



AdRHA

ASOCIACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DE ARGENTINA

Encuesta sobre Transformación Digital

Comisión de Talento

Diciembre 2018

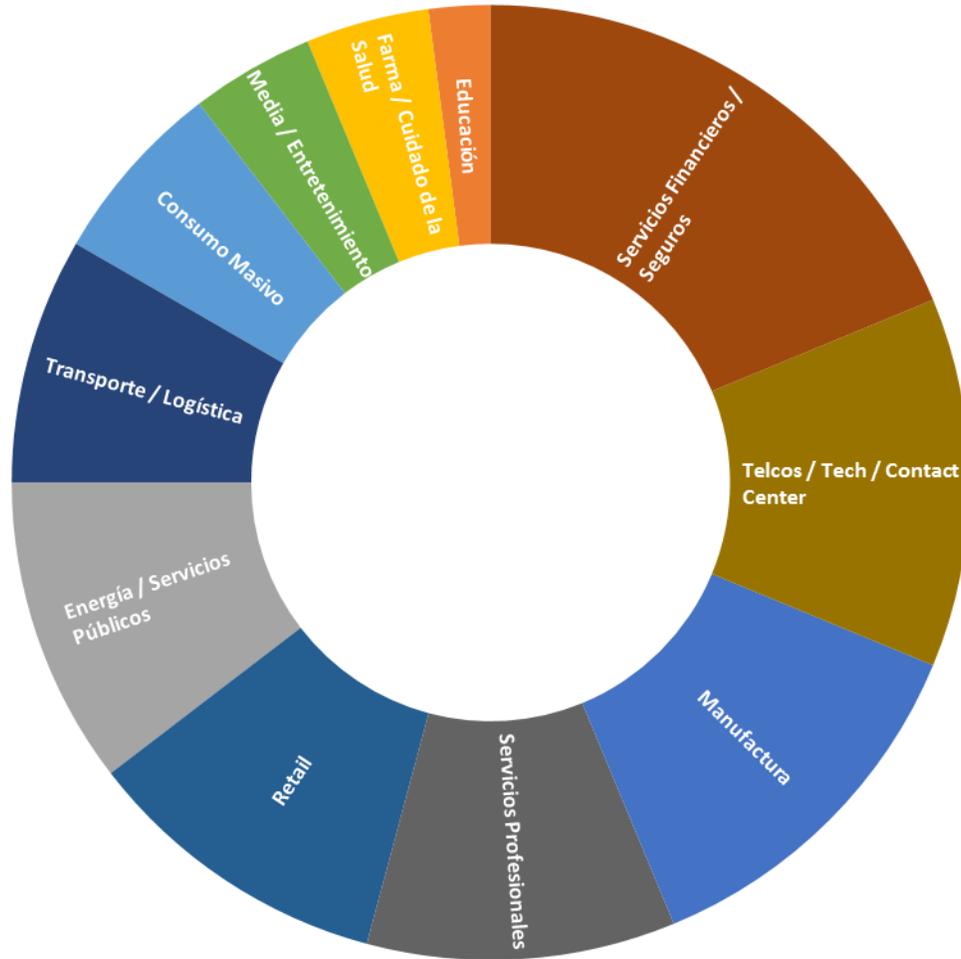
Introducción y consideraciones

- La Comisión de Talento de AdRHA llevó a cabo una primera encuesta sobre 'Transformación Digital' a directivos y gerentes de empresas, como punto de partida para profundizar en los desafíos y buenas prácticas que puedan identificarse.
- El 90% de los Directores y Gerentes que han contestado la encuesta pertenecen al área de Recursos Humanos.
- Todos los sectores económicos están representados, tanto de empresas de capital nacional, del estado / mixto ó extranjero y con distintos rangos de cantidad de personal, aunque con gran incidencia de aquellas con más de 1000 empleados (ver slide pag. 3).
- Los datos se muestran en relación a la respuesta 'total empresas', aunque se ha realizado también un análisis entre aquellas con > 1000 personas vs. < 1000 personas, como así también entre aquellas pertenecientes a los sectores Retail, Financiero, Telcos/Tech, Media & Entretenimiento **(1)** vs. el resto. Toda vez que hubiera una diferencia de + 15 puntos % se ha hecho una observación al respecto.
- Todos los que han participado están transitando por un proceso de 'Transformación Digital'. El 70% se evaluó en un nivel de TD entre 5 a 7, mientras el restante 30% entre 8 a 10. Solo se ha tomado el dato para corroborar que los sectores del grupo **(1)** se evaluaron en promedio por arriba > 7 y el resto por debajo < 7 ó en el caso del 30% por arriba de 8 para resaltar sus buenas prácticas hacia el final de la presentación.

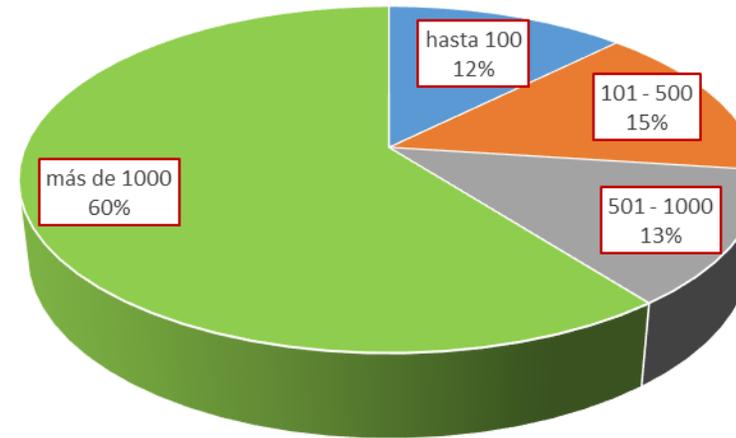
(1) Dichos sectores son mencionados por el Global Center for Digital Business Transformation en su Digital Vortex 2017 como aquellos más enfocados en procesos de transformación digital

Detalle de empresas participantes

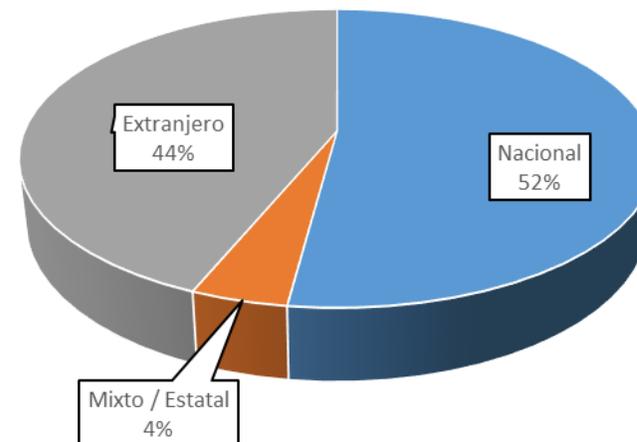
Sectores Económicos



Cantidad de Personal



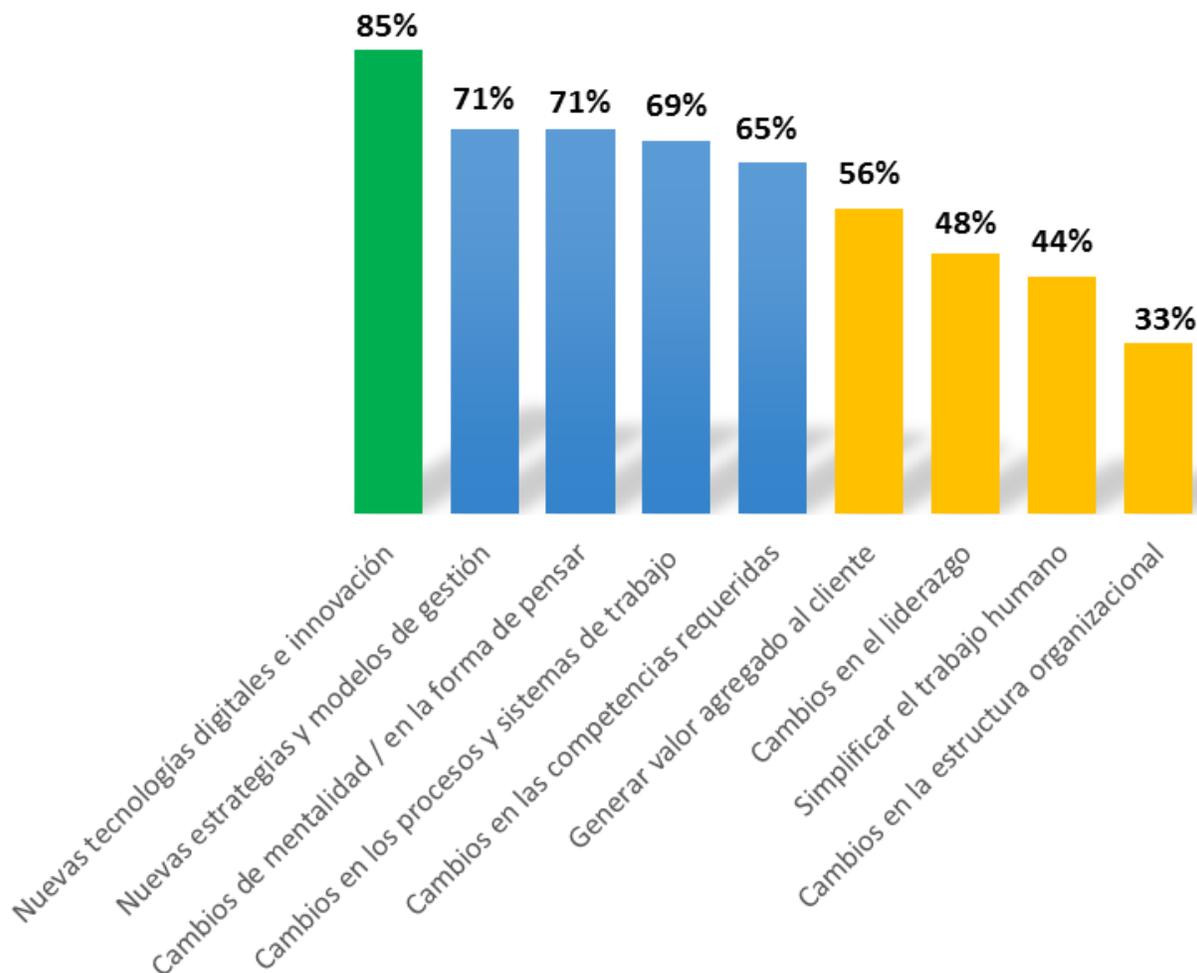
Origen del capital



- La distribución de # Personal y Origen de capital se mantiene entre sectores del grupo **(1)** y resto en proporciones similares.

(1) Sector Retail, Financiero, Telcos / Tech, Media y Entretenimiento

Qué aspectos entiende Ud. involucra el concepto de transformación digital?



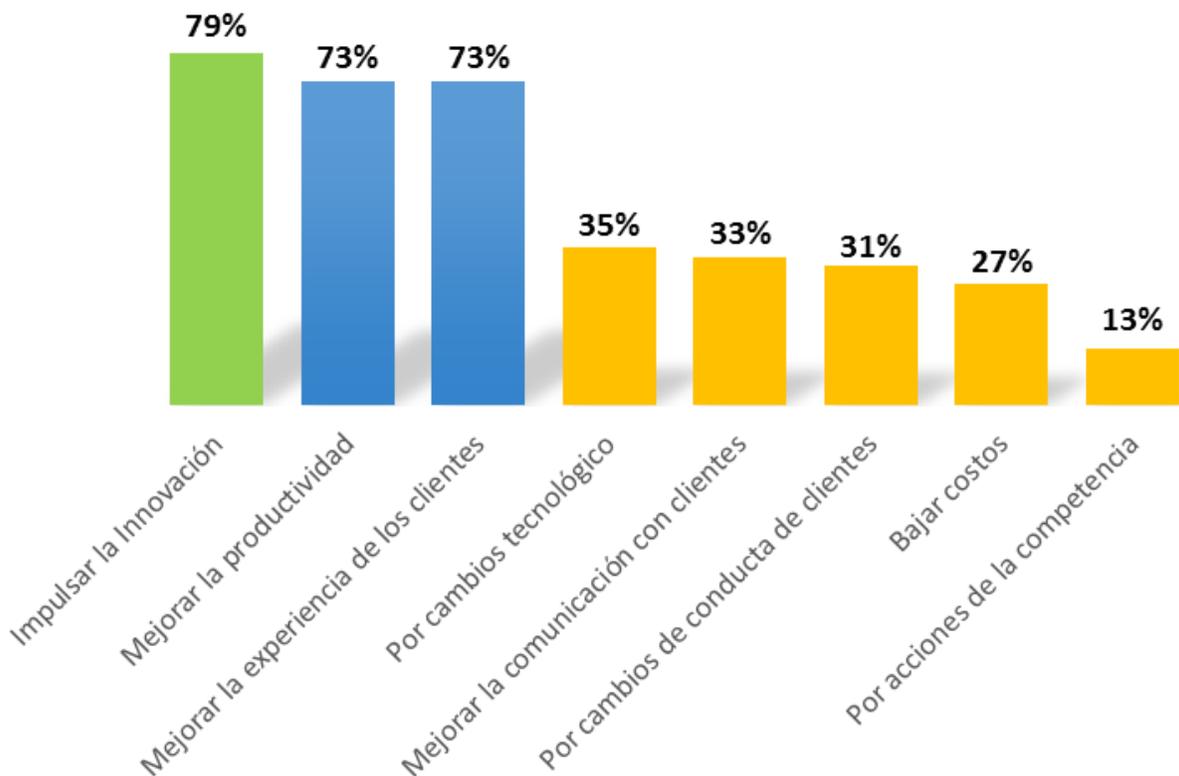
Se asoció en 1er. lugar el término a la tecnología & innovación, antes que a la transformación en la forma de pensar y trabajar, etc.

Es interesante observar como el “generar valor agregado al cliente” está recién en el 6to. Lugar. Si lo vemos por industria, aquellas vinculadas al grupo **(1)** lo mencionan sólo en un 50% y el resto en un 62%.

“simplificar el trabajo humano” es algo que asocian menos los del grupo **(1)** con un 27% y más el resto con un 58%.

(1) Sector Retail, Financiero, Telcos / Tech, Media y Entretenimiento

Cuáles son los motivos por los que encararon (o debieran encarar) un proceso de transformación digital?

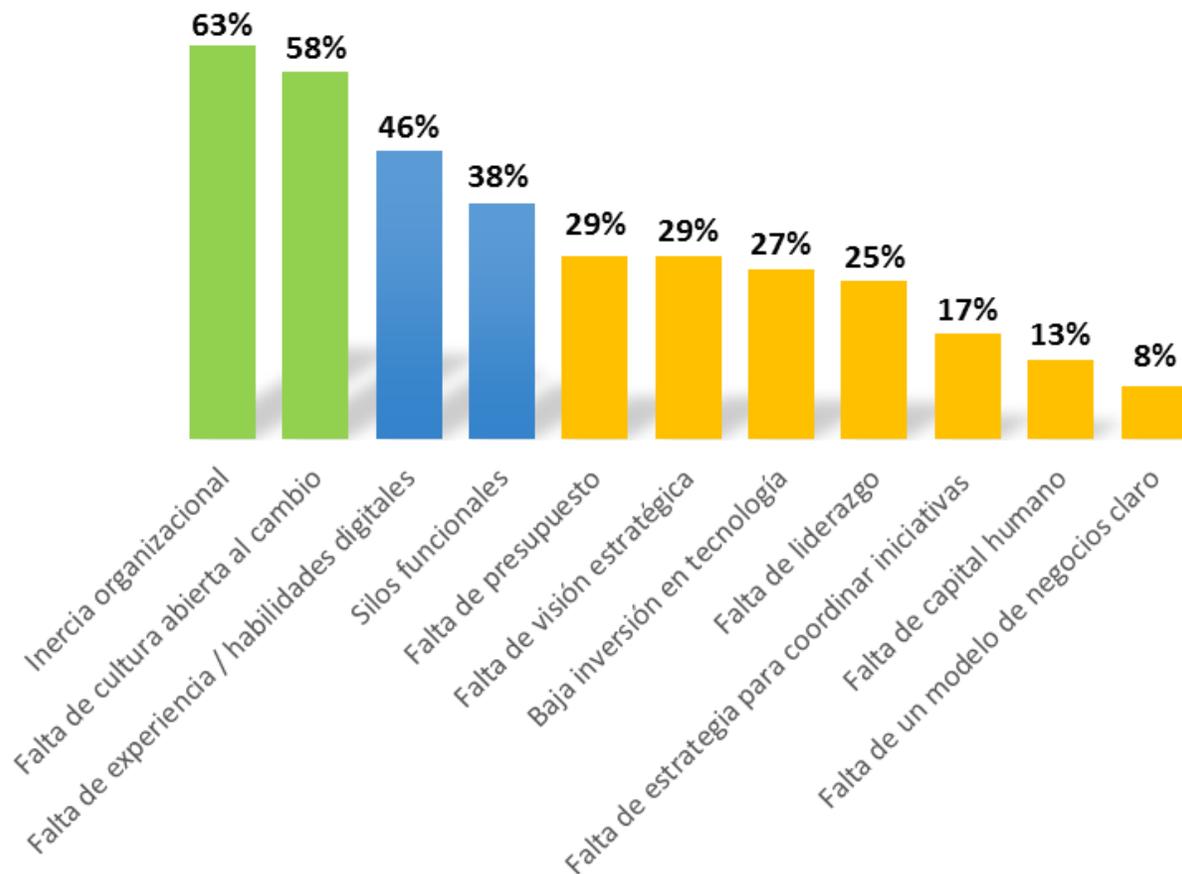


Es interesante observar como el “mejorar la productividad” en el grupo **(1)** se menciona en un 55% (por detrás de Mejorar la experiencia del cliente), mientras en el resto de los sectores con un 88% está a la cabeza de los motivos que impulsaron la TD.

“Mejorar la experiencia de los clientes” se menciona por sobre el promedio gral. en las empresas > 1000 presonas y en las del grupo **(1)**, mientras en las de < 1000 empleados y resto de los sectores se pondera por sobre el promedio gral. “mejorar la comunicación con clientes”.

(1) Sector Retail, Financiero, Telcos / Tech, Media y Entretenimiento

Cuáles cree que son/han sido las principales barreras y/o desafíos para lograr una transformación digital exitosa?



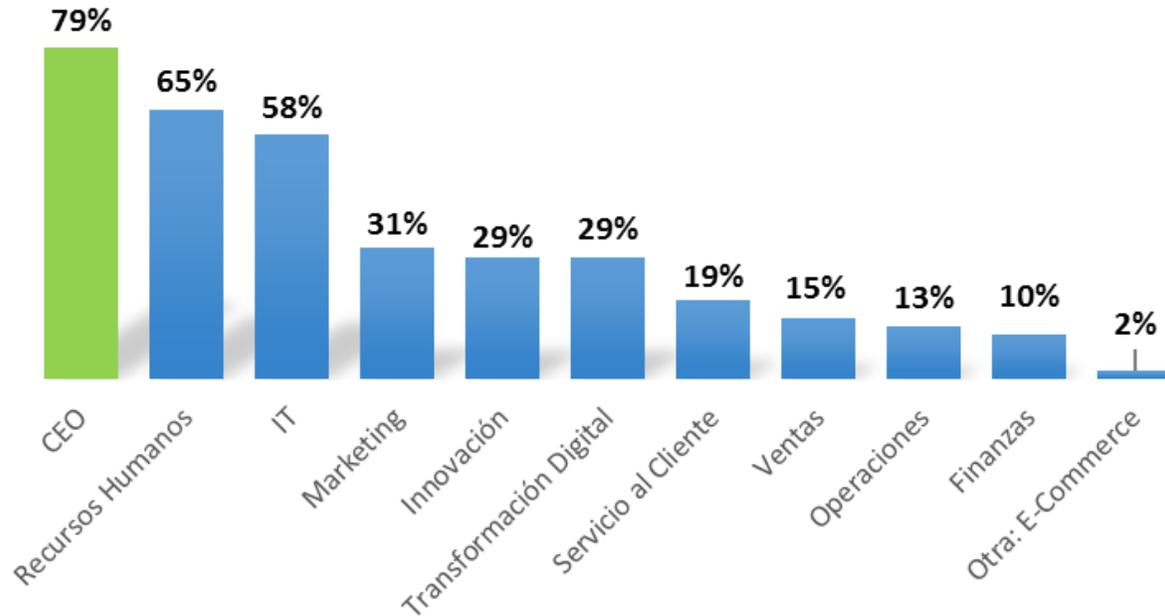
No hay duda respecto a las principales barreras y/o desafíos.

Sin embargo cuando vemos “falta de habilidades digitales” y Silos funcionales”, las empresas de > 1000 personas y en las del grupo **(1)** están 10 puntos por arriba del promedio gral., mientras las de < 1000 personas y resto de sectores, 10 puntos por debajo.

La “falta de presupuesto” es mencionada en un 24% por empresas > 1000 personas, mientras en las de < 1000 personas se eleva al 37%.

(1) Sector Retail, Financiero, Telcos / Tech, Media y Entretenimiento

Quiénes son/han sido los mayores impulsores de lo Digital dentro de su organización?



Queda clara la importancia de tener como aliado al CEO al momento de encarar procesos de TD.

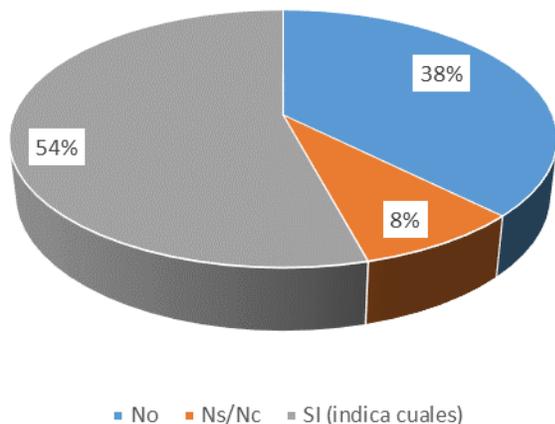
Al contestar mayoritariamente gente de Recursos Humanos pueda la respuesta no ser tan objetiva si lo comparamos con otras encuestas globales **(a)**, pero es un gran aliciente por el rol que tiene que jugar para que penetre la cultura Digital.

Llama la atención que áreas vinculadas al cliente no sean mayores impulsores de lo Digital.

(a) Ej. "Digital Pulse 2017" de Russell Reynolds.

Se generaron posiciones nuevas a partir del proceso de transformación digital en su organización?

Se generaron posiciones nuevas?

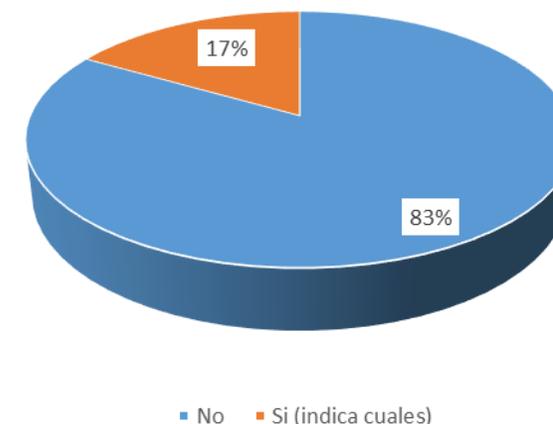


- Gerencia E commerce
- Gerencia de innovación
- Gerencia de CX y Transformacion
- Chief Digital Officer
- Trade Marketing
- Equipo / Bunker Digital
- UX/UI, Scrum Masters, Product Owners, Arquitecto IT
- User Experience
- CTO y estructuras matriciales
- Profesores virtuales

Dificultad para reclutar perfiles nuevos

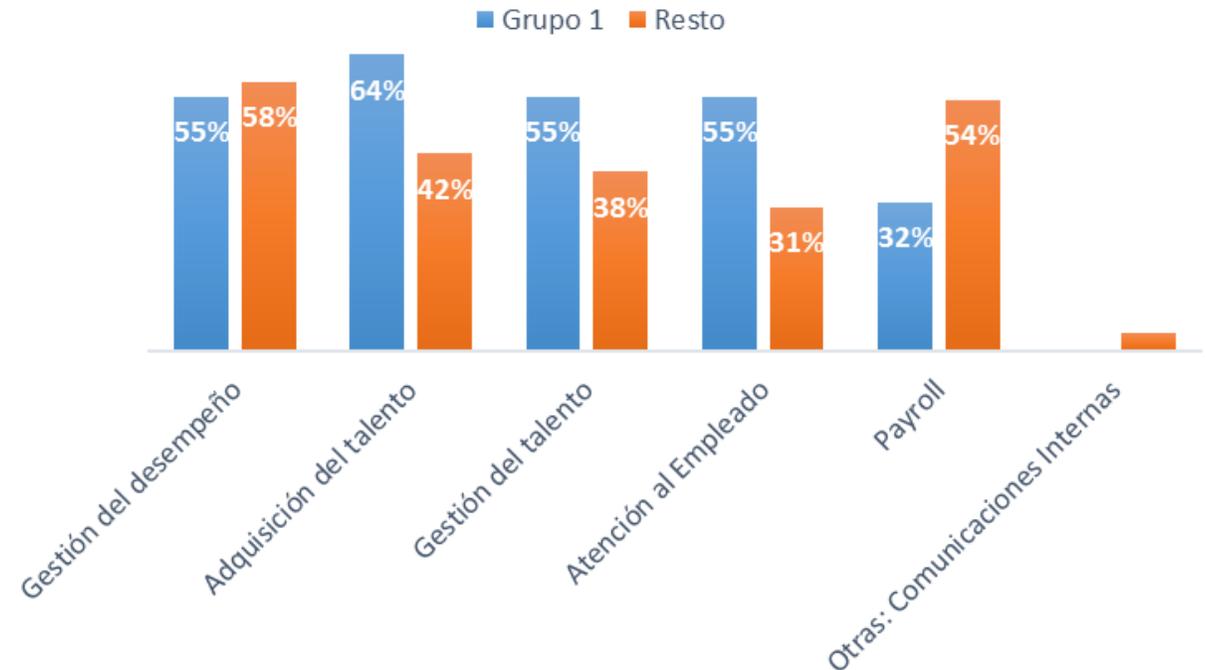
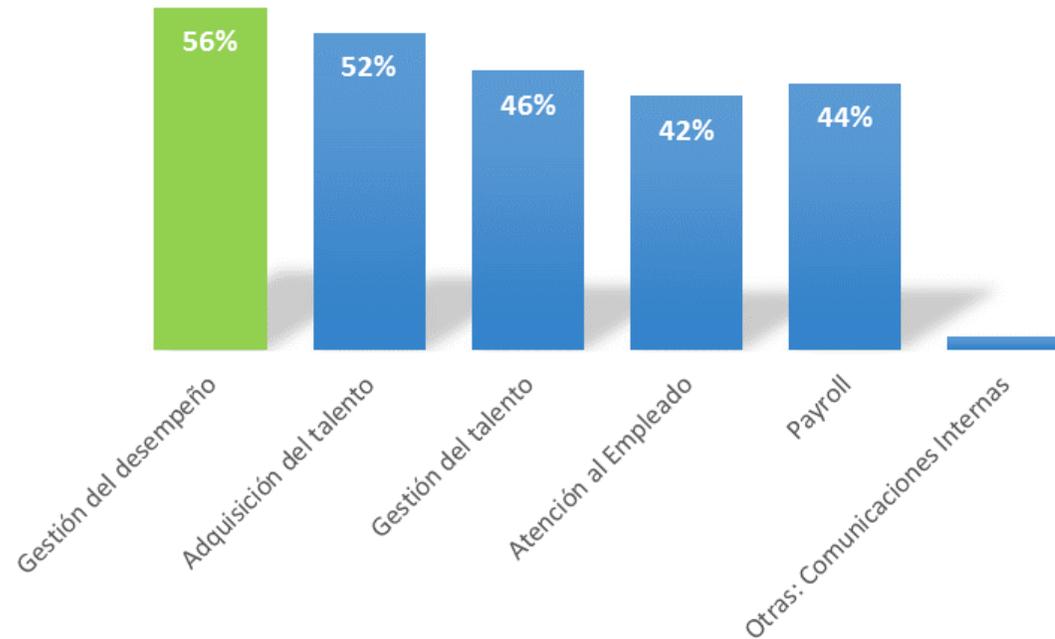


Desaparecieron posiciones?



- Soporte administrativo en general
- posiciones en el área comercial
- Posiciones de Producción
- Telemarketers

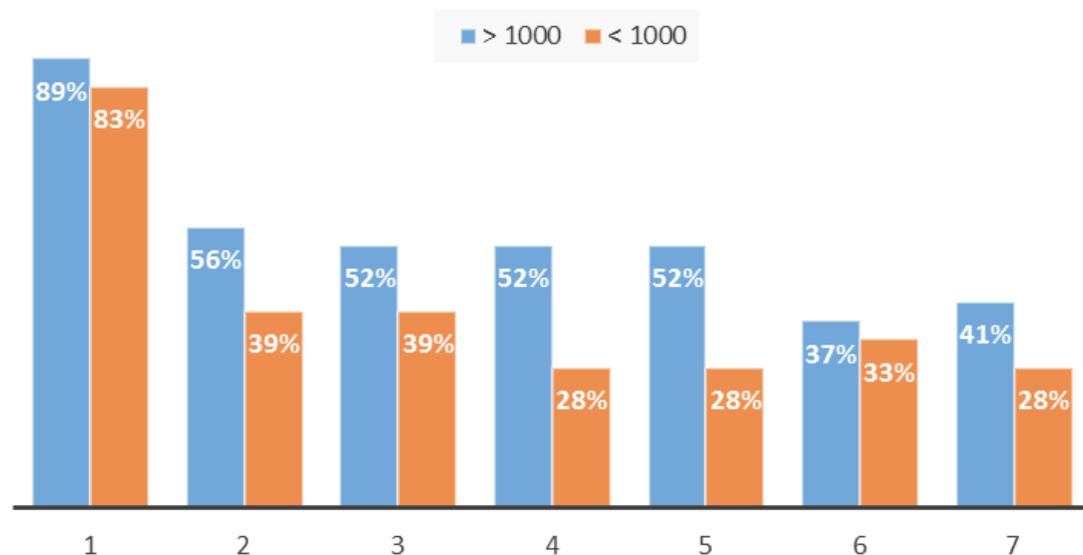
En qué procesos del departamento de Recursos Humanos se impulsaron cambios significativos vinculados a una gestión más digital?



- Cuando abrimos los resultados por sectores (grupo 1 y resto) se evidencian las diferencias
- En la apertura por dotación > 1000 sólo el proceso de atención al empleado está por sobre el promedio gral.
- Las 'comunicaciones internas' fue mencionada como otra opción, desconociendo como podría haber sido la opinión de las empresas que participaron si hubiera sido parte de las opciones.

(1) Sector Retail, Financiero, Telcos / Tech, Media y Entretenimiento

Cuales son las principales buenas prácticas que llevaron y/o están llevando a cabo en lo que respecta a la Transformación Digital y la gestión de personas?



- 1) Los Ejecutivos / Directores apoyan y están involucrado en el proceso de transformación digital
- 2) Establecido y compartido con todos los empleados una estrategia de transformación digital
- 3) Identificado 'agentes de cambio' o 'influencers' que faciliten el proceso de transformación digital
- 4) Evaluado las competencias actuales y requeridas del personal (parcial o totalmente)
- 5) Modificado y/o adaptado la estructura organizacional.
- 6) Encarado un plan formal de gestión del cambio en las personas
- 7) Establecido indicadores / KPI asociados al proceso de transformación digital

Abrimos directamente las respuestas por dotación.

Quando analizamos las buenas prácticas del grupo **(1)**:

Pto. 2 se eleva al 64%

Pto. 3 se eleva al 59%

Quando analizamos las buenas prácticas de aquellos que se evaluaron con un nivel de TD => 8, además:

Pto. 2 se eleva al 92%

Pto. 5 se eleva al 69%

Pto. 6 se eleva al 54%

(1) Sector Retail, Financiero, Telcos / Tech, Media y Entretenimiento

- Si bien los procesos de Transformación Digital tiene más que ver con cambios de paradigmas que con la tecnología para generar valor a los clientes/usuarios, pareciera que el concepto se asocia más a la innovación tecnológica.
- Si bien los motivos principales por los que se encararon procesos de Transformación Digital, son “Mejorar la productividad” y “Mejorar la experiencia de los clientes”, llama la atención que el “Establecimiento de Indicadores / KPI asociados a la Transformación Digital” y análisis de datos no fueran mencionados como buena práctica ó las áreas más vinculadas al cliente no sean mayores impulsores de lo Digital.
- La ‘inercia y los Silos Organizacionales’, como así también ‘falta de cultura abierta al cambio y de habilidades digitales’ parecieran ser las mayores barreras y/o desafíos en los procesos de Transformación Digital.
- En función de los desafíos, llama la atención que no se haya cuestionado el liderazgo actual ó ponderado el liderazgo requerido.
- En el área de Recursos Humanos si bien se ha avanzado en temas de digitalización y revisión del proceso de Gestión del Desempeño, aún hay oportunidades en varias empresas en ser más digitales en varios procesos / aspectos.
- Respecto a las buenas prácticas detectadas, se evidencia la importancia del compromiso e involucramientos de los directivos y la requerida visión / estrategia compartida entre todo el personal como parte de un proceso formal de gestión del cambio. El identificar ‘agentes de cambio’ ó ‘influencers’ facilita decididamente la transformación digital.
- Los procesos de Transformación digital conllevan modificaciones a la estructura organizacional, como los mencionan aquellos que se evaluaron con un nivel de Transformación Digital => 8. Por las posiciones nuevas mencionadas y/o que hayan desaparecido, mayores impactos puedan probablemente reflejarse en un futuro cercano.