



Informe estudio

Nivel digital directivo

Realizado por

eada[®]
business school
barcelona

Penteo
Analista TIC

RS RocaSalvatella



Objetivo del estudio:

¿Qué competencias tenemos que adquirir y qué habilidades tenemos que desarrollar para ser **Directiv@s Digitales**?



Algunas consideraciones previas

¿Directiv@s Digitales?

¿Nos hemos adaptado a liderar en la red?

¿Somos capaces de trabajar con equipos virtuales?

¿Sabemos usar las tecnologías digitales para transicionar, de manera ágil y eficiente, entre lugares de trabajo y dispositivos?

¿Usamos las tecnologías digitales para ser más productivos? ¿Y en equipo?

¿Encontramos la información que buscamos, la organizamos y compartimos eficientemente?

¿Tenemos una estrategia de marca en la red? ¿Y nuestra empresa?

¿Aprovechamos las oportunidades digitales de escuchar al cliente?

Modelos de referencia para el estudio

Modelos de referencia en competencias digitales



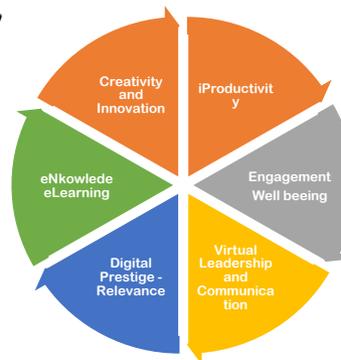
Modelo de habilidades

eada

Agrupadas en dos dimensiones

Familia de habilidades

Ámbito de aplicación



METODOLOGÍA

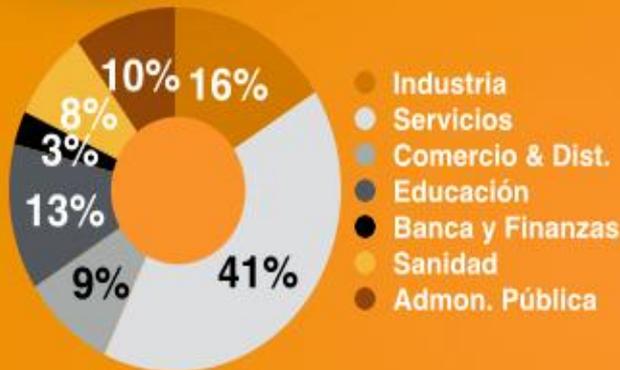


Se ha llevado a cabo una investigación a más de 600 directivos y mandos intermedios para conocer el nivel de habilidades digitales.

MUESTRA

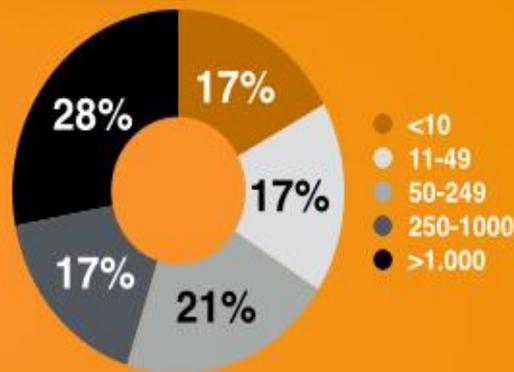


SECTOR



TAMAÑO DE ORGANIZACIÓN

(por nº de empleados)



ÁREAS FUNCIONALES



Algunas reflexiones ...

¿Estrategia Digital = Marketing Digital?

(Marketing es el área que lidera normalmente)



¿Usamos las tecnologías digitales tan bien como decimos?

(Diferencia percepción vs realidad)

¿Por qué las empresas no aprovechamos las tecnologías digitales?

¿Por qué no aplicamos a nivel de equipo, empresa y entorno las competencias como sí decimos que las aplicamos a nivel individual?

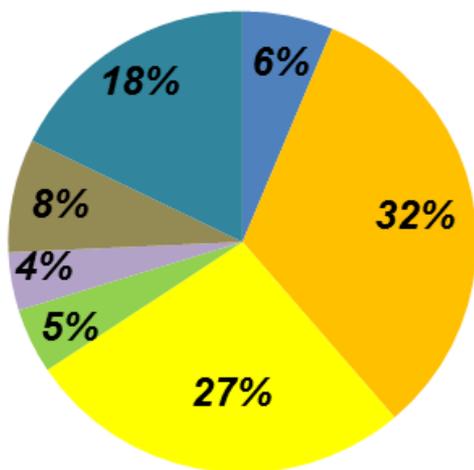
Basado el estudio en el modelo de Roca Salvatella



Investigación basada en las 8 competencias básicas que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital



Liderazgo de la estrategia digital

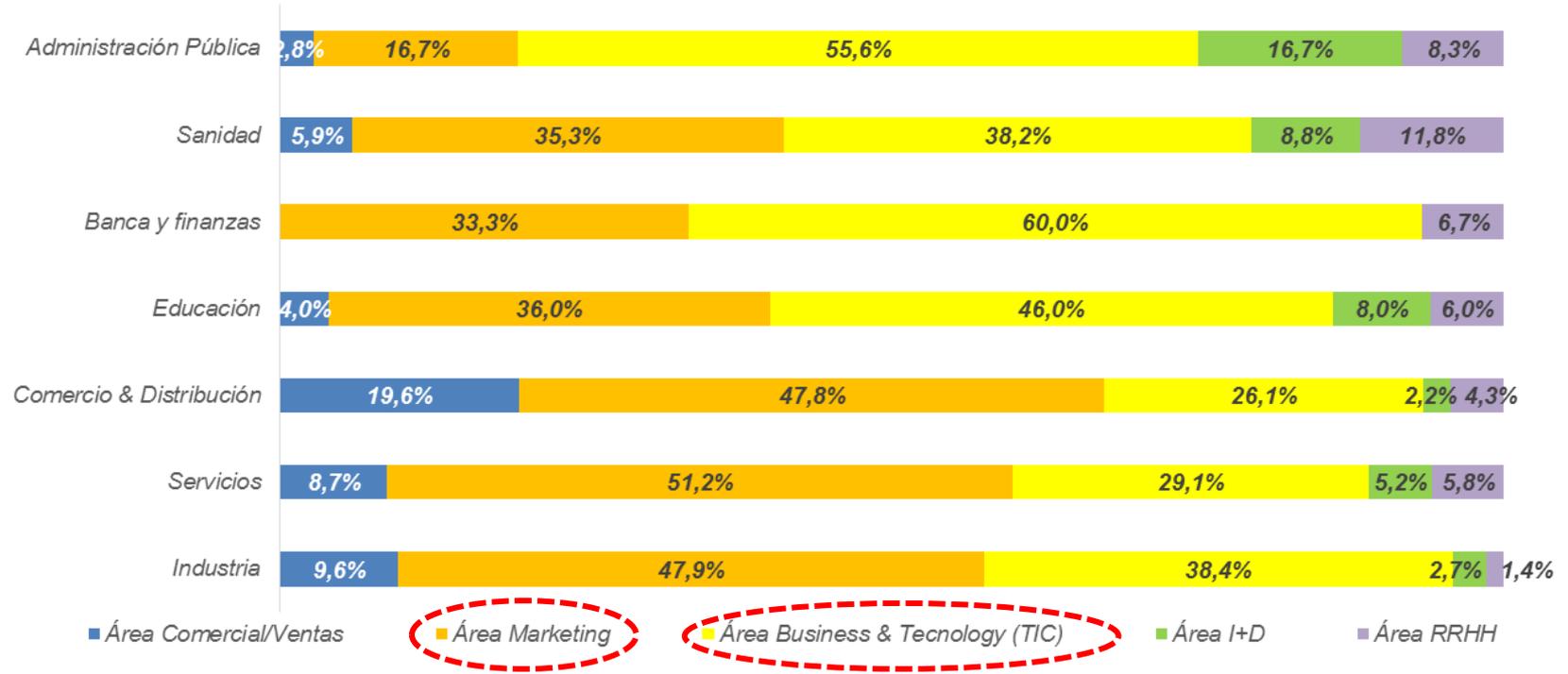


Las organizaciones entienden que lo digital es en buena medida equivalente al marketing digital, por lo que es marketing quien lidera, seguido de TI

- Área Comercial/Ventas
- Área Business & Technology (TIC)
- Área RRHH
- Otros:
- Área Marketing
- Área I+D
- NS/NC

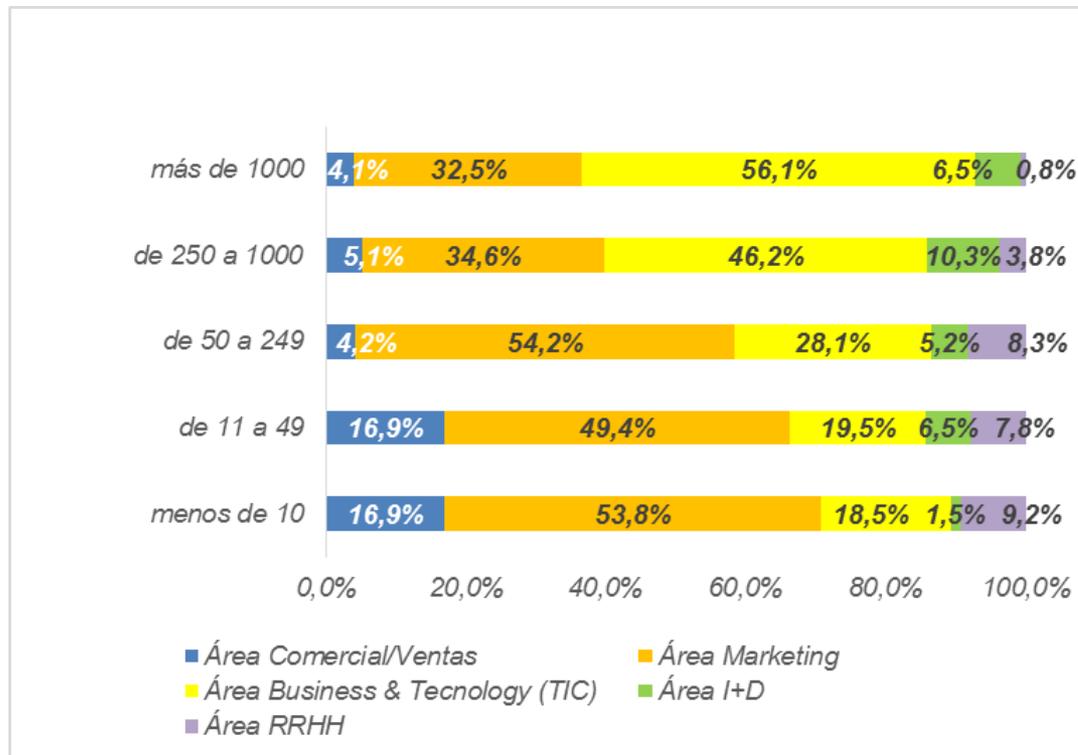
Liderazgo de la estrategia digital

¿Qué departamento la está liderando?



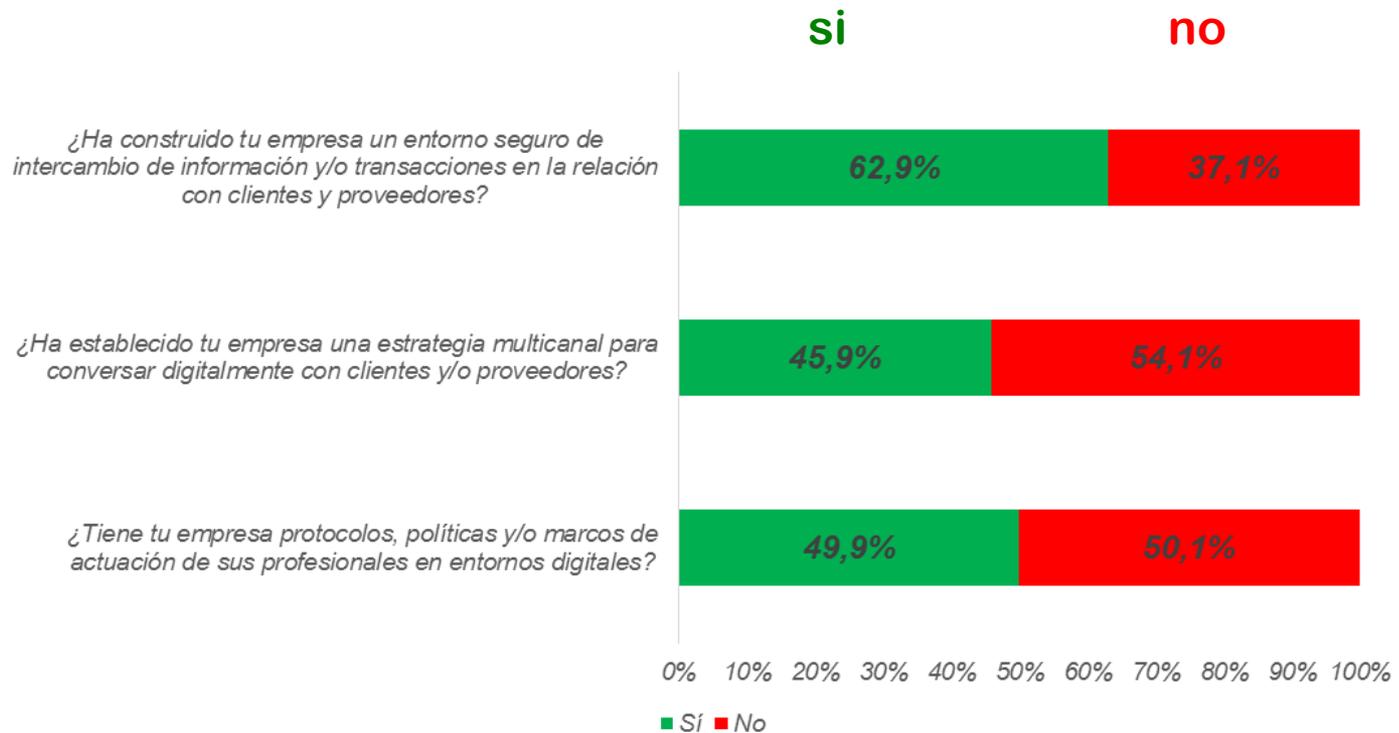
Liderazgo de la estrategia digital

Tamaño de empresa



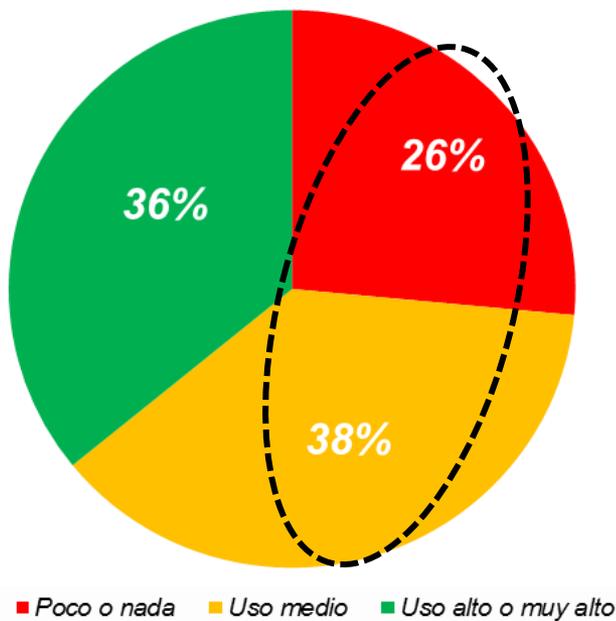


Estrategia y políticas digitales



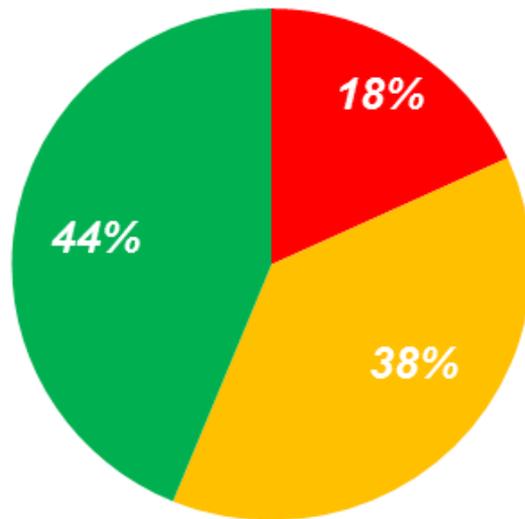


Herramientas digitales y competitividad



Las empresas no hacen un uso intensivo de las tecnologías de la información como herramienta competitiva.

Autodiagnóstico competencias digitales



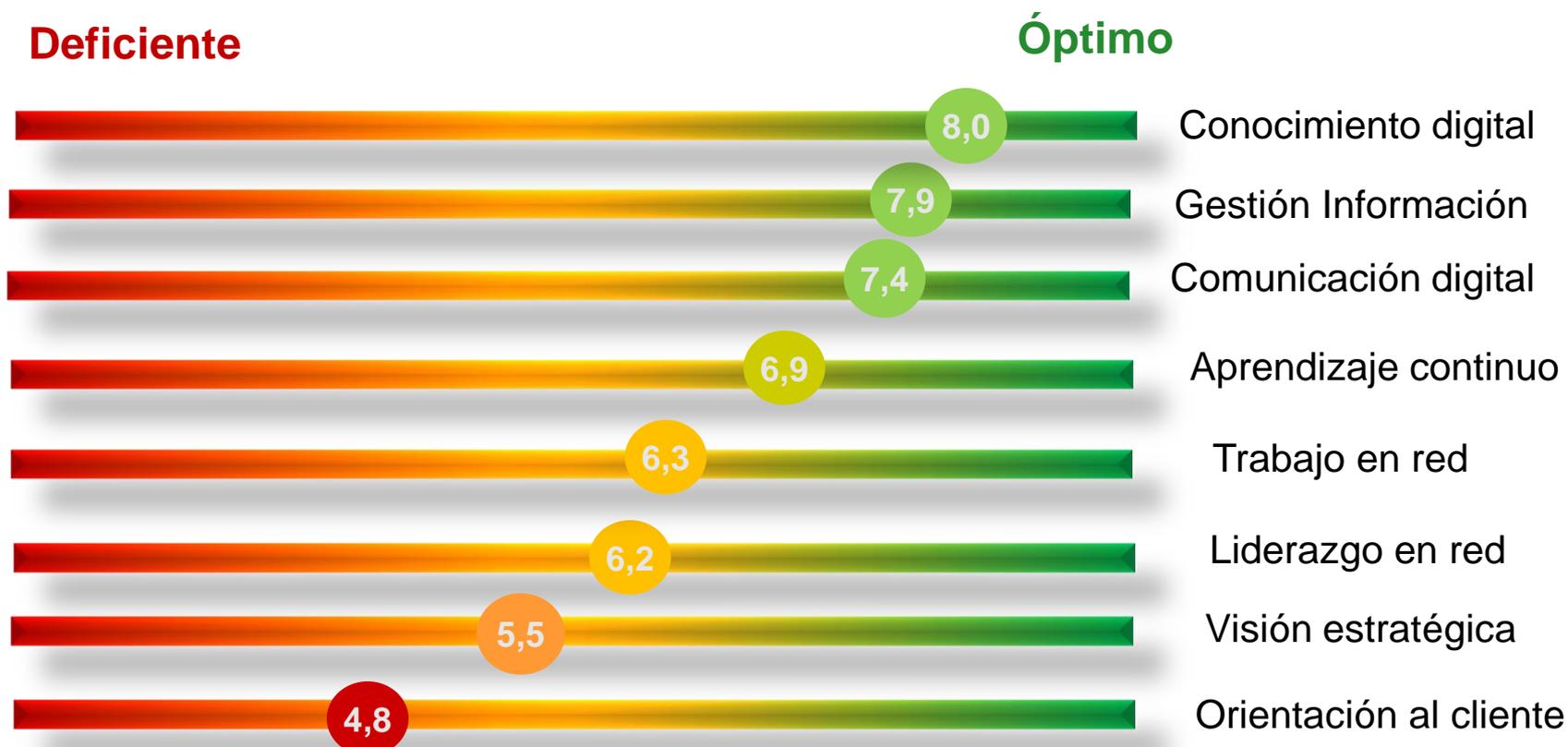
*Nivel de desarrollo
competencial según los
directivos
entrevistados*

■ Bajo

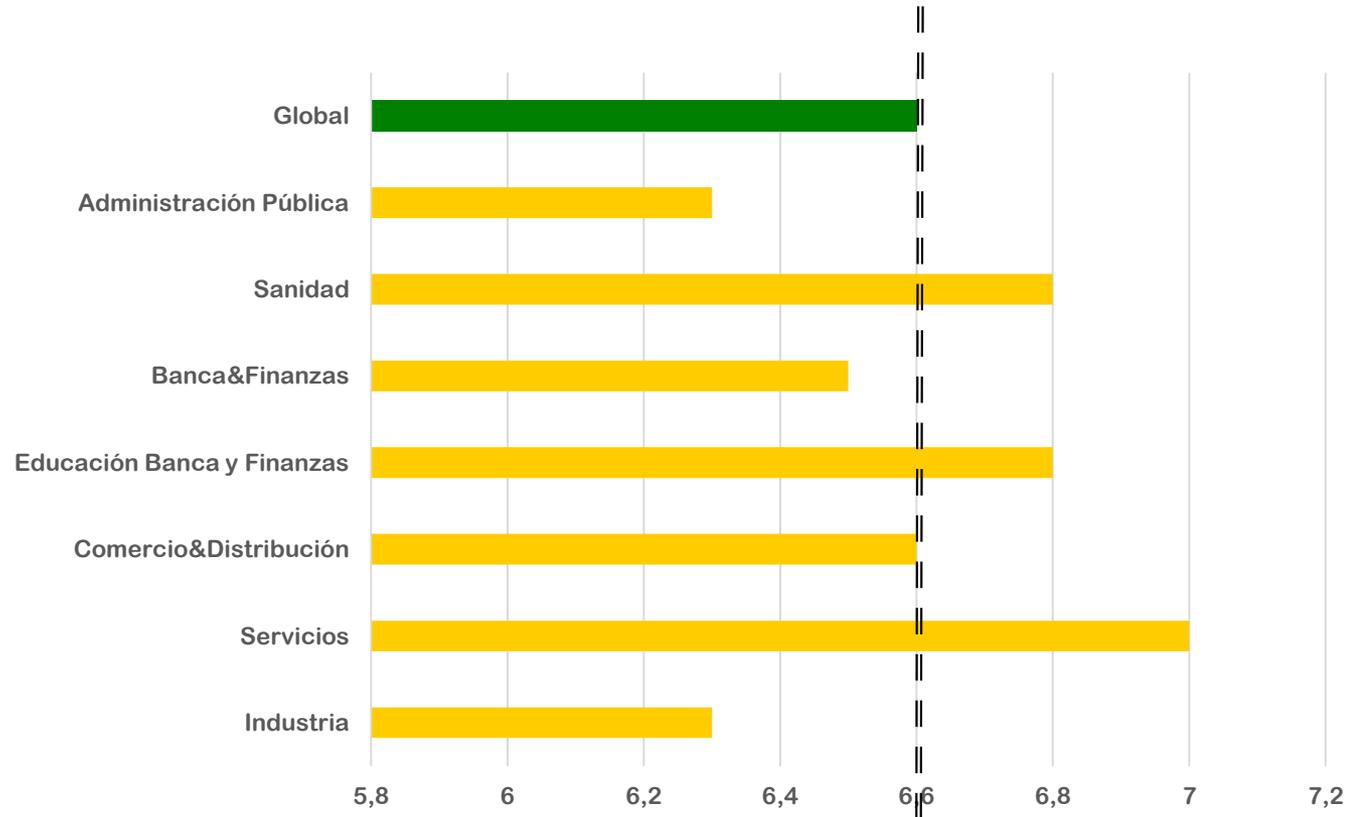
■ Medio

■ Alto

Resumen resultado de la investigación sobre las competencias analizadas

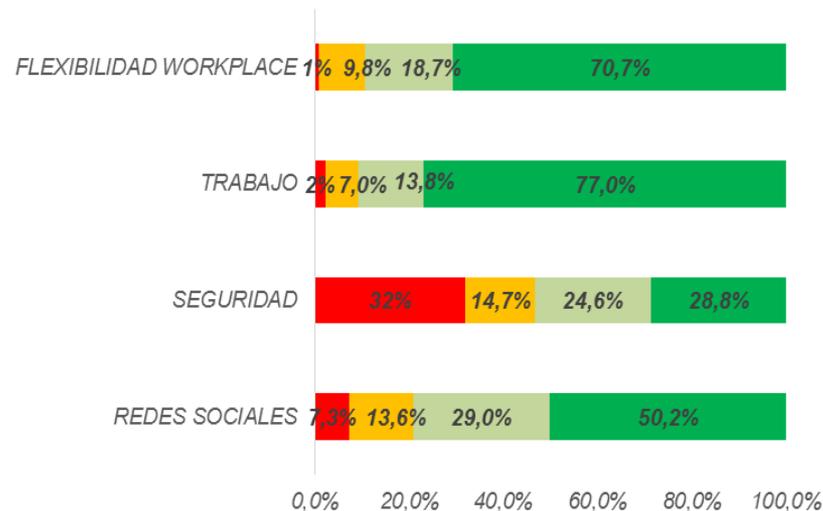
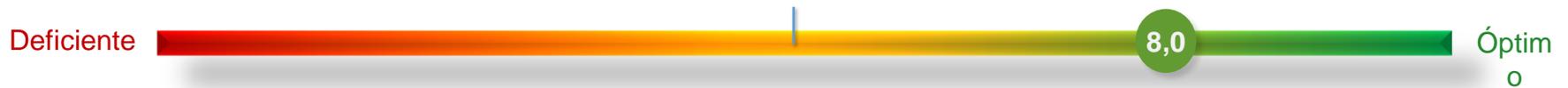


Visión competencial por sectores



Conocimiento Digital

Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.



Conocimiento Digital

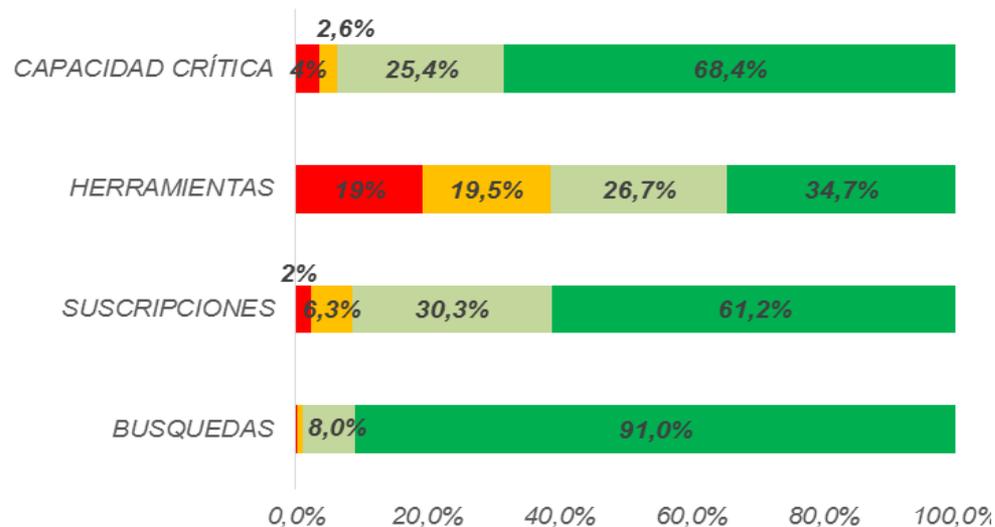
Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.

Capacidad	Descripción
REDES SOCIALES	Sé cómo trabajar con las diferentes redes sociales (LinkedIn, xing, facebook, twitter, ...) para generar valor profesional
SEGURIDAD	Tengo criterios para determinar si una gestión que realizo en línea en mi empresa es segura
TRABAJO	Trabajo, de manera unificada (correo, documentos, ...) desde cualquier lugar y con los dispositivos disponibles (PC, portátil, tablet, smartphone...)
FLEXIBILIDAD WORKPLACE	Aprovecho las tecnologías para flexibilizar el puesto de trabajo (oficina, casa, en itinerancia,...)

- *¿Estamos inseguros cuando el entorno es digital, nos sentimos vulnerables?*
- *Nos llevamos el trabajo a cualquier parte, pero ¿lo aprovechamos para conciliar?*
- *¿Cual es el siguiente desafío? ¿Transformar la organización, quizás?*

Gestión de la información

Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales



Gestión de la información

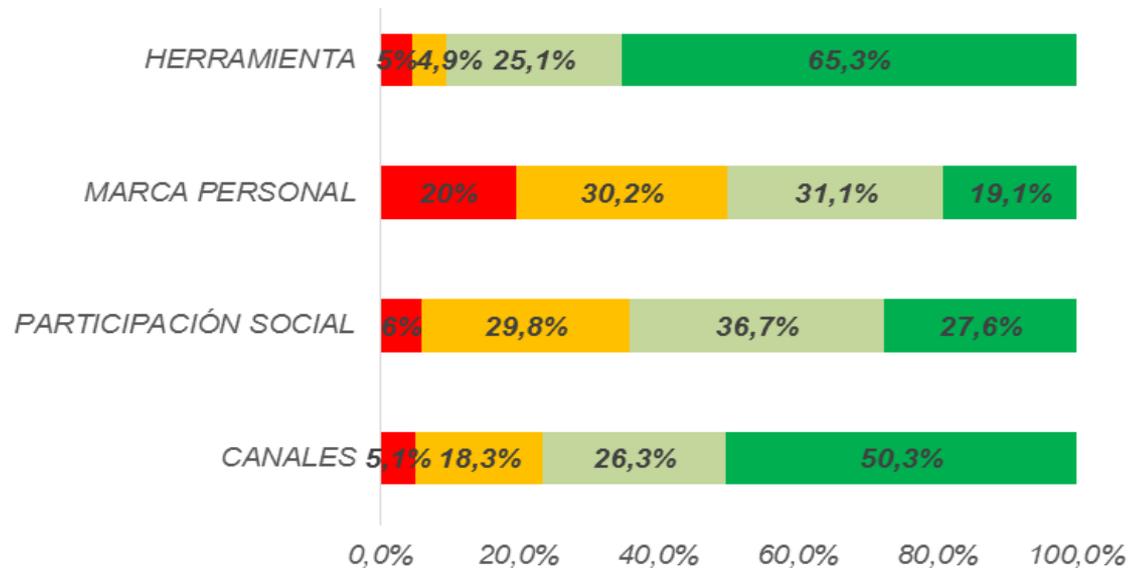
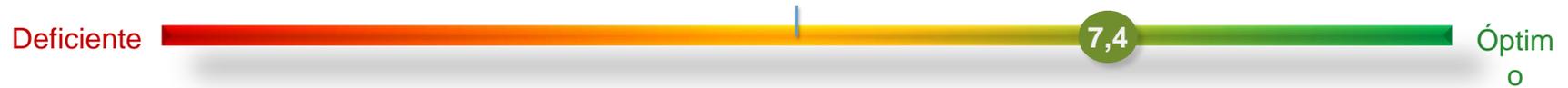
Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales

Capacidad	Descripción
BUSQUEDAS	Hago búsquedas de información en Internet obteniendo los resultados esperados
SUSCRIPCIONES	Me mantengo informado de los temas profesionalmente interesantes con un seguimiento estructurado en internet: alertas, RSS, suscripciones
HERRAMIENTAS	Incorporo a los procesos de trabajo herramientas para guardar, organizar y compartir información relevante (Delicious, Evernote, OneNote, ...)
CAPACIDAD CRÍTICA	Discrimino con facilidad la calidad, fiabilidad y pertinencia de la información que obtengo en Internet

- ¿Sabemos, realmente, buscar la información adecuada, discriminarla y gestionarla?
- ¿Usamos las herramientas adecuadas y accedemos a las fuentes de información correctas?
- ¿Qué tecnologías digitales deberíamos incorporar a nuestro día a día?

Comunicación digital

Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales



Comunicación digital

Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales

Capacidad	Descripción
CANALES	Dispongo de canales de comunicación propios en Internet para transmitir y compartir información profesional (blogs, twitter, redes sociales, ...)
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Participo activamente en las redes sociales sobre temas específicos de mi profesión (aportaciones en linkedIn, página profesional de mi empresa, canales corporativos ...)
MARCA PERSONAL	Tengo definida una estrategia de marca personal para gestionar mi perfil profesional en la red
HERRAMIENTA	Distingo que herramienta de comunicación (telefonía, correo electrónico, mensajería instantánea, audio y videoconferencia, blogs, redes sociales corporativas, ...)

- Sesiones de desafío, redes sociales corporativas, ¿estamos preparados para esta nueva comunicación?
- ¿Nos preocupamos suficiente de nuestra marca personal?
- Tengo canales, sé usar las herramientas, pero, ¿qué comunico?

Trabajo en red

Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales



Trabajo en red

Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales

Capacidad	Descripción
HERRAMIENTAS	Elaboro y comparto documentos con otras personas de mi entorno laboral mediante herramientas colaborativas (Office 365, Google Docs,...)
COMUNICACIÓN DIGITAL	Me comunico y coordino con el equipo y/o colaterales mediante herramientas digitales (Skype, Hangout, Foros, Trello, ...)
REDES INTERNAS	Intervengo en redes sociales internas en la organización (Yammer, Zyncro, Bluekiwi, Redbooth...)
ORGANIZACIÓN TRABAJO	Aplico las herramientas digitales para organizar el trabajo propio y del equipo (aplicaciones GTD, tareas, Tomato)

- ¿Cómo podemos organizar mejor el trabajo de nuestro entorno aprovechando las tecnologías digitales?
- Las empresas tienen pendiente la incorporación de las redes sociales corporativas
- Sabemos usar las herramientas, pero ¿tenemos buenas prácticas en su aplicación?

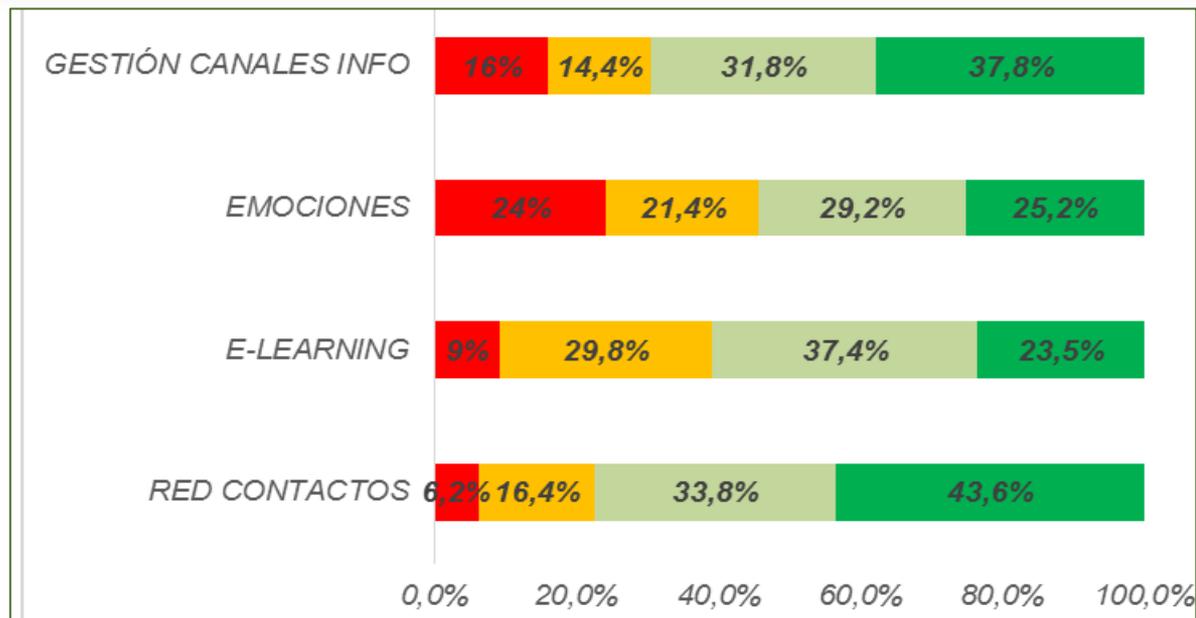
Aprendizaje continuo

Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje

Deficiente



Óptimo



Aprendizaje continuo

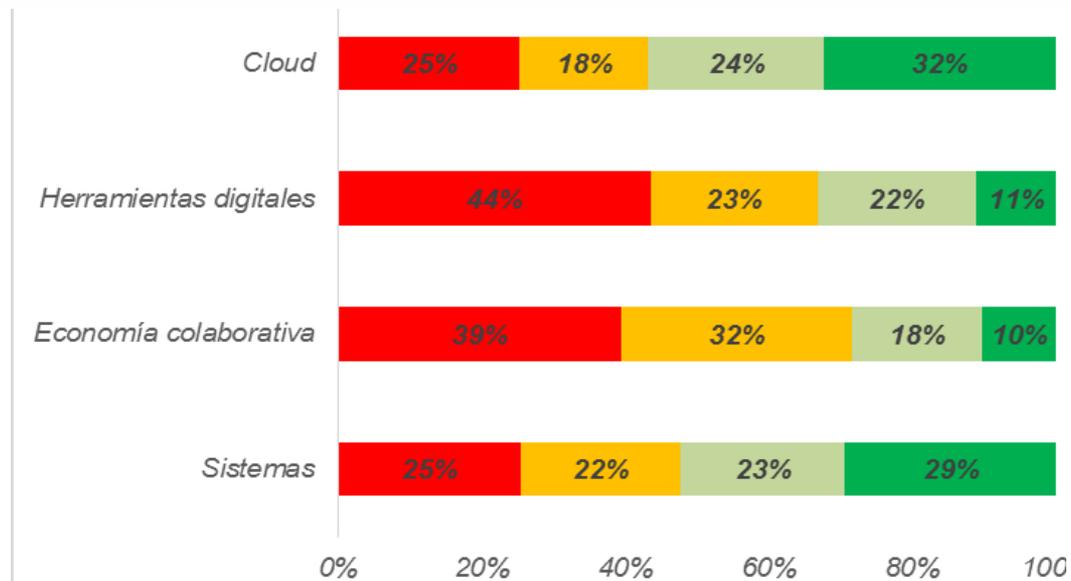
Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje

Capacidad	Descripción
RED CONTACTOS	Mantengo una red de contactos profesionales de valor en entornos virtuales para mi desarrollo profesional
E-LEARNING	Participo en entornos virtuales de aprendizaje (e-learning) y comunidades de prácticas
EMOCIONES	Gestiono mis emociones en el mundo virtual y respondo asertivamente y sacándoles provecho
GESTIÓN CANALES INFO	Evito la sensación de agobio y saturación derivada del uso de diferentes canales de comunicación, fuentes de información,...

- ¿Aprendemos suficiente de nuestro entorno?
- Usamos intensivamente las redes para aprender, pero somos aún muy reticentes al e-Learning
- La tecnología nos afecta al día a día y aún no sabemos como gestionarlo

Visión estratégica

Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización



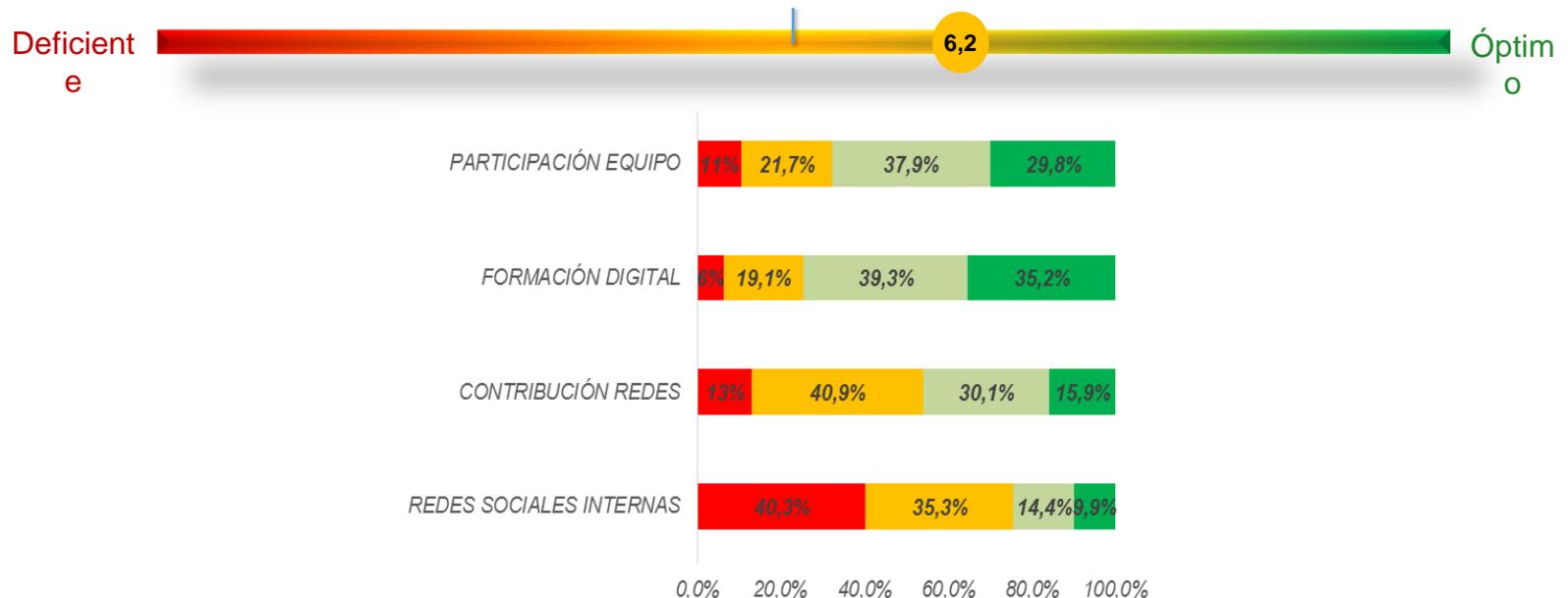
Visión estratégica

Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización

Capacidad	Descripción
SISTEMAS	Comprendo como mejorar los procesos, estructuras y actividades de mi empresa a través de los sistemas de gestión integral (ERP, CRM, SCM...)
ECONOMÍA COLABORATIVA	Me beneficio de la economía colaborativa para mejorar la eficiencia de la compañía (crowdsourcing,...)
HERRAMIENTAS DIGITALES	Aprovecho de forma eficiente recursos y herramientas digitales (midmapping, ...) para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación
CLOUD	Identifico las ventajas e inconvenientes que el cloud computing puede aportar en mi trabajo

Liderazgo en red

Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje



Liderazgo en red

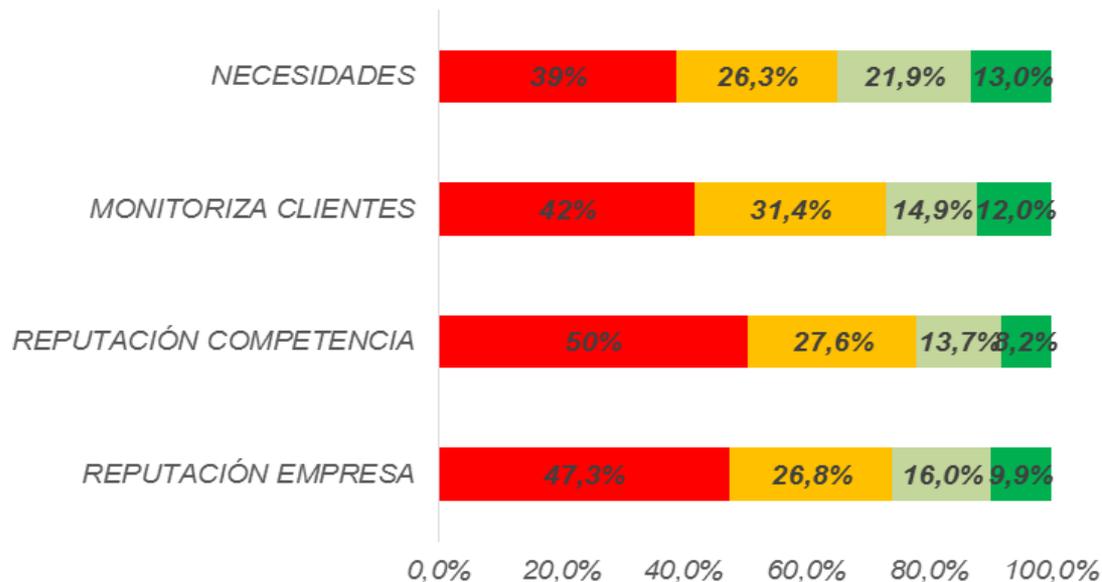
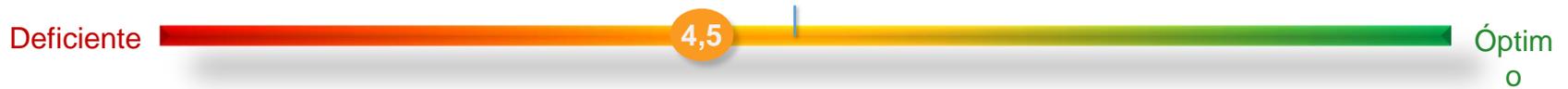
Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje

Capacidad	Descripción
REDES SOCIALES INTERNAS	Intervengo en redes sociales internas en la organización (Yammer, Zyncro, Bluekiwi, Redbooth...)
CONTRIBUCIÓN REDES	Contribuyo en espacios virtuales externos a mi empresa para generar influencia y relevancia sobre ella (participación en foros, blogs, redes sociales,...)
FORMACIÓN DIGITAL	Tengo identificadas y le doy respuesta de forma periódica, a las necesidades de formación de mi equipo y/o personales respecto a las herramientas digitales
PARTICIPACIÓN EQUIPO	Aprovecho las tecnologías digitales para motivar, escuchar y fomentar la participación en las decisiones del equipo

- ¿Por qué no somos capaces de aplicar las tecnologías digitales a la estrategia de nuestra organización?
- ¿Desconocemos el valor de las tecnologías digitales?
- El mundo está evolucionando, ¿Cómo evolucionamos nuestro negocio?

Orientación al cliente

Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales



Orientación al cliente

Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales

Capacidad	Descripción
REPUTACIÓN EMPRESA	Empleo indicadores de reputación digital de mi empresa
REPUTACIÓN COMPETENCIA	Manejo indicadores de reputación digital de la competencia/sector de mi empresa
MONITORIZA CLIENTES	Monitorizo la actividad y satisfacción de nuestros principales clientes en Internet
NECESIDADES	Tengo identificadas las necesidades actuales y potenciales de mis clientes y usuarios a través de herramientas digitales

- No aprovechamos lo que sabemos para conocer nuestro entorno
- Nos encerramos en nuestra cueva de comodidad ante los retos digitales del exterior?
- Podemos permitirnos no saber qué piensan nuestros clientes?

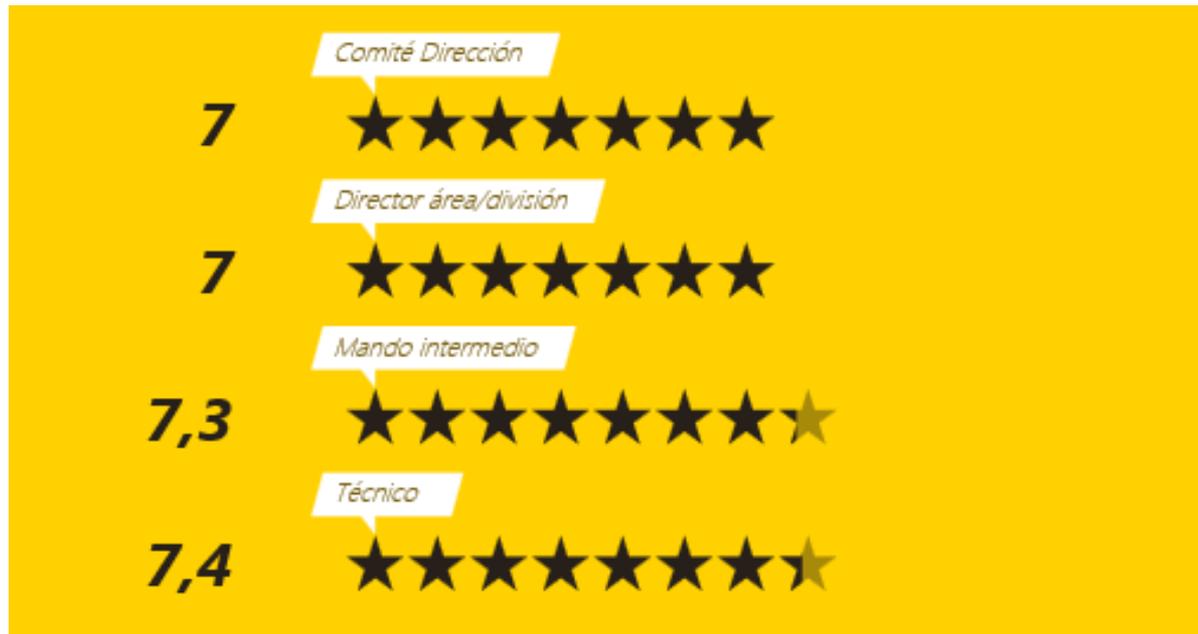
Nivel competencial por puesto en

Visión estratégica



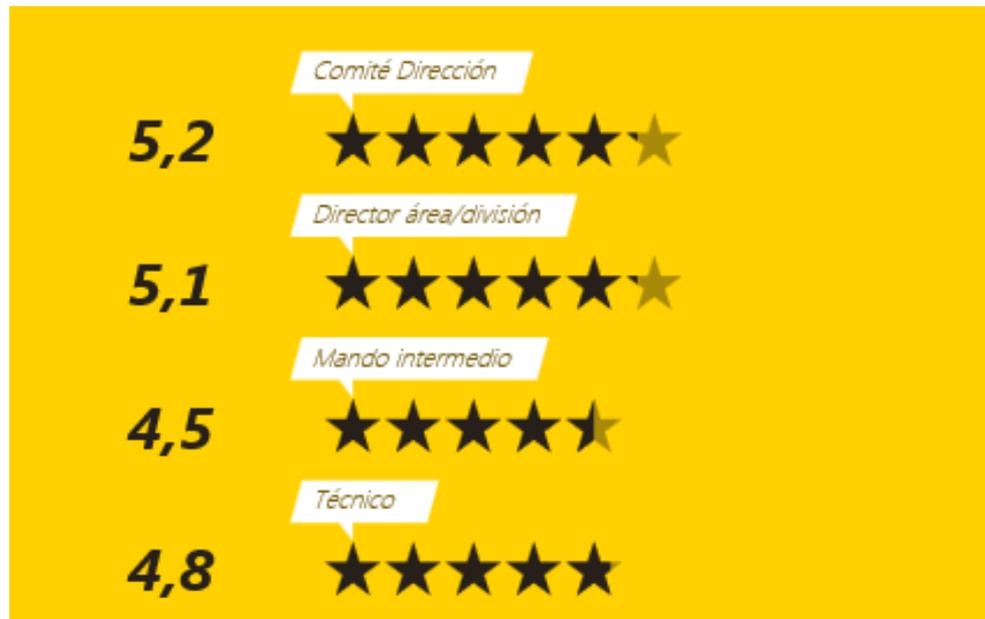
Nivel competencial por puesto en

Aprendizaje continuo



Nivel competencial por puesto en

Orientación al cliente



Nivel competencial por puesto

Conocimiento digital



Nivel competencial por puesto

Comunicación digital



Nivel competencial por puesto

Gestión de la información



Nivel competencial por puesto

Liderazgo en red



Nivel competencial por puesto

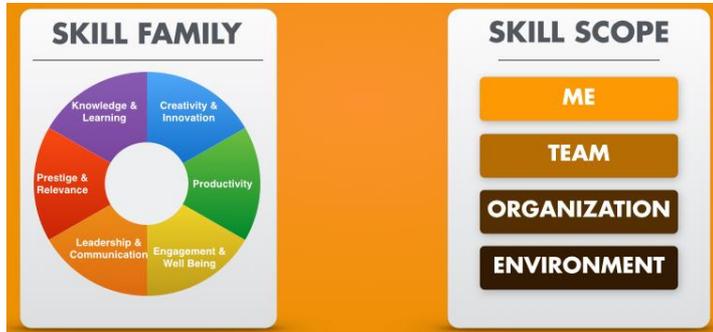
Trabajo en red



Conclusiones 1

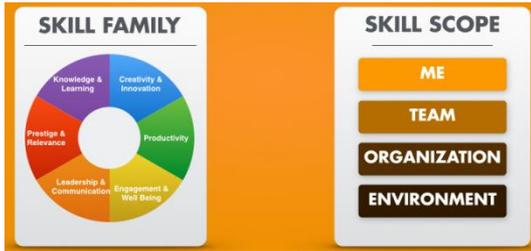
- La transformación digital no es tecnológica, sino social, cultural y económica
- Las empresas deben transformarse digitalmente para tener éxito en el nuevo escenario
- Entre otras transformaciones, es esencial que desarrollen en sus equipos un nuevo conjunto de competencias digitales que tienen un impacto probado en el rendimiento
- Los entrevistados muestran altas capacidades de gestión del conocimiento digital, menores de trabajo en red e insuficiente orientación al cliente
- En general, los directivos de mayor nivel presentan un mejor nivel competencial que el personal en puestos de menor responsabilidad
- Existen muy ligeras diferencias sectoriales y casi nulas diferencias por tamaño de compañía

Conclusiones 2

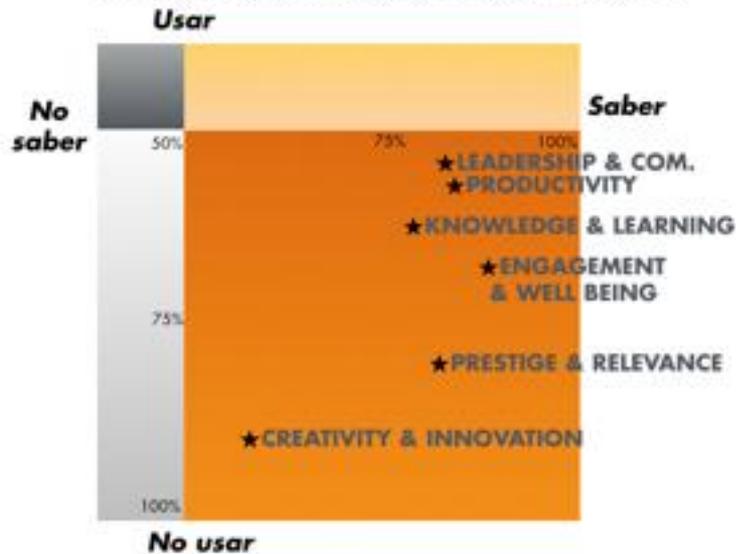


SKILL FAMILY	NO SÉ	SÉ PERO NO APLICO	OCASIONALMENTE	HABITUALMENTE	NOTA
LEADERSHIP & COMMUNICATION					7,4
PRODUCTIVITY					7,3
ENGAGEMENT & WELL BEING					7,1
KNOWLEDGE & LEARNING					7,0
PRESTIGE & RELEVANCE					6,1
CREATIVITY & INNOVATION					4,7

Conclusiones2

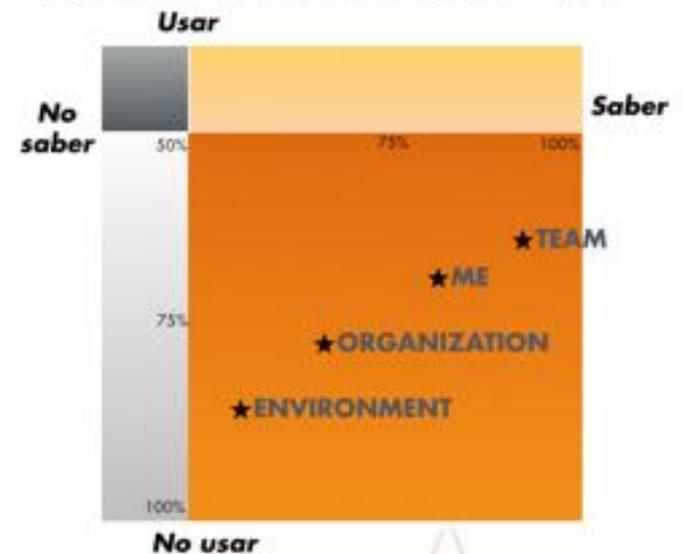


SKILL FAMILY



"Los directivos **saben**, pero **no hacen**"

SKILL SCOPE



"Lo que hacen, **no lo aplican** a la **organización** y **entorno**"

El reto para el/la directiv@
digital es transmitir sus
habilidades a la
organización y al entorno, y
a pasar del conocimiento a
la acción





Modelo de habilidades digitales

El modelo clasifica las habilidades según dos dimensiones:

- **Ámbito de aplicación (Scope):** A qué entorno aplico mis habilidades.
- **Funcionalidad (Family):** Utilidad sobre la que se aplica la habilidad



Ámbito de aplicación

- **Me** 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.
- **Team** Habilidades que afectan directamente al modo de funcionar de mi equipo y los equipos donde participo o lidero. Combinan la vertiente operativa y la táctica. En esta categoría aparecerían elementos de gestión de equipos, motivación, gestión de reuniones, liderazgo, etc.
- **Organization** Son aquellas habilidades que afectan 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.
- **Environment** 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.



Funcionalidad 1/2

- **Productivity/Security** 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, gestión de riesgos y la responsabilidad digital corporativa.
- **Engagement/well being** Conjunto de habilidades 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)
- **Leadership/Communication** Este conjunto de habilidades agrupa todo lo referido a la gestión de equipos, motivación de los mismos, liderazgo tanto presencial como en red, generación de tendencias, comunicación corporativa, etc.



Funcionalidad 2/2

- **Prestige/Relevance:** Este conjunto de habilidades se centra 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.)
- **Learning/Knowledge:** 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: crowdfunding, crowdsourcing, etc.
- **Creativity/Innovation** Conjunto de habilidades acerca del uso de la creatividad y la innovación para generar nuevos productos/servicios y ventajas competitivas. Su uso puede revertir en el resto de ámbitos funcionales. Incluye también elementos como la gestión de tendencias, la gestión del cambio o el emprendimiento.

Informe realizado por:

EADA Business School

Penteo

Roca Salvatella

