

Francisco Puertas, Managing director de Accenture Strategy Talent & Organization

Estrategia digital: la clave está en las personas

La última investigación de Accenture sobre disrupción digital muestra que el 82% de los líderes espera que sus organizaciones estén ya digitalizadas en los próximos tres años. Y para poder conseguirlo, la apuesta por transformar la cultura digital e impulsar los Digital Behaviors debería convertirse en una prioridad. Sin duda, el impacto que la digitalización tiene sobre las personas podría ser el talón de Aquiles de las empresas en procesos de digitalización.

De febrero a agosto de 2015, Accenture entrevistó a 925 líderes de negocios en la Australia, Brasil, China, India, Japón, Estados Unidos y la Unión Europea. Queríamos entender cómo los líderes empresariales y responsables políticos pueden aprovechar las tecnologías digitales para acelerar el crecimiento y la competitividad. Además, preguntamos a más de 9.000 empleados de estos países sobre el impacto de la tecnología digital en el futuro del trabajo. Nuestra investigación muestra que ejecutivos y empleados están bien alineados sobre los beneficios de la digitalización e incluso los empleados son aún más positivos que sus propios jefes sobre el impacto de la tecnología digital en su trabajo y el empleo, y son más proactivos a la hora de abordar las deficiencias en las competencias digitales. Las conclusiones del estudio mostraron que los directivos deben centrar sus esfuerzos en establecer y apoyar estrategias digitales y en experimentar con nuevos modelos de organización del trabajo que implican nuevos tipos de relaciones. Deben construir un equipo diverso, con conocimiento digital, que pueda inspirar formas flexibles y ágiles de trabajo. Y tienen que dar ejemplo.

Todos tenemos claro que la adopción de las tecnologías digitales aportará numerosas ventajas a las empresas. En el caso de los ejecutivos, además de eficiencia en costes, una mayoría cita beneficios en la productividad, la innovación, agilidad y calidad del trabajo. También son optimistas acerca del impacto potencial sobre los empleados, el compromiso y la seguridad en el trabajo. Sin embargo, a pesar de ser conscientes de los beneficios de la digitalización, en la actualidad solo uno de cada cinco líderes empresariales describe su compañía como un negocio digital.

En este sentido, muchas organizaciones están intentando resolver cuáles son las funciones, capacidades y tecnologías necesarias para “ser” digitales. Y una de las claves en esta ecuación es el talento. A medida que las tareas más básicas están automatizadas, los trabajadores esperan asumir funciones con mayor valor, como la recopilación y análisis de datos, interpretación de la información, y la resolución de problemas, es decir el factor humano. Y también las habilidades “fundamentales” tendrán alta demanda, incluyendo las de comunicación y negociación, y la orientación a resultados.

En esta búsqueda del mejor talento es necesario que los directivos amplíen su forma de pen-

sar en torno a la captación y el desarrollo del talento. Se imponen las herramientas digitales, redes sociales, App y bolsas de trabajo electrónicas para atraer a las generaciones más jóvenes. Es decir, deben ser conscientes del ecosistema más amplio en el que operan sus empresas, integrarse en él y trabajar conjuntamente con las instituciones educativas y estar abiertos a explorar nuevos grupos de personal cualificado.

Prioridades

Nuestra investigación evidencia que el camino hacia la digitalización es una prioridad para las organizaciones, en cualquier industria. Pero aunque casi todos los líderes encuestados reconocieron que es crítico o importante tomar medidas sobre sus plantillas para tener éxito en la economía digital, pocos están poniendo en marcha acciones específicas para prepararlas para un futuro digital. Y también hay trabajo por hacer en el nivel de liderazgo. En un horizonte de tres años, los ejecutivos citan la falta de liderazgo y visión como uno de los principales desafíos de la digitalización. Además, solo el 34% está bien preparado cuando se trata de hacer cambios en las prácticas de liderazgo y de gestión para adaptarse a los nuevos ecosistemas, es decir, dos tercios no están preparados para la transición a un negocio digital a pesar de que se ha demostrado que la existencia de un liderazgo fuerte es un factor crítico para el éxito en

una transformación. Las empresas y sus empleados tienen mucho que ganar con la digitalización, pero sin cambios en los segundos, impulsados por líderes fuertes, la capacidad para competir de las organizaciones se verá comprometida. Y la fortaleza de estos líderes está siendo puesta en entredicho por sus propios subordinados. Según nuestro estudio, una gran mayoría de los empleados (82%) reconoce que las tecnologías digitales transformarán la manera en que trabajan en los próximos tres años, el 44% cree que el nivel de transformación será significativo. Los empleados saben que necesitan adecuarse (el 69% está evaluando qué nuevas habilidades serán necesarias en el futuro y el 71% está aprendiendo de forma proactiva para adaptarse a los avances digitales), pero casi la mitad (43%) teme que sus líderes no estén listos.

El camino hacia la digitalización ofrece una oportunidad y está siendo todo un reto para to-

Aunque los ejecutivos son conscientes de los beneficios de la digitalización, solo uno de cada cinco describe su compañía como un negocio digital

dos los directivos e incluso está siendo abrazado de manera mucho más positiva por parte de sus empleados. Desde los nuevos roles a las diferentes formas de organización del trabajo pasando por el cambio en los procesos, existen oportunidades significativas, siempre y cuando los líderes empresariales reinventen sus estrategias, se conviertan en modelos digitales y atiendan las necesidades de la fuerza laboral del futuro ■

