



CAMILLA HILLIER-FRY  
Socia de PeopleMatters.

## ¿Qué hacer cuando la transformación digital requiere “transformar a las personas”?

**E**s cierto que la transformación digital requiere nuevos tipos de talento que faciliten la innovación, no obstante también es verdad que muchas compañías no pueden permitirse este lujo y para ellas es más realista trabajar sobre “cómo tienen que trabajar los empleados” que sobre “a quién tenemos que fichar”.

Sin embargo, cambiar las formas de trabajar no es una tarea: según el *Digital Agenda Scoreboard* publicado por la Comisión Europea, en 2015 **casi la mitad (44,5%) de la población europea con edad entre 16 y 74 años tenían habilidades digitales insuficientes para participar en la sociedad y la economía**. Entre la población activa esta cifra sigue siendo demasiado alta, un 37%.

La capacidad digital de las personas se desarrolla en muchos casos antes en la vida privada que en el trabajo. Aunque no es determinante, la edad de las personas es un factor relevante: la distancia que existe entre los nativos digitales (personas nacidas a partir de 1980) y los inmigrantes digitales (nacidos entre 1940 y 1980) es cada vez mayor, sobre todo a partir de los 45 años.

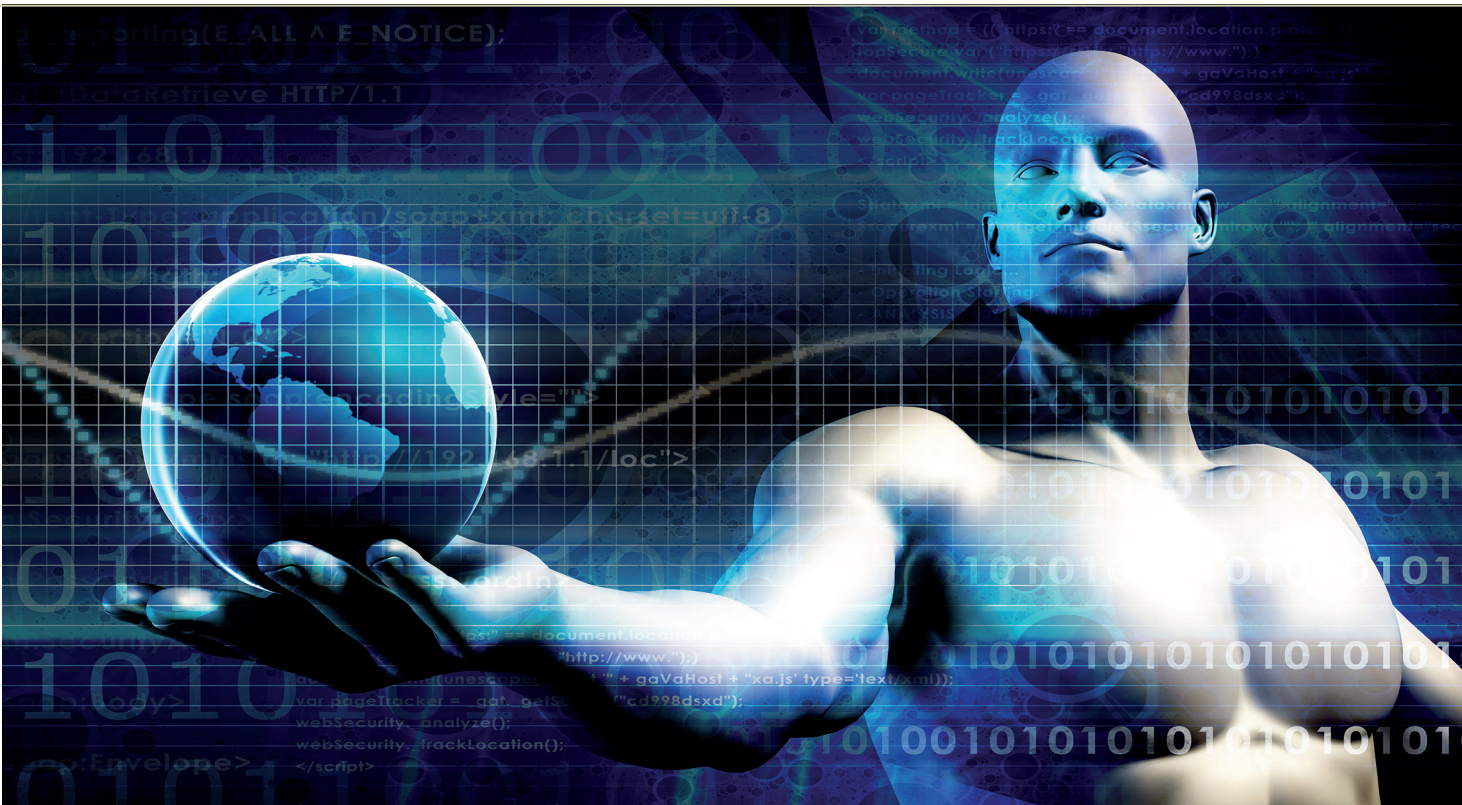
**En el contexto de la empresa, es excesivamente simplista limitar el análisis a factores de edad o la posición jerárquica.**

Existen diferencias entre distintas funciones: colectivos más acostumbrados a manejar la tecnología y/o una gran cantidad de datos en su actividad, como ingenieros, analistas de mercado o de negocio, ya han desarrollado algunas de las habilidades digitales requeridas, y muestran facilidad a desarrollar otras, independientemente de su edad.

### IMPLICACIONES DE LA TRANSFORMACIÓN PARA LOS PROFESIONALES ]

Los nuevos entornos digitales crean posibilidades y modelos de relación que inciden en cómo y con quién tienen que trabajar los empleados. Las últimas herramientas de trabajo requieren otros procedimientos y se emplean en más procesos. **Todo esto se traduce en un cambio de hábitos y de expectativas:**

- **Nuevos medios para comunicarse generan estándares más altos** en cuanto a la rapidez de respuesta, a



la búsqueda y el compartir información y a la involucración de otros departamentos. Estas expectativas, primero referidas a la comunicación con clientes, consumidores y proveedores, cada vez más se aplican a la comunicación y coordinación interna entre departamentos (incluso áreas de Soporte), con el fin de ser más ágiles, eficientes y competitivos.

- Nuevas herramientas para la búsqueda y el análisis de información facilitan mayor rapidez en la recopilación, valoración, comparación y evaluación de datos de fuentes más variadas. **El hecho de que la tecnología agilice el análisis preliminar implica que se espera mayor valor añadido de los profesionales, basado en su expertise y creatividad,** más allá de la evaluación y la “experiencia” que aportan las herramientas tecnológicas.
- Nuevos recursos para la toma de decisiones facilitan el análisis de

un mayor número de variables y la elaboración de diversos escenarios posibles. **Se espera ahora de los profesionales que sean capaces de predecir acontecimientos disruptivos para preparar una respuesta adecuada:** esto requiere, no solo entender los escenarios, sino también - y esto es más difícil para muchos profesionales, especialmente para los que tienen mucha experiencia - aceptar la posibilidad de estos escenarios “improbables”.

Finalmente, la mayor transparencia en la gestión de información aumenta la autonomía de los empleados. Esta autonomía tiene dos vertientes, aunque muchas compañías solo contemplan la primera, más funcional: definen nuevos roles, cambiando responsabilidades y exigiendo nuevos comportamientos en el trabajo.

La segunda vertiente es de actitud: muchas compañías, en su interacción con empleados, siguen actuando como

si “la información fuese poder”, a pesar del mayor acceso que éstos tienen a la información, sea por canales corporativos o externos. Son menos dependientes de la compañía y tienen mayores expectativas respecto a la comunicación y responsabilidad corporativa.

### CÓMO ABORDAR LA TRANSFORMACIÓN ]

La estrategia de transformación digital empieza por la **comunicación, la superación de resistencias y el convencimiento de los beneficios.**

Podríamos suponer que se trata de aplicar las técnicas habituales de comunicación en cualquier proceso de cambio y que las barreras son las mismas – falta de costumbre, incomodidad – pero en el caso de la transformación digital las compañías cuentan con otra baza que deben aprovechar: están preparando a sus empleados para ser más capacitados en su vida diaria, incluso fuera del trabajo.

**La estrategia de transformación digital empieza por la comunicación, la superación de resistencias y el convencimiento de los beneficios •**



**La transformación se consigue con esfuerzo y tiempo dedicado a la comunicación, las expectativas, las formas de trabajar, las competencias y la cultura, pero requiere ineludiblemente el apoyo y el ejemplo de la dirección •**

La Comisión Europea de hecho promueve el desarrollo de habilidades digitales, necesarias para la comunicación y colaboración, el alfabetismo digital, la seguridad, el manejo de información y la resolución de problemas en *"DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens"*. Enfatiza la necesidad de estas habilidades para la vida diaria: para comprar, para aprender, para buscar trabajo, en definitiva, para formar parte de la sociedad.

Más allá de los conocimientos técnicos y el manejo de herramientas, **las compañías necesitan formar a los empleados en actitudes digitales.** Para ello es importante ayudar a las personas a asimilar los nuevos modelos de trabajo, a través de acciones

con continuidad, como el trabajo en grupos de trabajo mixtos y el *mentoring* inverso, cuando los jóvenes orientan a los mayores.

Un informe global de MIT de 2016 concluye que solo el 44% de compañías se consideran preparadas para disrupciones que la digitalización previsiblemente producirá en su industria. **Destaca que se gana en madurez digital, no solo gracias a fichar talento digital, sino por desarrollar la cultura adecuada** y señala, entre otras características, un apetito para el riesgo, donde la curiosidad vale más que la cautela, y un estilo de trabajo que fomenta la colaboración que rompe las barreras departamentales o geográficas.

La transformación se consigue con esfuerzo y tiempo dedicado a la comunicación, las expectativas, las formas de trabajar, las competencias y la cultura, pero requiere ineludiblemente el apoyo y el ejemplo de la dirección.

Si su compañía se encuentra entre la mayoría que necesita reforzar la transformación digital, conviene empezar a trabajar en ello de manera inmediata desde todas estas perspectivas. ]



TALENTO PARA  
LA ERA DIGITAL