



CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

¿Cómo saber si mi compañía está preparada para la era digital?

Según un estudio internacional publicado en *MIT Sloan Management Review*, aunque el 87% de las compañías piensa que la digitalización va a cambiar su sector de manera radical, sólo el 44% se consideran preparadas para afrontar las disrupciones previstas. Y esto sin hablar de las disrupciones no previstas, que seguramente ocurrirán.

En España, aunque cuenta con la infraestructura necesaria para aprovechar la digitalización, debido al fuerte despliegue de redes de fibra óptica, el grado de preparación de las empresas es mejorable: un informe de Vodafone revela que más del 40% de las grandes empresas afirman no contar con trabajadores especializados o con un plan concreto de digitalización; las PYMES están menos preparadas aún. El desafío para muchas compañías consiste,

no solo en la implantación tecnológica, sino en la adaptación a las nuevas formas de trabajar. La cultura organizativa –la actitud hacia el riesgo, el estilo de trabajo colaborativo– y el entorno de trabajo físico, las normas, el uso de recursos, todo esto tiene que adecuarse al entorno digital. En este aspecto España tiene mucho que mejorar: un estudio realizado en ocho países europeos y EE.UU. concluyó que, mientras un 27% de trabajadores europeos y estadounidenses opinan que la cultura de su organización es digital, los empleados españoles no lo piensan en ningún caso.

¿CÓMO EVALUAR LA MADUREZ DIGITAL DE SU COMPAÑÍA DE UNA MANERA RELATIVAMENTE FIABLE?]

No hay una única vara de medir: algunas organizaciones necesitan

Es importante conocer el nivel de capacitación digital, no solo entre los empleados, sino también entre directivos y managers, para evaluar el aprovechamiento de redes sociales y herramientas digitales en el trabajo •



abordar una transformación completa, mientras otras llevan a cabo un piloto en las áreas más afectadas. Y por supuesto los colectivos implicados varían enormemente, tanto en cuanto a sus características (la formación, la edad y las capacidades digitales en general) como a lo que se espera de ellos.

Esto significa que el “diagnóstico” de madurez digital debe partir de las necesidades de cada compañía. Suele haber bastante consenso respecto a las oportunidades de negocio generadas por la digitalización, las demandas sobre la organización y el impacto en las relaciones externas con clientes, proveedores, la administración y los medios. También es fácil identificar las actividades clave del negocio que han experimentado cambios: por ejemplo, la captación y desarrollo de clientes, la gestión de información de mercado, la cadena de suministro, la producción, los canales de venta y/o distribución o la comunicación externa. En las áreas y actividades más afectadas por la digitalización – normalmente Marketing, Ventas, Atención al Cliente, Logística, Sistemas - hay que averiguar si se emplean herramientas colaborativas que facilitan el acceso a información operativa, de clientes y del negocio. Se

trata de valorar también qué se hace con la información y si se fomenta una cultura en la que los empleados colaboran con otros colegas y departamentos para generar ideas y resolver problemas, si experimentan con nuevos métodos o medios y si toman riesgos.

Para ello es necesario reforzar la adquisición de habilidades para el entorno digital, algo que se puede abordar en primer lugar a través de la formación. Es importante conocer el nivel de capacitación digital, no solo entre los empleados, sino también entre directivos y managers, para evaluar el aprovechamiento de redes sociales y herramientas digitales en el trabajo. Un estudio publicado en España en 2017 concluyó que el 19% de los profesionales encuestados no hacía uso de ninguna herramienta ni canal que ayude la relación con clientes. Cabe suponer que, si no se aprovechan estas herramientas con los clientes, se usan menos con los compañeros. La buena noticia es que la capacitación digital se puede incrementar en un período corto, trabajando sobre la aplicación de competencias y herramientas en los procesos, siempre informando y apoyando a las personas en el período de aprendizaje.

LAS GRANDES ASIGNATURAS PENDIENTES SON LA CULTURA Y LA CREDIBILIDAD]

La madurez digital – o la falta de ella – se percibe rápidamente en cómo se comparte información e ideas, se toman decisiones y el grado real de autonomía que se concede a profesionales individuales y a equipos multidisciplinares, que chocan con las jerarquías establecidas, requiriendo el reconocimiento de “líderes sin galones”. La transformación digital implica cambios en roles y responsabilidades de muchos profesionales, aunque sigan en el mismo departamento y con la misma categoría.

La actuación de los directivos marca la diferencia: si hacen a los empleados partícipes activos y si penalizan errores o los admiten como parte del aprendizaje. Este ámbito es quizás donde sea más difícil lograr avances homogéneos: los directivos, quienes al fin y al cabo son producto y símbolo del éxito de las viejas formas de hacer, tienen que estar convencidos de la necesidad de cambiar su estilo de gestión. Recursos Humanos puede acelerar este proceso, identificando los directivos más abiertos al cambio



La capacitación digital se puede incrementar en un período corto, trabajando sobre la aplicación de competencias y herramientas en los procesos, siempre informando y apoyando a las personas en el período de aprendizaje •

para fomentarlo en toda la organización, y ayudando a los más reacios a superar sus reticencias que probablemente tengan su origen en el miedo al fracaso.

Recursos Humanos contribuye a la credibilidad del cambio: por una parte, trabajando con los directivos para ganar con su apoyo a la transformación digital en las formas de hacer y por otra parte, en la actualización de "cómo hacemos las cosas". La coherencia de la filosofía y prácticas de gestión de personas con los nuevos sistemas y procesos externos es clave para la credibilidad.

Si Recursos Humanos emplea herramientas digitales o ha puesto en marcha iniciativas para aumentar la transparencia, flexibilidad y eficacia es un claro indicador de la madurez digital de la organización.

Si tomamos en serio la aplicación de conceptos de servicio al cliente a la gestión interna, con el propósito de mejorar la experiencia del empleado, debemos valorar la adecuación al entorno digital de cada uno de los procesos básicos, desde el reclutamiento hasta la carrera, en términos de las características clave como la transparencia, la personalización, la instantaneidad y la sencillez. Aunque se cuidan más procesos como el reclutamiento, que impactan en la reputación de la compañía, por lo general se presta menos atención a procesos internos como las promociones, la identificación de talento interno, la movilidad o la recompensa, donde la transparencia y la agilidad en muchos casos brillan por su ausencia.

La madurez digital se ve sobre todo en cómo se hacen las cosas, y si se creen los empleados. Es el gran desafío para muchas compañías en 2018.



TALENTO PARA
LA ERA DIGITAL