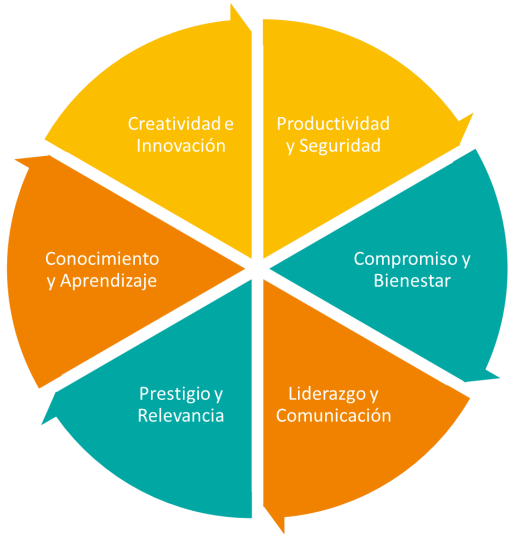
3 modelos de referencia para el estudio

Modelo de referencia en competencias digitales

RocaSalvatella

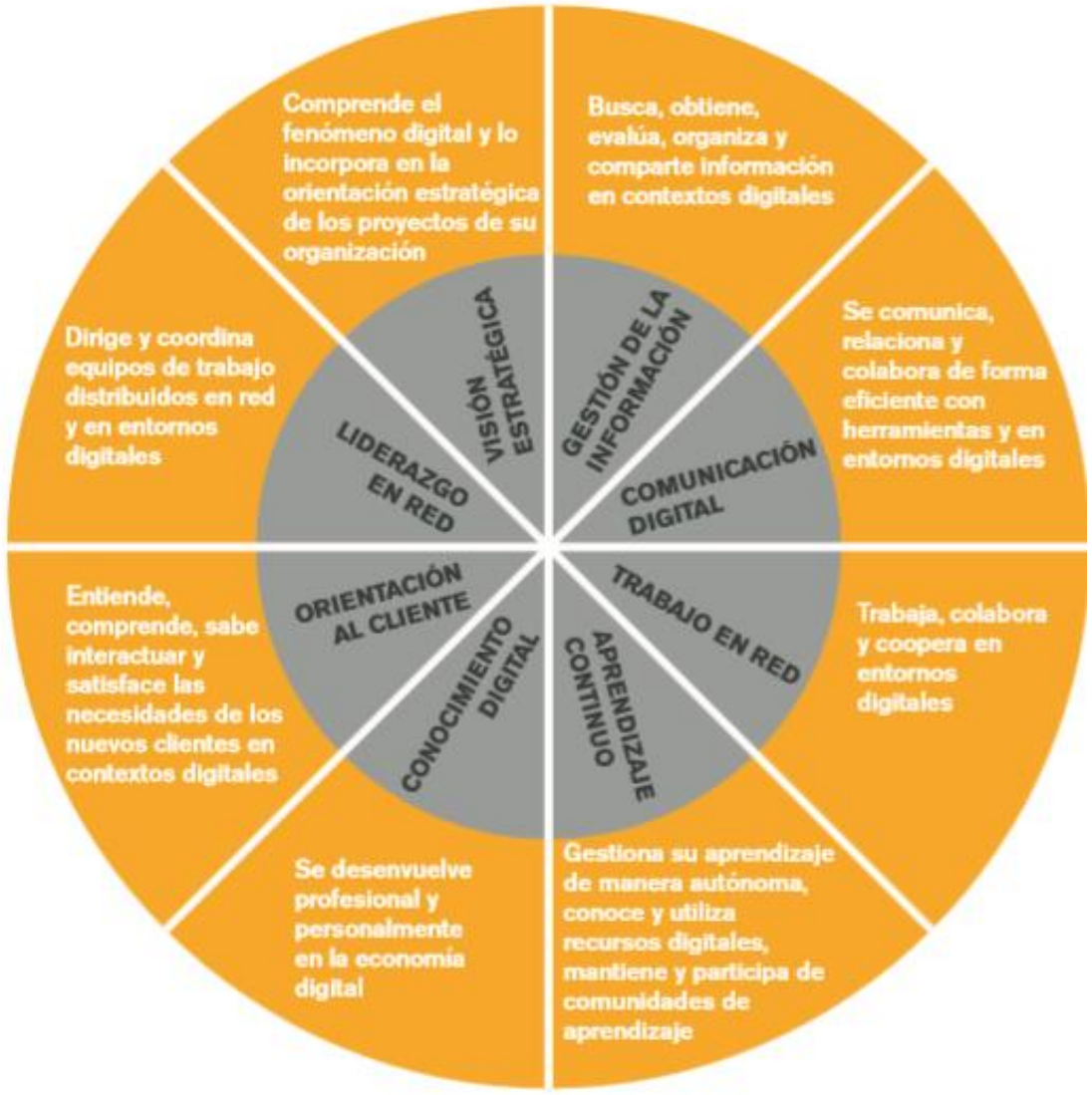
Modelos de referencia en habilidades digitales y aplicación

Familias de habilidades



Ámbito de aplicación

Modelos: RocaSalvatella

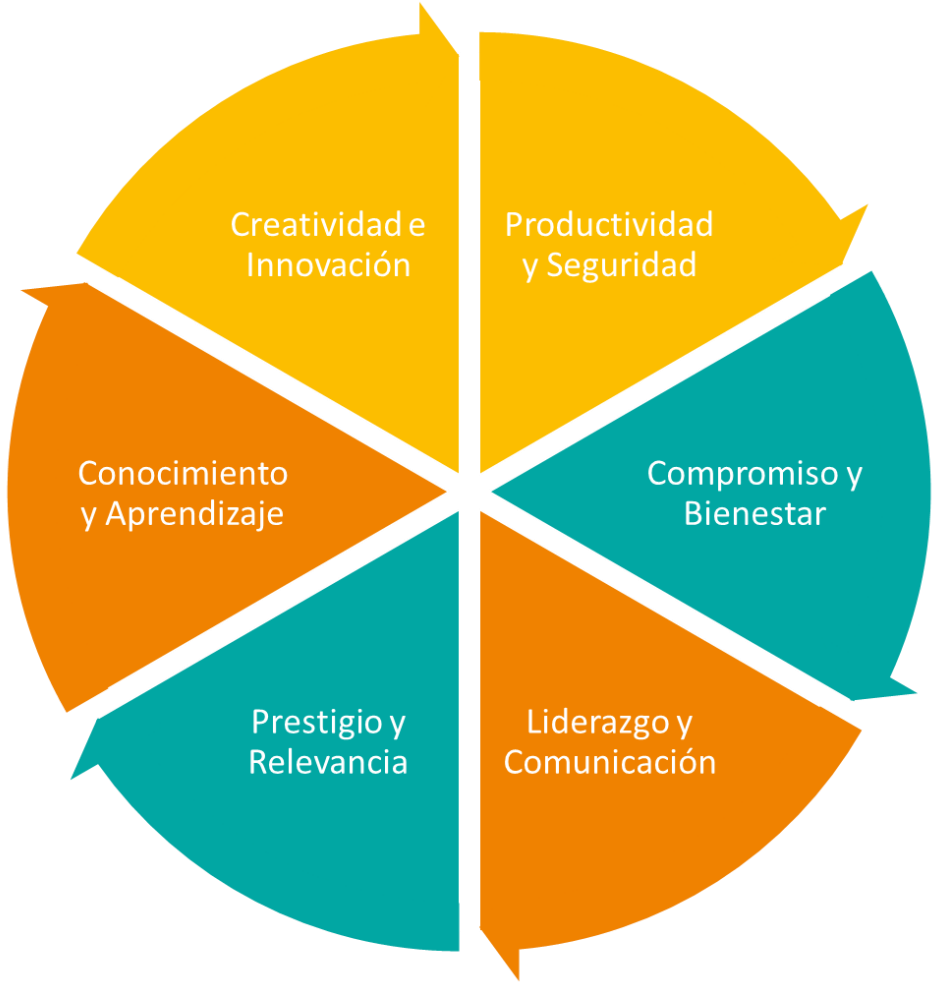


Resumen resultado de la investigación sobre el modelo de competencias

eada HD-Hab.Digitales / DS-Dig.Skills

Familias de habilidades

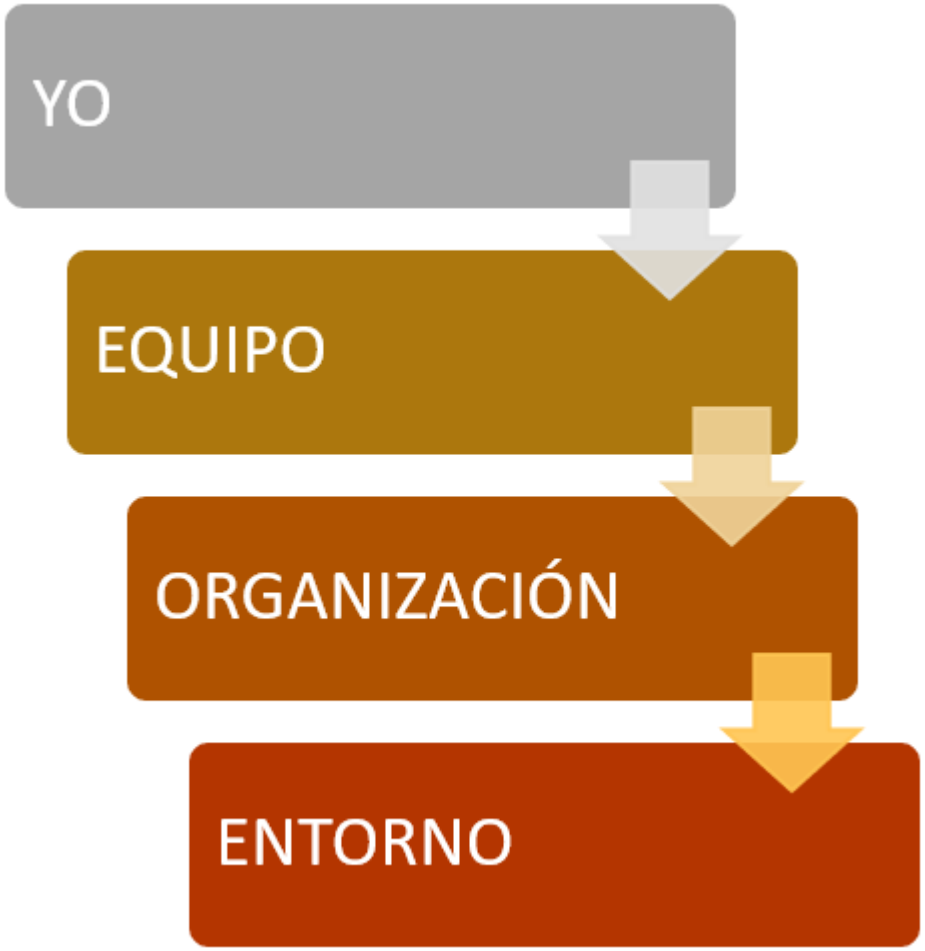
Utilidad sobre la que se aplica la habilidad



Ámbito de aplicación

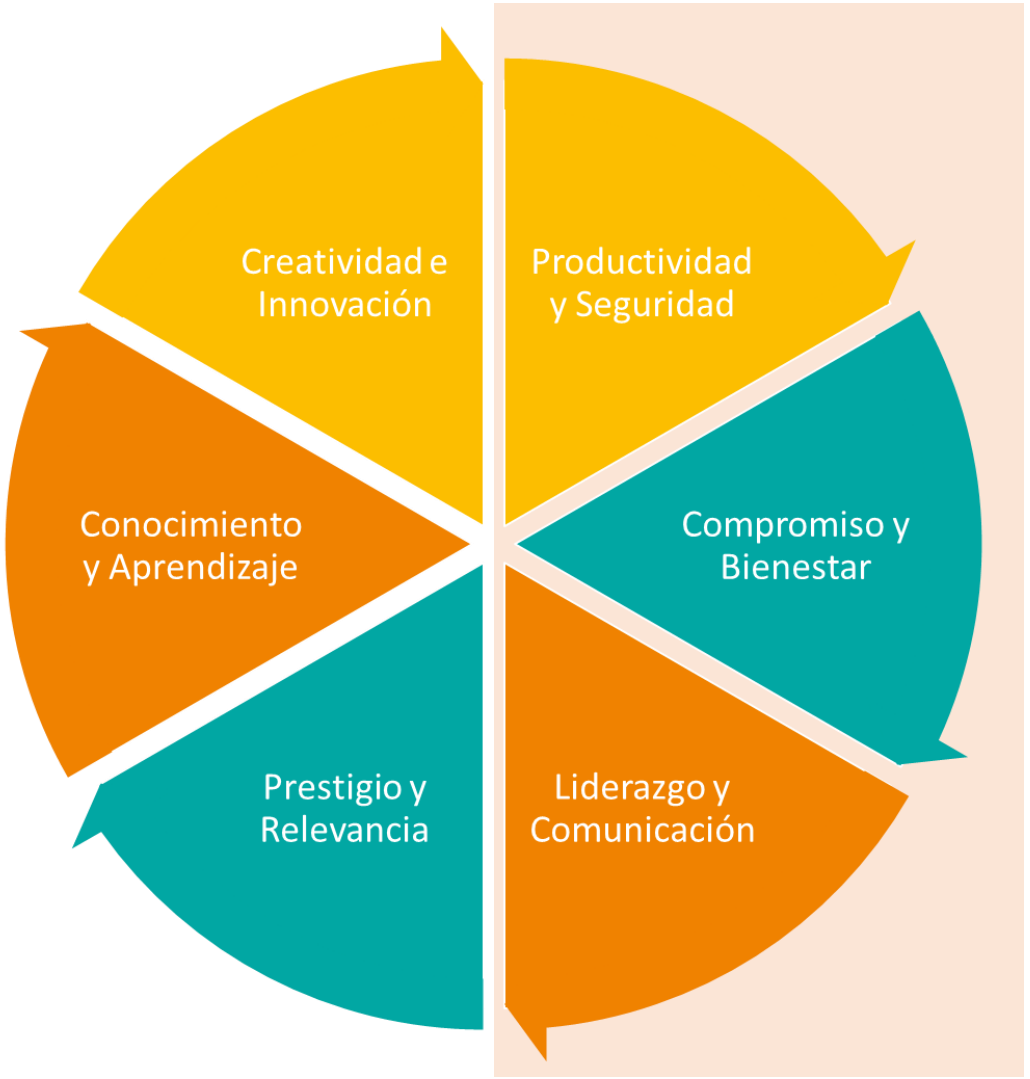
¿A qué entorno aplico mis habilidades?

Modelo según el ámbito de aplicación



- Habilidades que se aplican a **mi manera de trabajar y comportarme como individuo**. Son principalmente **operativas**. En esta categoría entrarían habilidades como la gestión del tiempo, de la comunicación personal, del stress y de la motivación, etc.
- Habilidades que afectan directamente al **modo de funcionar de mi equipo o en los equipos donde participo**. Combinan la vertiente **operativa y la táctica**. En esta categoría aparecerían elementos de gestión de equipos, motivación, gestión de reuniones, liderazgo, etc.
- Hacen referencia al **ámbito de toda la organización** y que afectan principalmente a elementos como la optimización de recursos, la comunicación interna, la gestión del conocimiento corporativo, etc. Combinan todas las vertientes **operativas, tácticas y estratégicas**.
- Son aquellas actividades que **afectan a mi persona o mi organización pero relacionadas con el entorno en el que están trabajando**. Dentro de estas habilidades están la gestión de la influencia, la marca digital, la gestión del prestigio en las redes, etc. Combinan, sobre todo, elementos **tácticos y estratégicos**.

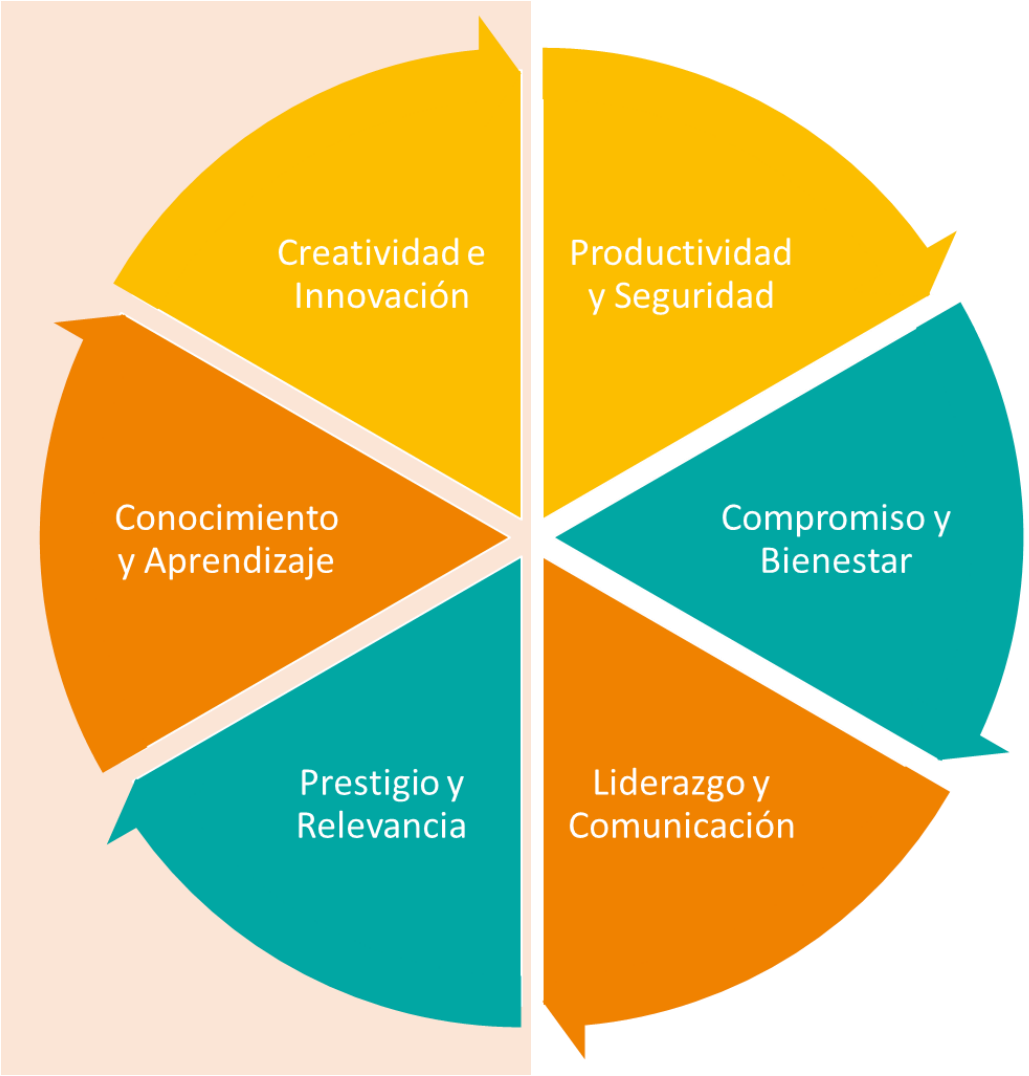
Modelo según la familia de habilidades



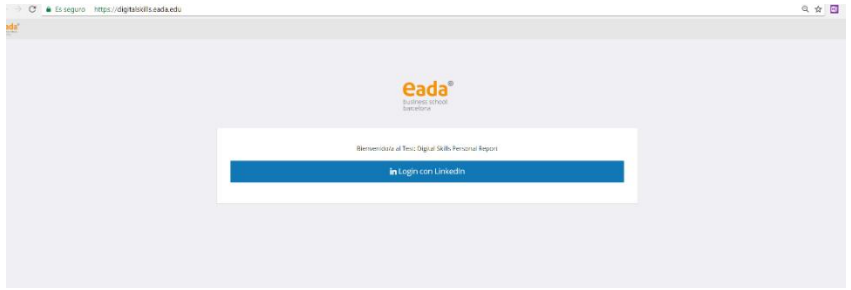
- **Productividad y Seguridad**
  Conjunto de habilidades que maximizan el rendimiento de nuestro tiempo y recursos, tanto a nivel personal como de organización. Incluye la gestión del tiempo, la realización de análisis, la optimización de procesos usando la tecnología, etc. También incluye todos los ámbitos de la ciberseguridad, la gestión de riesgos y la responsabilidad digital corporativa.
- **Compromiso y Bienestar**
  Son las que nos permiten gestionar nuestra motivación en el trabajo, nuestro equilibrio personal/laboral, el stress y la interacción emocional con el mundo digital (“resiliencia digital”)
- **Liderazgo y Comunicación**
  Agrupa todo lo referido a la gestión de equipos, la motivación de los mismos, el liderazgo tanto presencial como en red, la generación de tendencias o la comunicación corporativa entre otras.

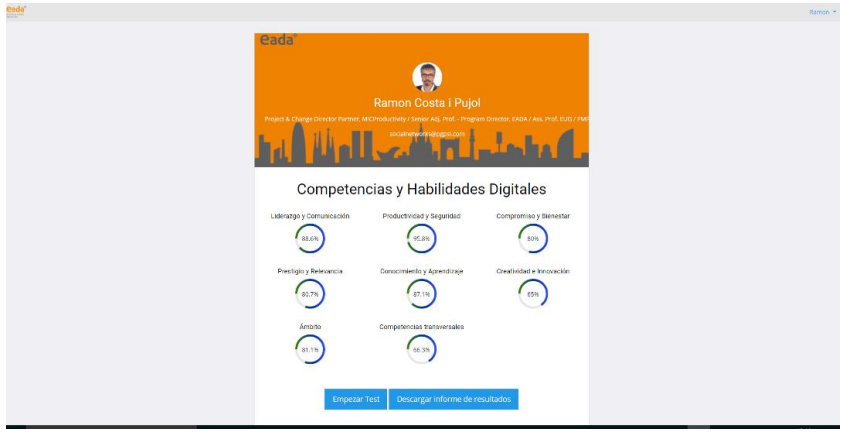
Modelo según la familia de habilidades

- **Prestigio y Relevancia**
  Centradas en la gestión que se hace de la imagen y la marca tanto individual como corporativa. Incluye elementos como la gestión de la identidad, de la influencia, de la reputación digital y de la satisfacción de los stakeholders (clientes, proveedores, administración, accionistas, empleados, etc.)
- **Conocimiento y Aprendizaje**
  Conjunto de habilidades alrededor del aprendizaje en red, la captación de nuevas informaciones y la gestión del conocimiento. También incluye los elementos "crowd" de la nueva economía: crowfunding, crowsourcing, etc
- **Creatividad e Innovación**
  Capacidad de conocer y aplicar las tendencias tecnológicas para generar ventaja o nuevos negocios y saber generar nuevos canales, ingresos y ventajas competitivas a través de las tecnologías digitales. Aprovechar estas herramientas para conocer las necesidades de los clientes y usuarios y fomentar el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación.

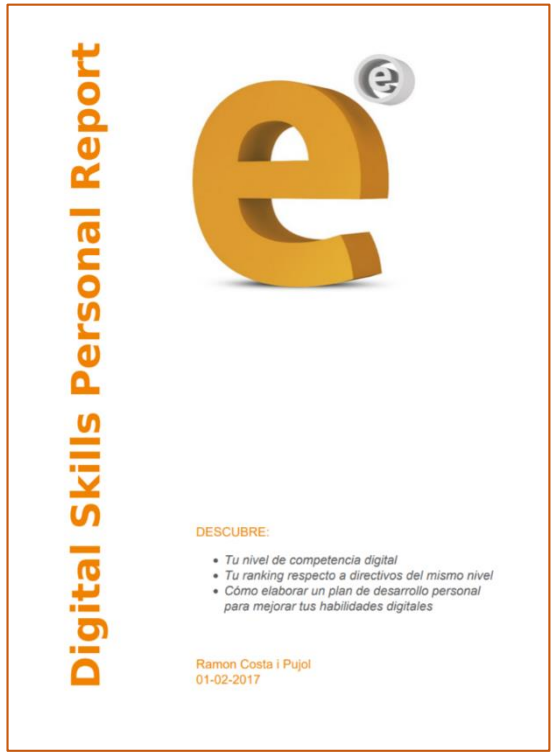


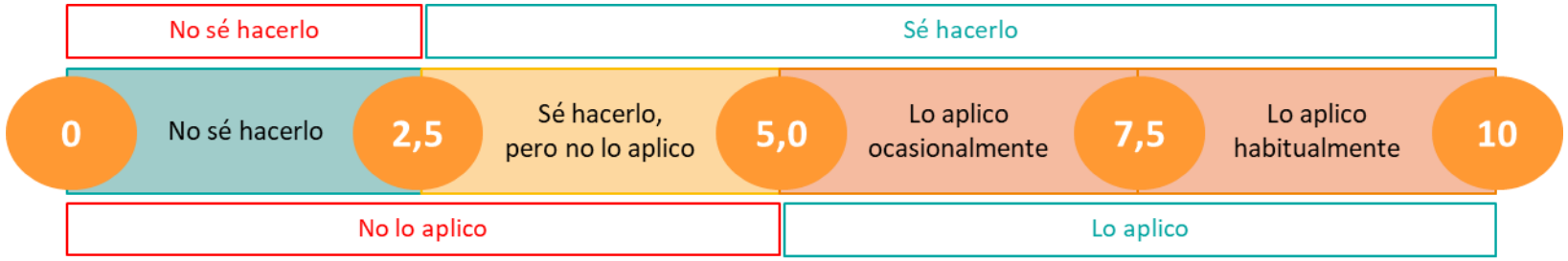
Eada HD/DS: Autodiagnóstico





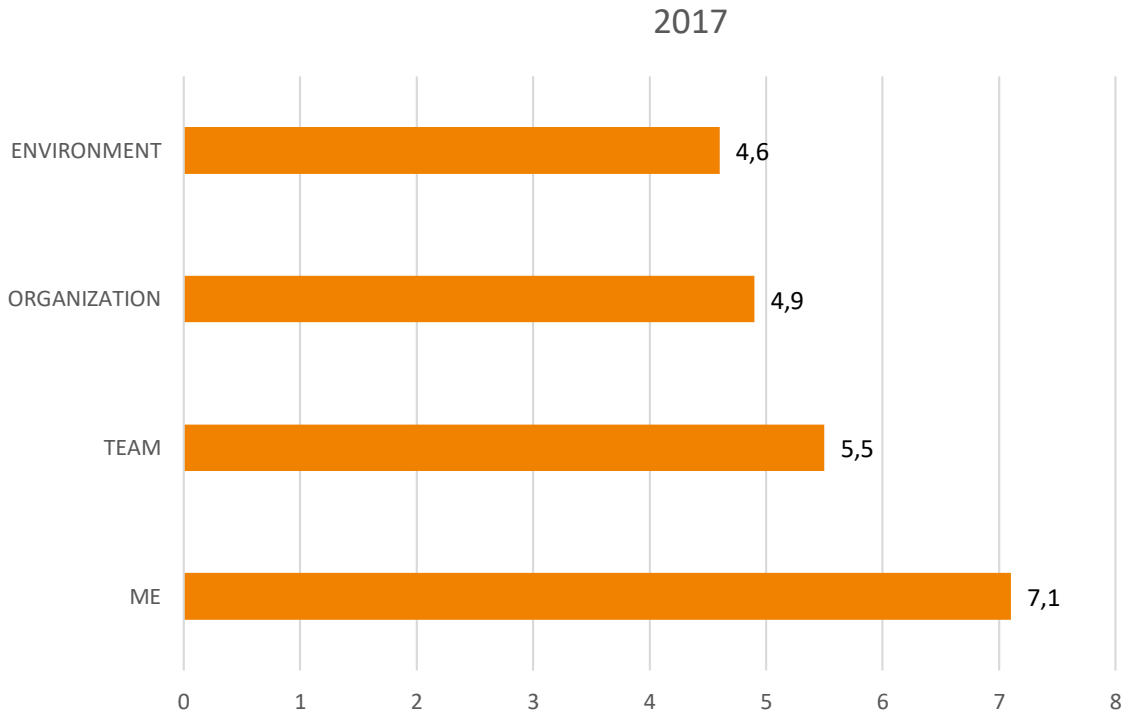
¿?

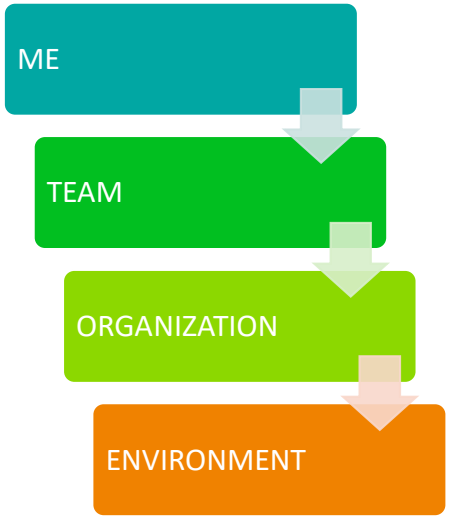




Resumen resultado de la investigación sobre el modelo de habilidades

Resumen resultado de la investigación sobre el modelo de ámbito de aplicación





Las habilidades “top” y “down”

Sin aplicación en nuestro día a día

- Utilizar las nuevas tecnologías (Blockchain, IoT, RV/RA, Robótica) en nuestras organizaciones
- Seguir y emplear indicadores de reputación digital de nuestra empresa, competencia y sector y monitorizar la actividad y necesidades de nuestros clientes en la red
- Agilizar procesos y actividades “no estructuradas” en la organización para mejorar la comunicación, colaboración y eficiencia
- Intervenir en redes sociales corporativas internas

De aplicación habitual en nuestro día a día

- Aprovechar las tecnologías digitales para poder trabajar en cualquier lugar y acceder de manera sincronizada a nuestra información (correo, agenda, documentos…)
- Usar las herramientas de comunicación digital para estar en contacto con nuestros colaboradores y/o colaterales, distinguiendo la mejor herramienta para cada momento y adaptando el lenguaje a dicha tecnología
- Buscar en Internet de manera eficiente aplicando herramientas avanzadas
- Disponer de canales de comunicación propios en Internet, manteniendo una red de contactos profesionales en estos entornos virtuales

Conclusiones Generales (1)

- La estrategia digital está liderada por la Dirección General, TI y Marqueting
- 1 de cada 2 empresas disponen de protocolos, políticas y/o marcos de actuación en entornos digitales
- 1 de cada 2 empresas tienen una estrategia multicanal
- 6 de cada 10 ha construido un entorno seguro de intercambio de información y transacciones con clientes y proveedores

Conclusiones Generales (2)

- El nivel de madurez (promedio) en habilidades directivas es de 6,1 sobre 10 (en fase de exploración)
- Las habilidades operativas son las que están más desarrolladas, así como las que dependen de nosotros y del trabajo en equipo
- Suspendemos en las habilidades tácticas y estratégicas relacionadas con la organización y el entorno

ticanoia

UNIÓ EMPRESARIAL DE L'ANOIA

Gracias!!!

eada business school barcelona