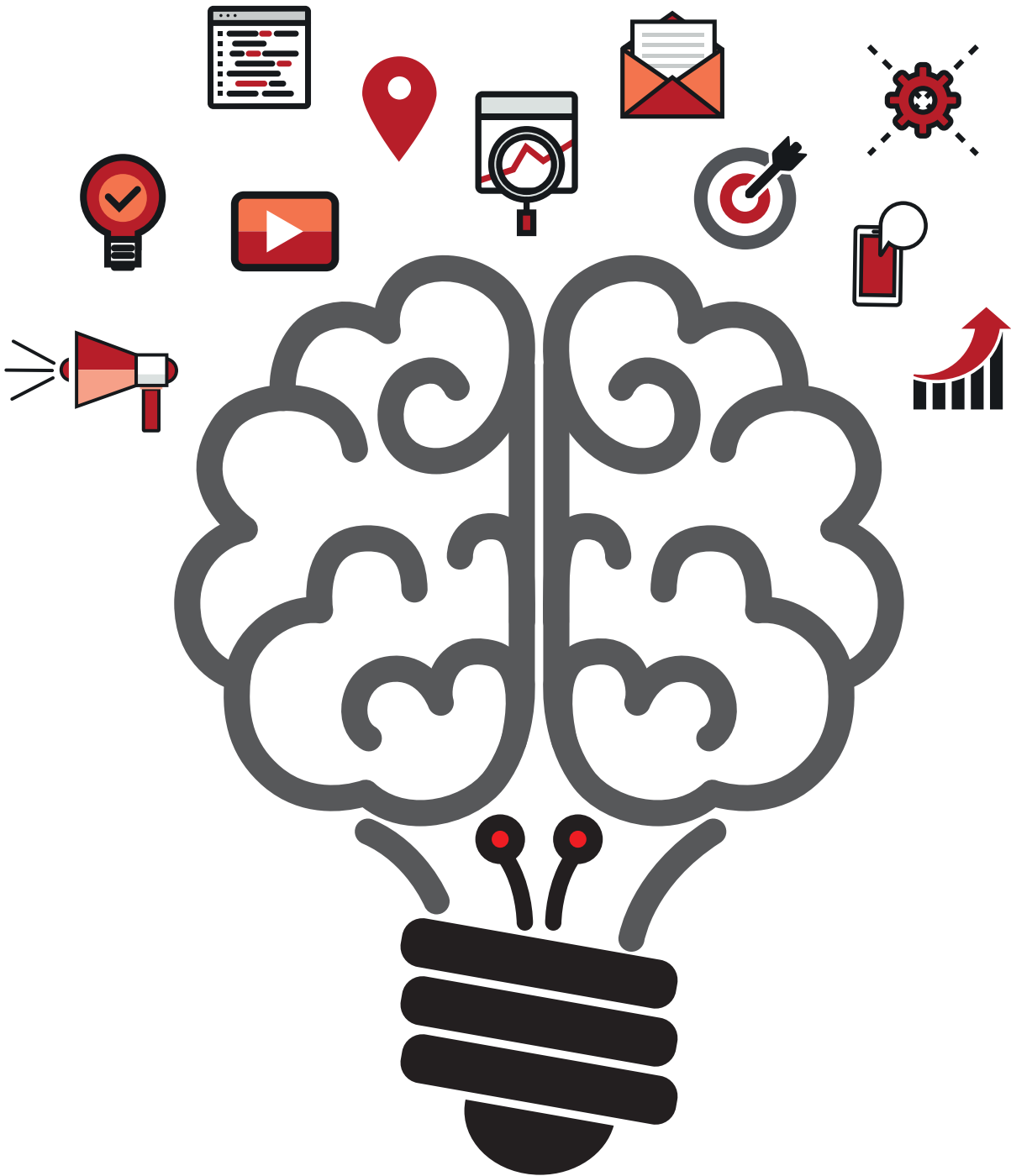
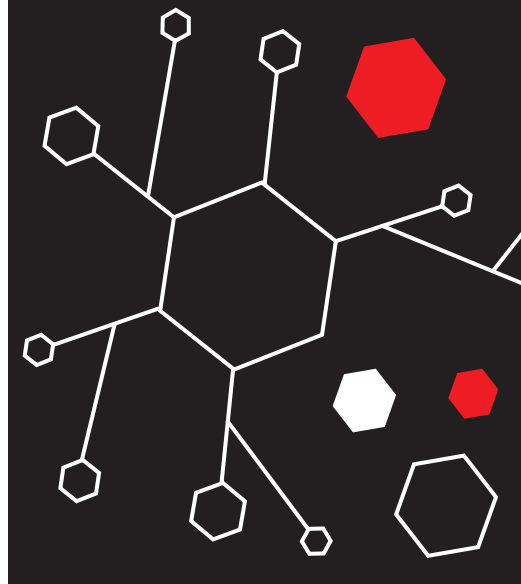


# < ISDI >



## 「 BARÓMETRO DE TALENTO Y CULTURA DIGITAL 」





**INFORME REALIZADO POR**  
ISDI con la colaboración de  
**thekeytalent**

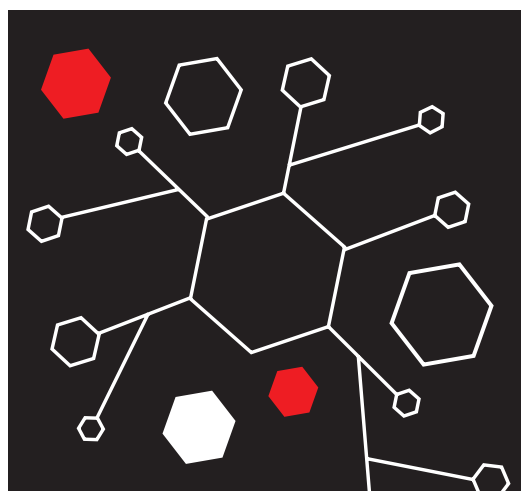
Informe de  
**ISDIGITAL.DATA**  
Abril de 2017.

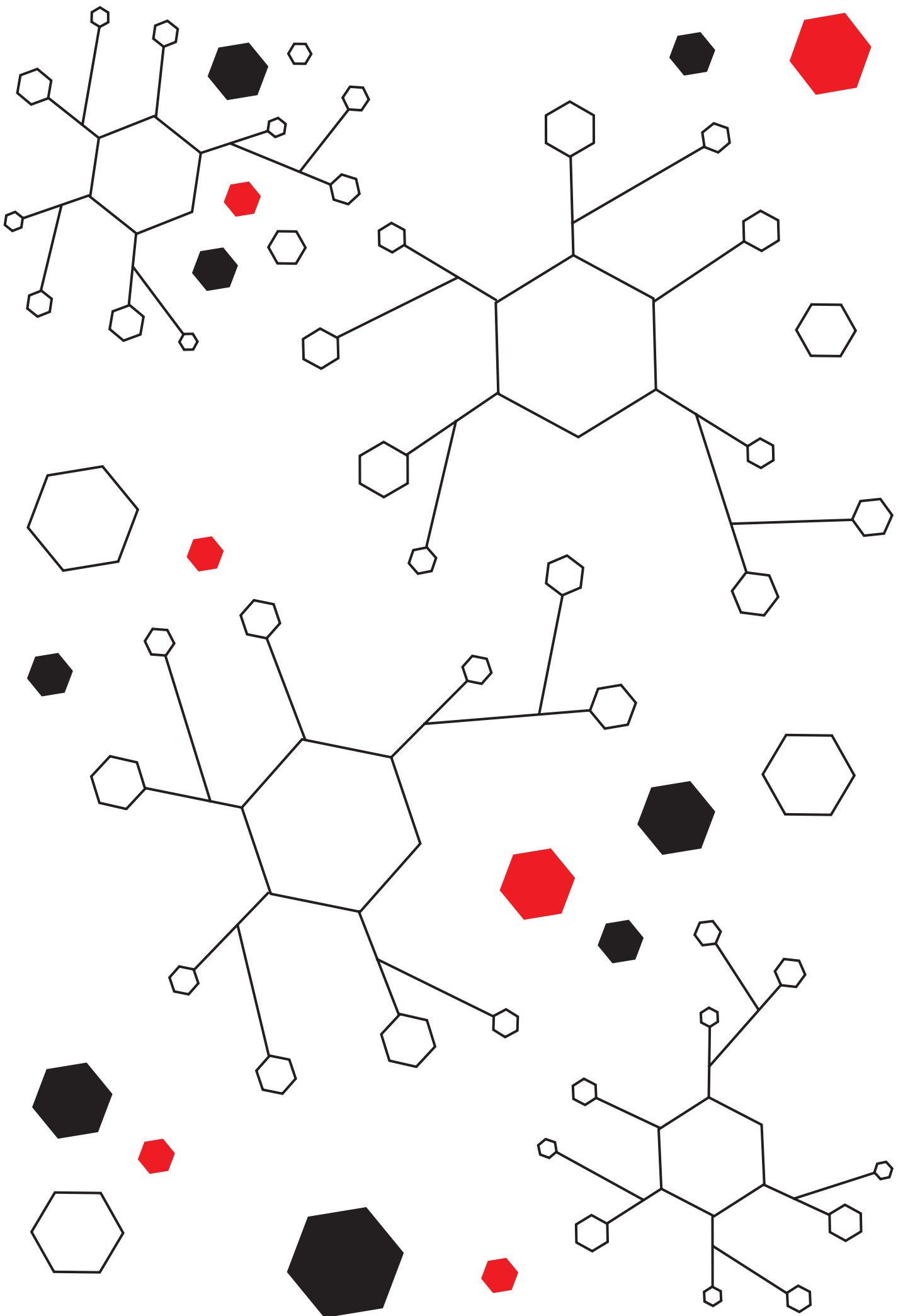
**OBJETIVO:**

Conocer el grado de digitalización de la función de RRHH y su rol en la transformación digital de las organizaciones, como expertos en gestión del cambio, transversalidad y personas.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Cuestionario online con preguntas cerradas precodificadas.





# INDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	<01 - 02>
<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b> .....	<03 - 10>
<b>CULTURA Y TALENTO DIGITAL</b> .....	<11 -18>
<b>HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CREAR UNA CULTURA DIGITAL</b> .....	<19 - 32>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<33>

## “ El talento externo participa en un **55%** de los procesos de digitalización ”

Existe una declarada guerra de talento. Las empresas españolas aceleran su proceso de digitalización –sólo un 1% mira para otro lado- y necesitan profesionales que lo gestionen. En este proceso cuentan con su talento interno, lo reciclan y confían en su conocimiento de negocio, pero el 55% de los procesos de transformación digital recurre a especialistas externos y el 90% de las compañías están en pleno proceso de contratación.

El Barómetro de Talento y Cultura Digital de ISDI es un estudio estadístico creado para analizar la situación y los retos que abordan los departamentos de RR.HH. en el proceso de digitalización de las empresas españolas a través de sus dos variables esenciales: la cultura de las compañías y el talento con que cuentan para realizar esta transformación.

En esta segunda edición se reflejan claramente los enormes avances realizados por las empresas: dirección cada vez más implicada, responsables de RR.HH. que toman las riendas y orientación hacia los procesos como eje del cambio.

Es claramente un camino iniciado pero que está chocando de frente contra las dificultades que supone el cambio cultural: las compañías aún adolecen de la necesaria fluidez para pasar de la jerarquía y el control a un contexto donde prime la innovación y los empleados tengan acceso a un entorno que les permita de verdad poner en marcha esa nueva forma de hacer empresa. Y existen recalcitrantes negacionistas: un 9% de empresas que ni ven ni entienden el reto en el que están inmersas.

## ABSTRACT

- La digitalización avanza de forma imparable: sólo un 1% de las empresas ni lo ha hecho ni se lo plantea; los modelos de gestión desbancan a la imagen de marca como objetivos prioritarios del cambio; no obstante, subsiste una cierta indefinición en cuanto a la forma (objetivos y etapas) de abordar los procesos: 21%.
- El papel de RR.HH.: aumenta el 41% el número de líderes empresariales que toman las riendas de la digitalización (61%) y los departamentos de RR.HH., también se convierten en motor del cambio en un 36% de las ocasiones, lideran la implementación de los planes en un 49% y han transformado su estructura con este objetivo un 48%.
- Cultura y talento digital: una mayoría del 80% considera que trabaja en una compañía que se ha modernizado y adoptado una cultura “client centric” (más del 60%). Sin embargo, los avances de la digitalización aun conviven con rémoras organizativas:
  - Son minoría, 47%, las empresas que tienen un foco claramente digital.
  - Un recalcitrante 12% se niega a aplicar medidas que facilitan la conciliación y los horarios de trabajo flexibles o el teletrabajo.
  - Y sólo el 29% facilita a sus empleados tiempo libre para dedicarse a actividades relacionadas con su negocio, con Internet y que les apasionen.
- La guerra por el talento es manifiesta: el 90% de las empresas están contratando especialistas o piensa hacerlo, y el talento externo en sus múltiples variantes (consultoría, freelance, fichaje) participa en un 55% de los procesos de digitalización.
- La digitalización en la empresa española es un crisol: entre las que son ejemplo de innovación estructural (11%), las que van muy avanzadas (16%) y las negacionistas (9%), hay una inmensa mayoría que progresa como le permite su organización.

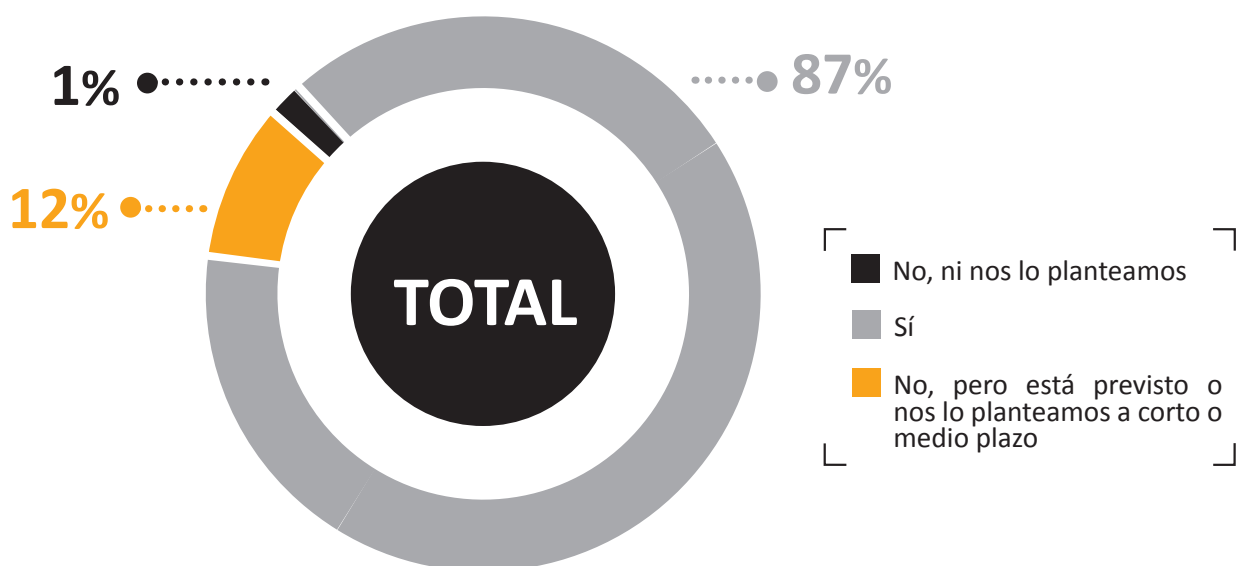
# 1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿A qué ritmo se digitaliza la empresa española? Según los últimos datos disponibles de la consultora PwC las compañías españolas están en la media mundial de digitalización (78 puntos -sobre 100- en España frente a una media global de 77%). Es un apunte que invita al optimismo, sin duda, pero si tenemos en cuenta que la economía española ocupa el puesto decimosegundo en la economía mundial (Fuente: FMI) y tan sólo el 52% en términos de digitalización (estudio de Roland Berger para Siemens), la conclusión es muy distinta.

El tren digital es muy veloz y no todas las empresas han sabido interpretar este ritmo. Aparte de la confusión que existe sobre el concepto y las implicaciones de la digitalización para cada negocio según su realidad particular –sector, tamaño, especialización, mercados- el mayor escollo al que se enfrenta esta necesaria transformación tiene mucho más que ver con la cultura y el talento, las dos variables que analiza este barómetro.

## PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Uno de los aspectos más positivos es el imparable crecimiento de los proyectos de digitalización entre la empresa española: el 87% de las consultadas aseguran están inmersas o haber realizado ya un proceso más o menos profundo. Además, entre aquellas que aún no han abordado este reto, la gran mayoría -93%- dice plantearse llevarlo a cabo a corto o medio plazo. Es decir, tan sólo un 1% de las empresas ni se ha digitalizado ni se lo plantea.



¿Está/ha estado su organización inmersa en algún proceso de Transformación Digital?

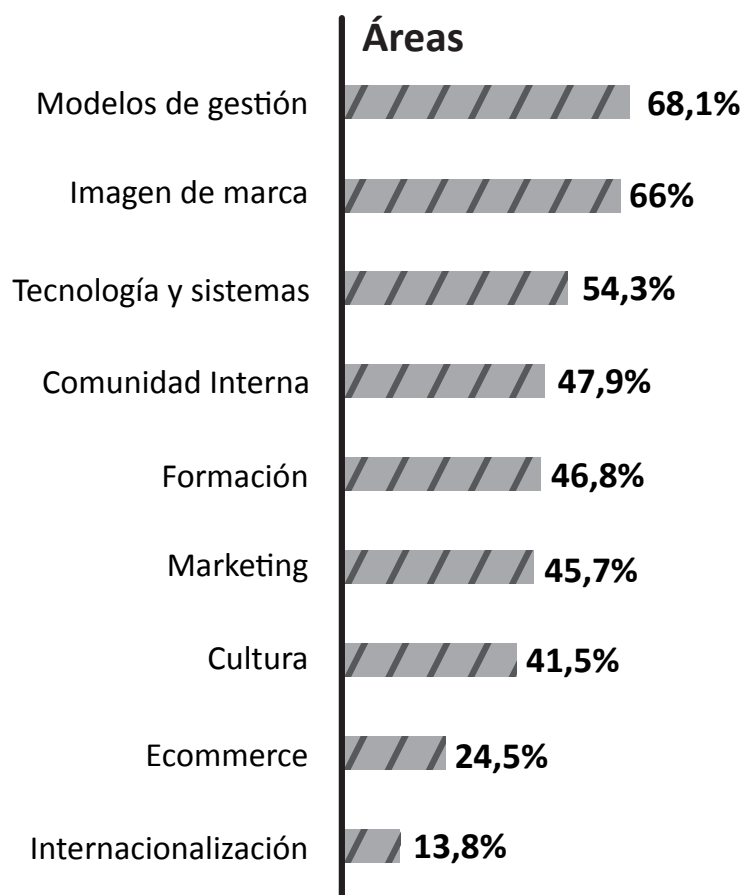


## TIPOS DE PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

También existe un importante avance con respecto a las áreas en las que se están centrando los mayores esfuerzos. Como muestra el siguiente gráfico, los modelos de gestión han superado a la imagen de marca, objetivo predominante hace un año.

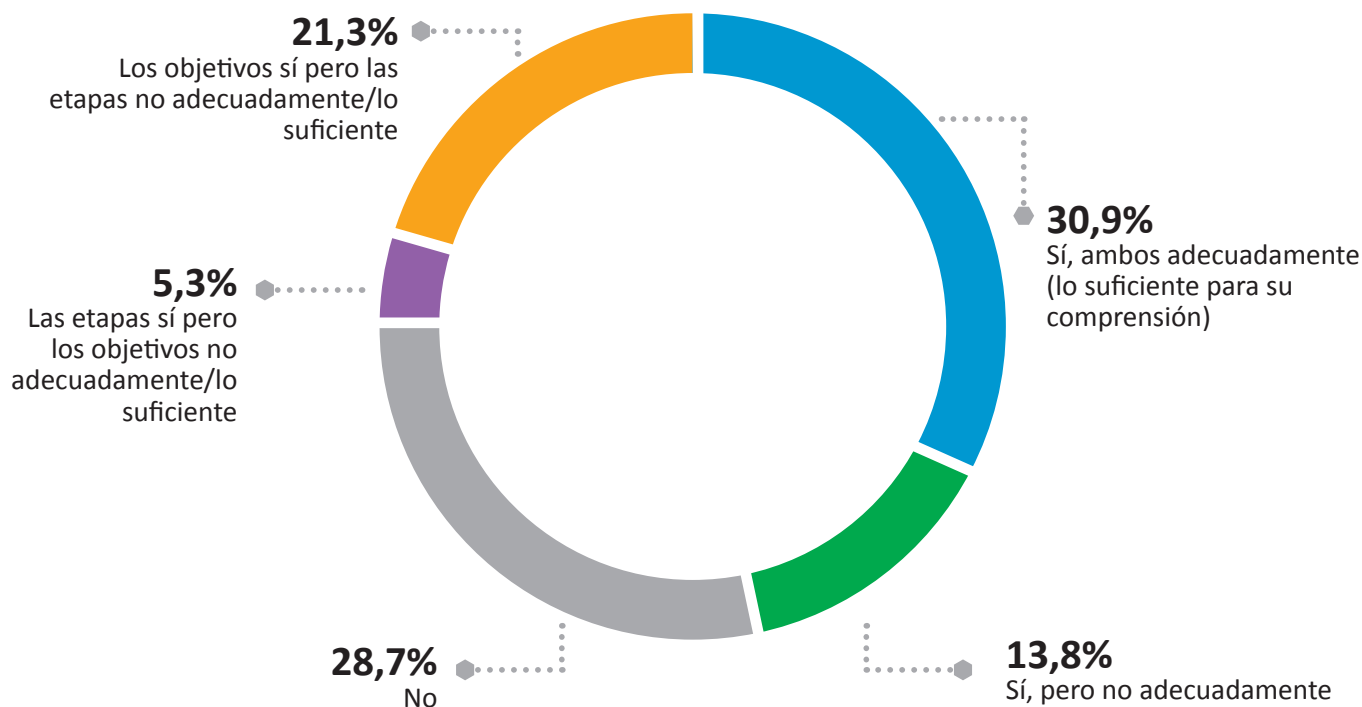
Además, el hecho de que todas las áreas hayan vivido un incremento significa que los procesos de transformación digital son cada vez más completos y menos fragmentados.

No obstante, aún queda mucho camino por recorrer dado que, en cierto modo, persiste en muchas organizaciones la mimetización de la transformación digital con el hecho de cuidar la reputación online y garantizar su presencia en la Red.



## OBJETIVOS Y ETAPAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

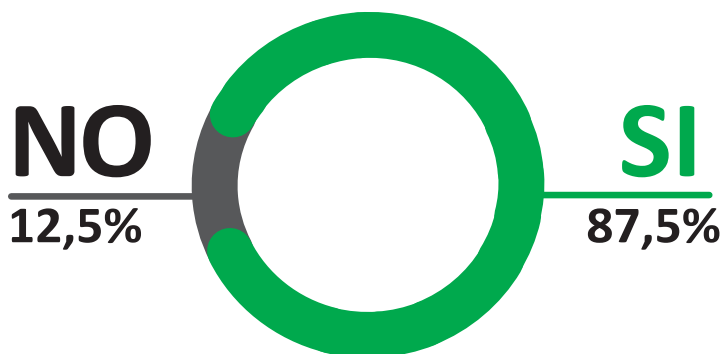
Metidos de lleno en las entrañas del proceso de transformación, lo cierto es que las empresas reconocen de forma mayoritaria -40%- carencias en la forma en que están explicitados los detalles esenciales del proceso, bien por el lado de los objetivos bien por los plazos o, incluso, de ambos. De hecho, como muestra el gráfico, un 29% de las compañías declara abiertamente que están trabajando sobre un proyecto que no está claramente definido.



¿Están explicados los objetivos y las etapas de la transformación?

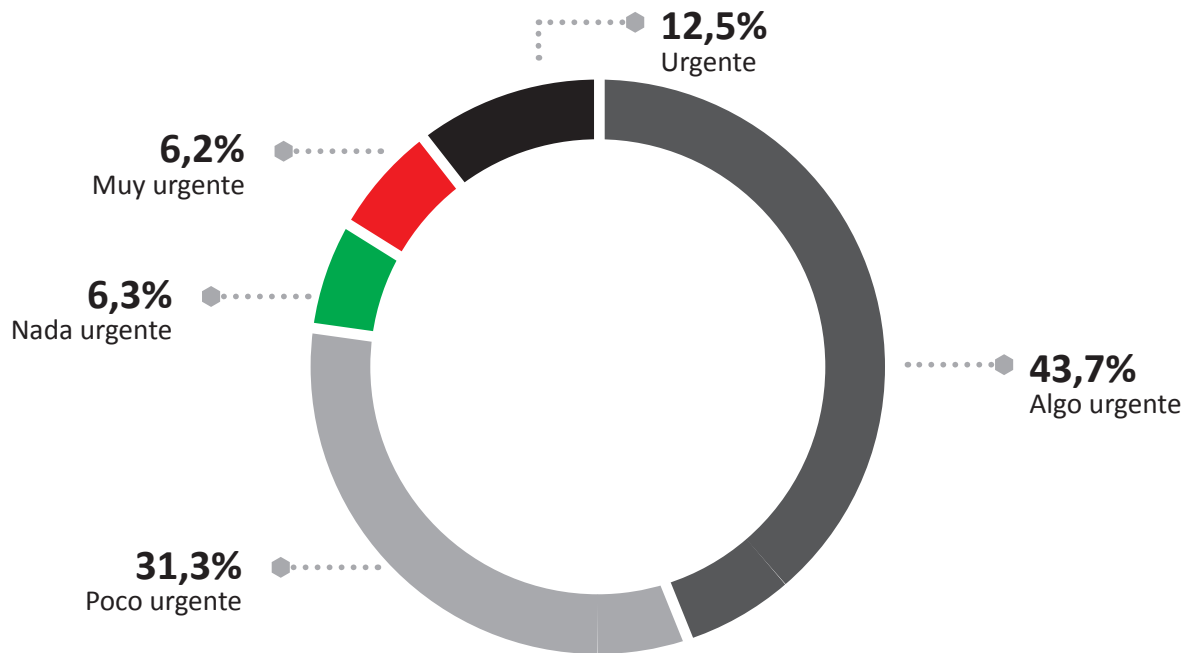
## NECESIDAD DE UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Con respecto a las firmas que aún no han puesto en marcha este proceso, la inmensa mayoría (88%) creen que sería necesario, lo que demuestra que la exigencia de abordar un proyecto de digitalización pensado y creado ad hoc en función de las necesidades de cada compañía –en atención a su sector, competencia y los retos que aborda para el futuro- ha calado en la mentalidad empresarial de nuestro país.



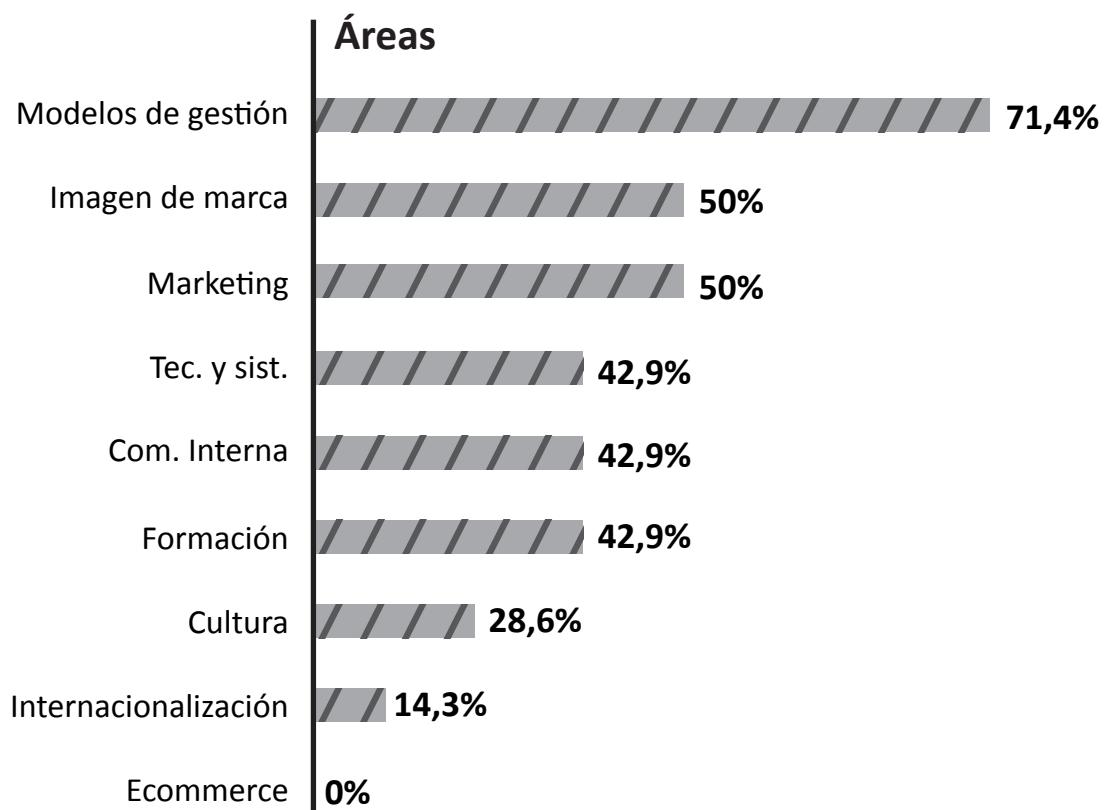
¿Cree que sería necesario llevar a cabo algún proyecto de transformación digital en su empresa?

No existe el mismo consenso, sin embargo, a la hora de evaluar la urgencia de ponerlo en marcha. El 81% de las compañías que no están inmersas en la digitalización tampoco consideran que su futuro se vea comprometido con ello.



¿Qué grado de urgencia considera que tiene?

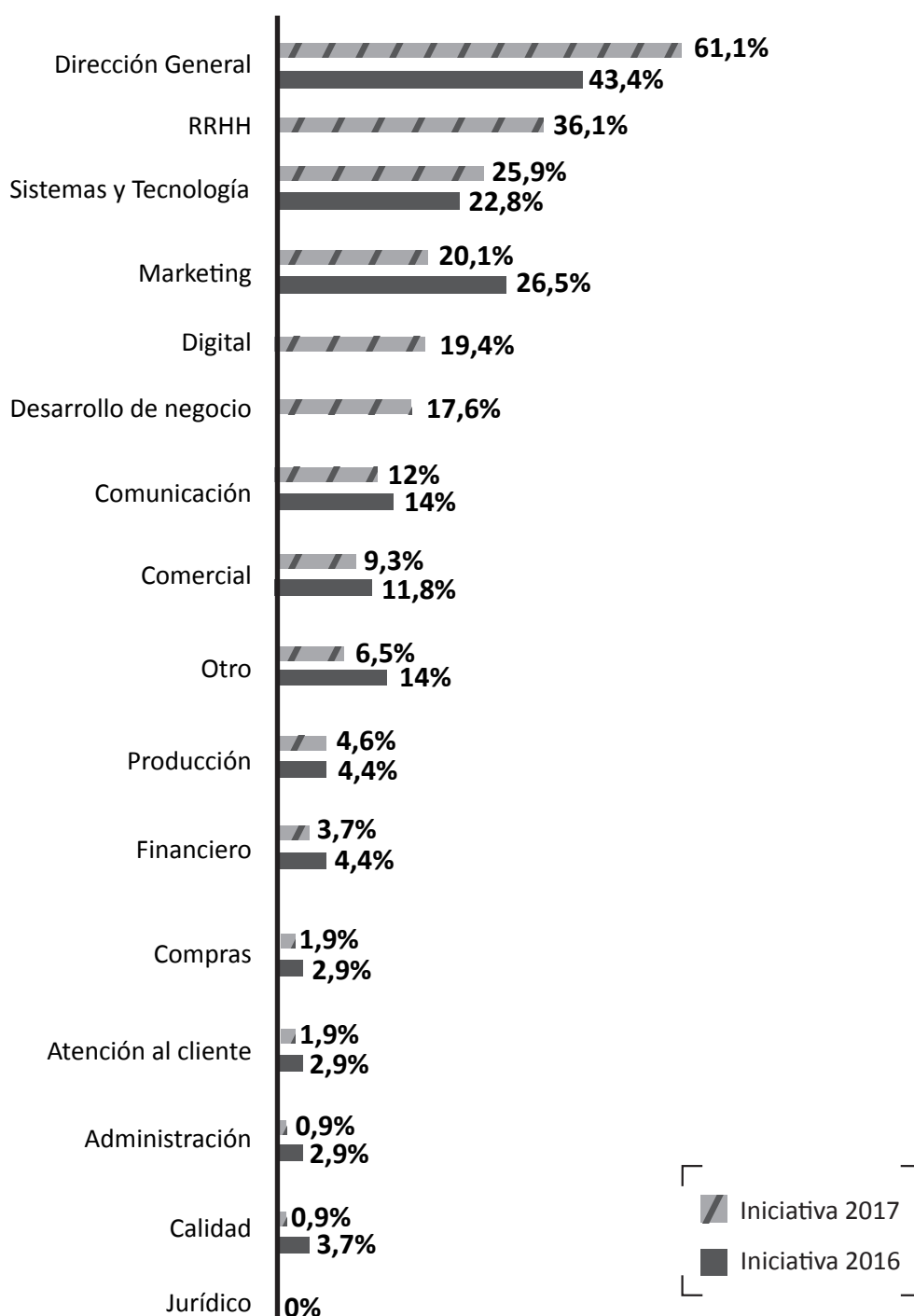
Aunque las áreas en donde se prevé la necesidad coinciden bastante con las que están trabajando las empresas que ya han iniciado su adaptación a la economía digital.



## RESPONSABLE DE LA INICIATIVA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

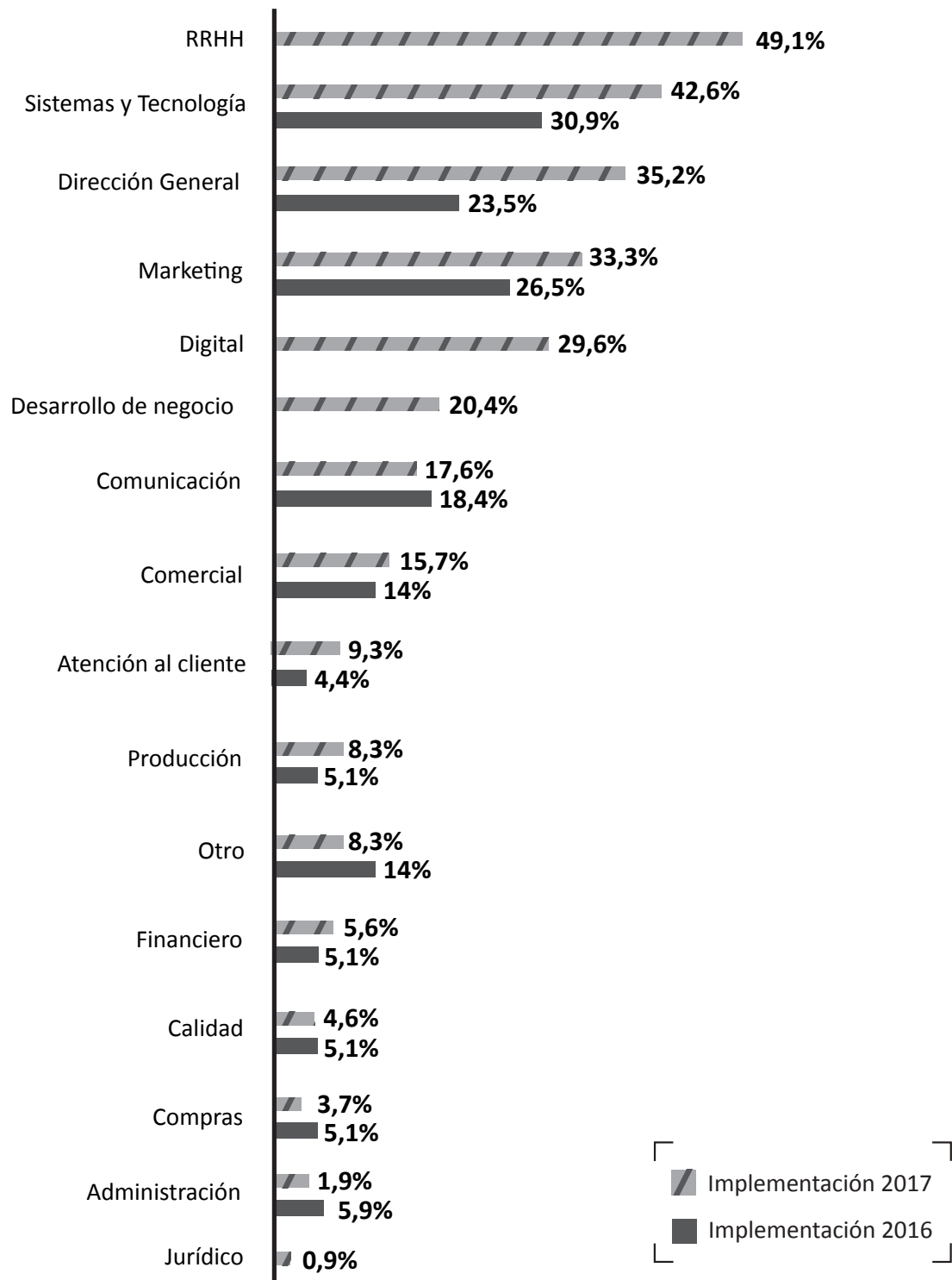
Uno de los aspectos que mejor refleja el calado que la transformación digital está conquistando en el ámbito empresarial es la forma en que la dirección general asume de forma creciente la responsabilidad de los cambios en las organizaciones: un 61% de liderazgo durante 2016 frente al 43% de 2015. Esto supone un incremento de casi el 50% entre los líderes empresariales que toman las riendas de la digitalización.

El departamento de RR.HH., por su parte, absoluta e injustamente relegado en estos procesos en el pasado, toma la iniciativa y se coloca como el segundo área de la empresa con mayor protagonismo: un 36% de las veces es el motor del cambio.



## RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

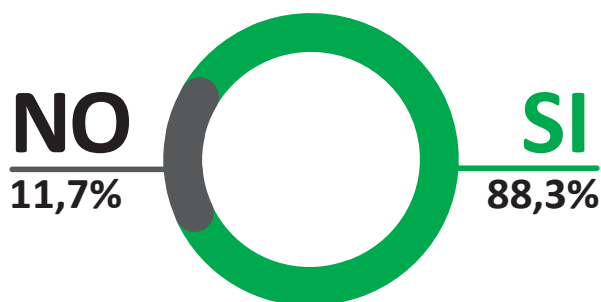
En esa misma línea, los responsables del capital humano de las empresas son ya los líderes de la implementación de los planes de digitalización en un 49% de las ocasiones. La dirección general retrocede unos pasos en esta parte del proceso, sin alejarse, y los responsables de sistemas mantiene una posición de gran trascendencia: el 43% de las ocasiones la puesta en marcha del proyecto recae en sus manos, lo que prueba el peso que le confieren las compañías a la tecnología dentro de la transformación.



## PARTICIPACIÓN DE RRHH EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

De hecho, RR.HH. ha aumentado su participación en este relevante cambio en el último año: un 88% de las empresas implica a sus expertos en personas en los procesos de digitalización frente al 75% de 2015.

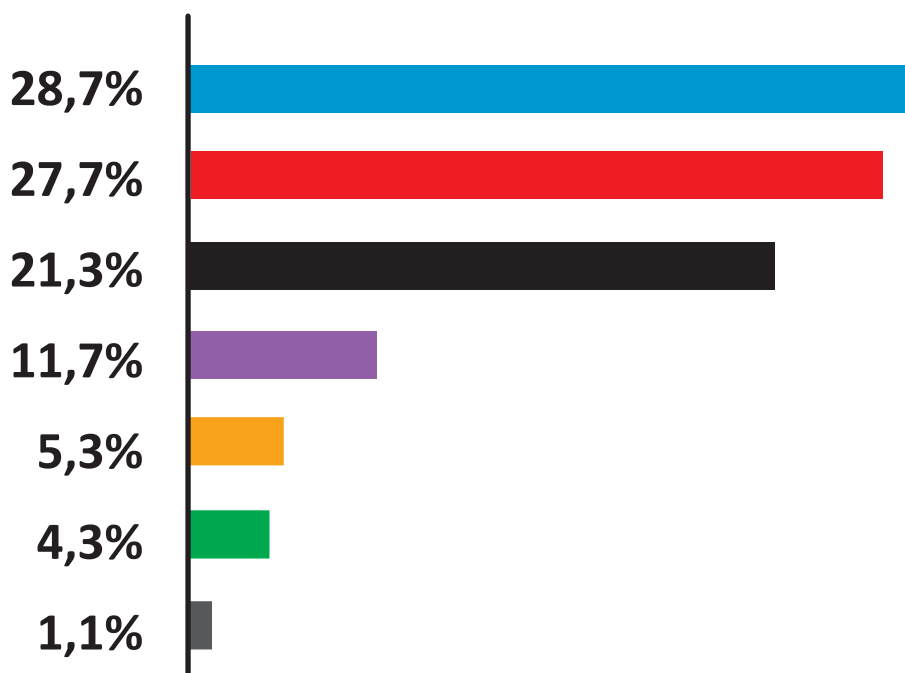
¿Participa/ó RRHH en el proyecto de transformación digital?



## CON QUÉ TALENTO SE DESARROLLÓ EL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Dentro del proceso de digitalización, el equipo de profesionales que desarrolla en la práctica los proyectos es clave. Si durante 2015, pese al constatado déficit de especialistas digitales en las compañías, éstas afirmaban de forma mayoritaria (53%) que sus proyectos de digitalización se desarrollaron con talento interno y sólo recurrió a los fichajes de especialistas en un 12% de los casos, la foto de 2016 apunta en la misma dirección.

Las empresas confían en sus profesionales, los reciclan en muchos casos y les confieren el liderazgo de los proyectos anclándose en su conocimiento del negocio, lo que sí hacen de forma mayoritaria es recurrir a fórmulas mixtas en las que los equipos internos cuentan con el apoyo de expertos y especialistas en las distintas áreas que requieren.



Talento interno    Talento interno + Consultor digital    Talento Interno + Nuevas Contrataciones + Consultor Digital  
Talento interno + Nuevas contrataciones    Consultor digital    Nuevas contrataciones    Nuevas contrataciones + Consultor digital

## CAMBIOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH.

Los propios departamentos de RR.HH. de las empresas están en pleno proceso de cambio para adaptarse a las exigencias de la digitalización: un 48% ya ha transformado su estructura con este objetivo. De hecho, el 69% de las empresas han alineado su política de capital humano con los objetivos que implica la transformación digital.

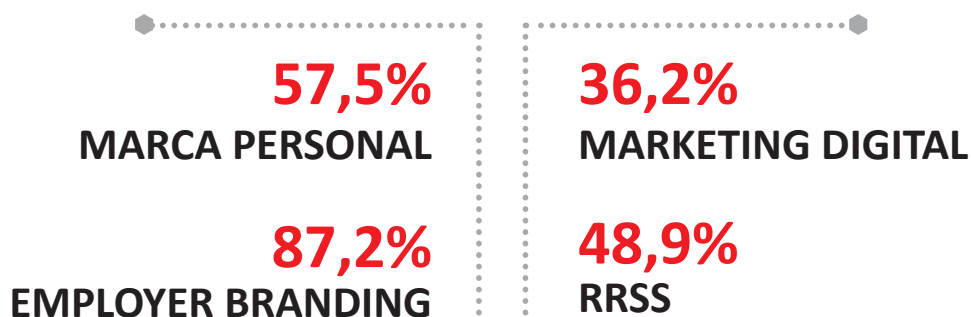


¿Se han producido cambios en la estructura de RRHH para adecuarse a las necesidades de la transformación digital?



¿Está la política de RRHH alineada con la transformación digital?

El 57,3% considera que RR.HH. tiene las competencias digitales requeridas para la transformación digital, destacando employer branding (87%) y la marca personal (58%).



# 2 CULTURA Y TALENTO DIGITAL

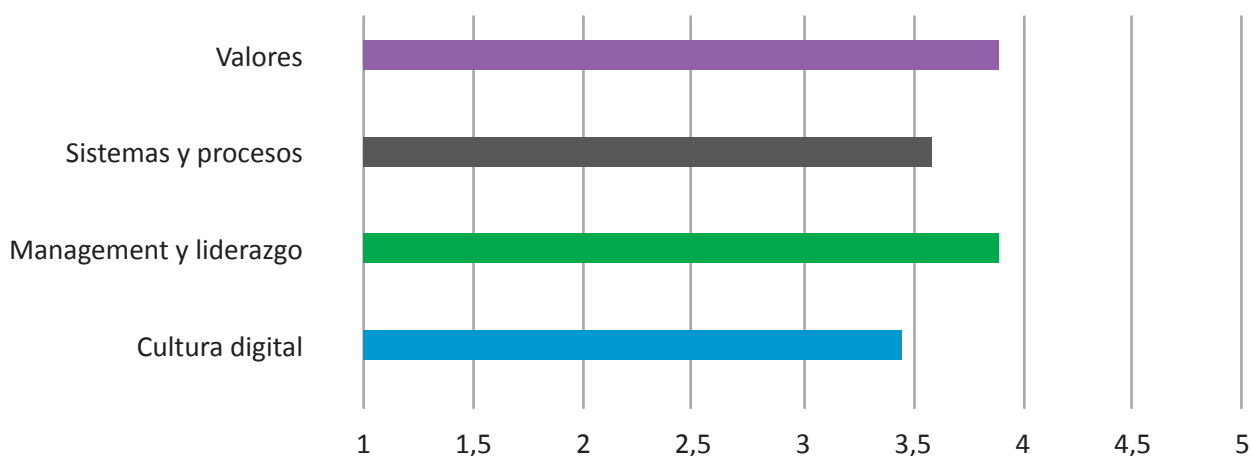
La apuesta de la dirección y el creciente protagonismo de los responsables del capital humano de las empresas demuestran cómo las organizaciones españolas están comprendiendo cada vez más que la digitalización, además de necesaria, debe verse como la oportunidad para aprovechar el enorme potencial que supone la economía digital. También debe ser un proceso único que cada compañía diseñe desde el conocimiento profundo de los cambios que implica para decidir después el modelo que quiere recrear en ese nuevo escenario.

Lo que sí es invariable, sea cual sea la organización, es que el éxito final de la transformación depende de las personas que trabajen en ella. Muchas compañías han fracasado en su proceso de digitalización porque los profesionales que tienen puestos clave para impulsarla la han frenado o porque no ha sabido implantar una cultura y una forma de trabajo adecuadas a las nuevas exigencias de entorno digital.

El Barómetro mide la cultura digital de las empresas españolas en función tanto del proceso como de las herramientas necesarias para su creación. En ambos casos, las compañías desvelan importantes avances tanto en la estrategia como en la forma de llevarlo a cabo pero existen importantes asignaturas pendientes: existe la intención, se empiezan a poner en marcha las herramientas necesarias pero las organizaciones mantienen modelos y estructuras que impiden un mayor avance de la digitalización.

## CULTURA DIGITAL

Empezando por la parte del proceso, analizamos los tres elementos clave que los responsables de RR.HH. consideran imprescindibles para la digitalización: la presencia de la cultura digital en los valores de empresa, un liderazgo claro dentro del management de la organización y procesos que garanticen su desarrollo.



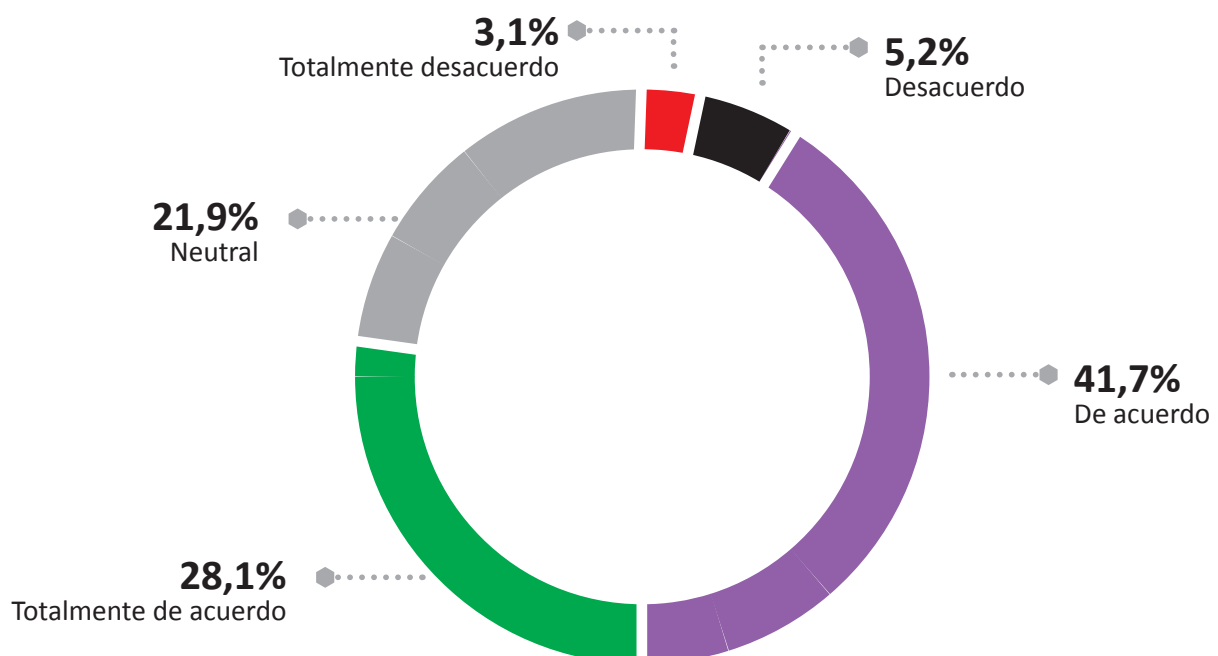


El análisis individual de cada una de las variables muestra un mapa empresarial muy voluble en el que las organizaciones están emprendiendo un proceso de digitalización pero, en muchos casos, aún no están inmersas en la forma de trabajo y los métodos propios de este entorno y van adaptándose en la medida en que la mueven las exigencias del mercado.

## VALORES

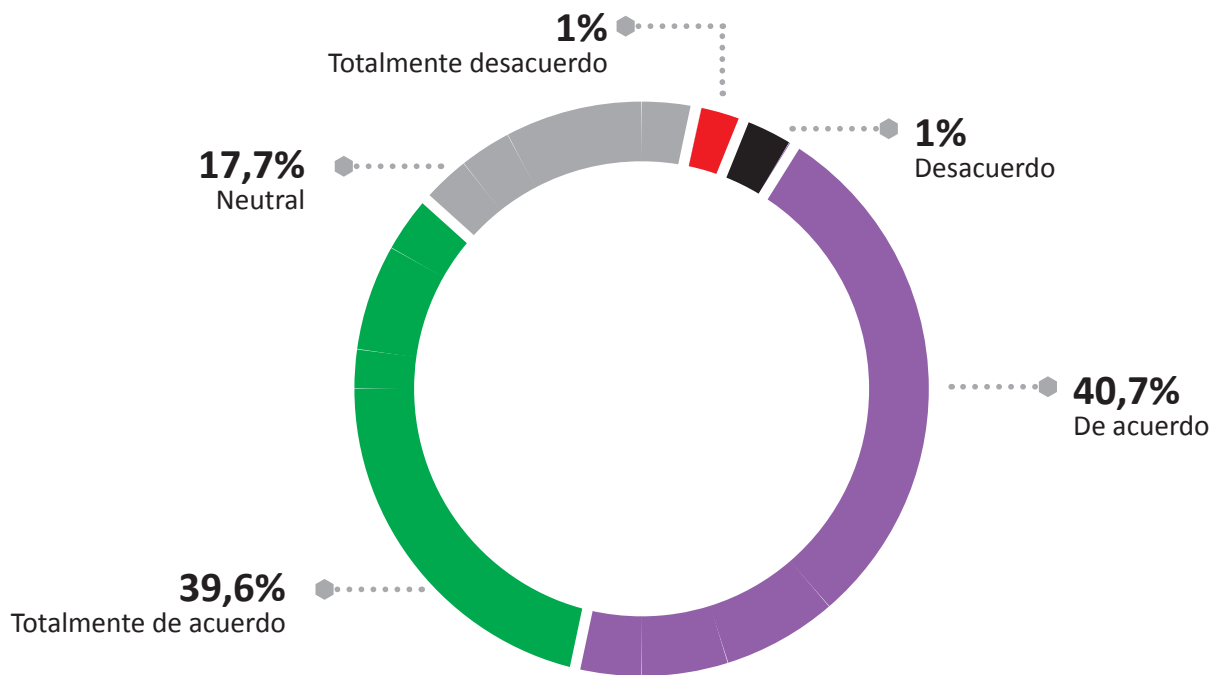
### Mi compañía trabaja bajo los principios del *customer centricity*

El 69,80% de las empresas trabajan pensando en el cliente como centro de su estrategia, una apuesta que implica abordar con una mayor sensibilidad el enfoque del mercado digital, la comunicación con los clientes y su nueva forma de relacionarse con las marcas.



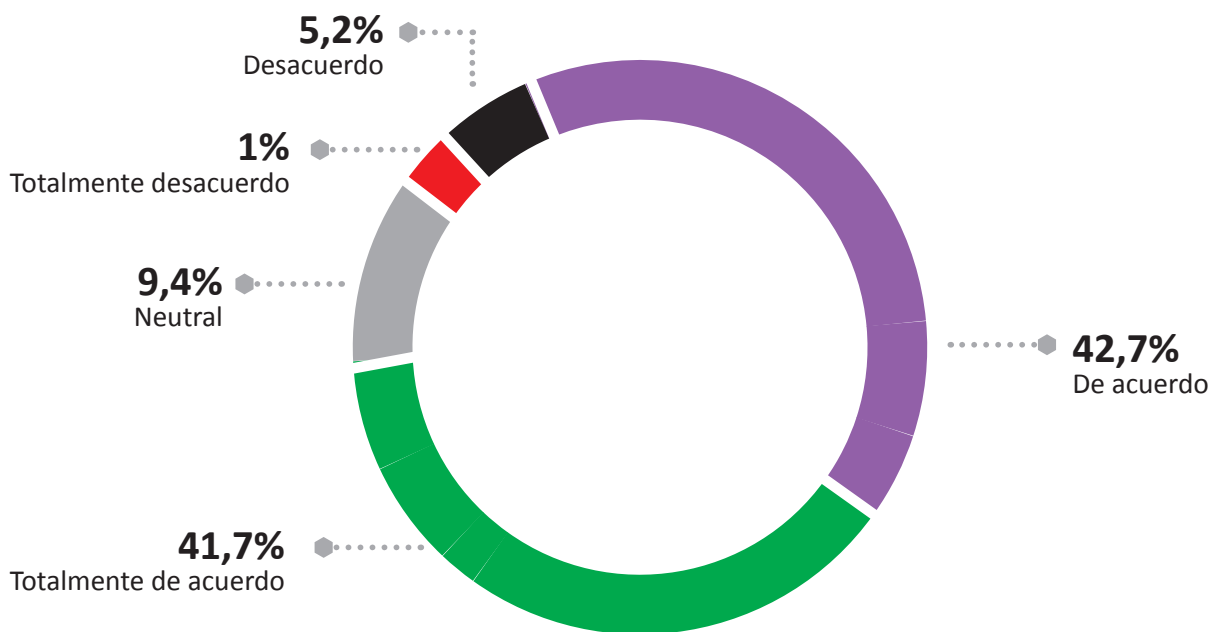
**Mi compañía promueve su/s marca/s de manera más efectiva y afectiva a través de los medios digitales, y están construyendo comunidades digitales para construir fidelizar y engagement teniendo en cuenta el principio de customer centricity.**

De hecho, una abrumadora mayoría del 80% de los profesionales considera que trabaja en una compañía que se ha modernizado y humanizado entendiendo el nuevo papel de un consumidor.



**Mi compañía tiene ahora una visión más moderna y humanizada que considera el cambio hacia un consumidor más inteligente, informado, responsable y de orientación digital.**

Un consumidor que además, quiere comunicarse de forma directa a través de redes sociales (84%).

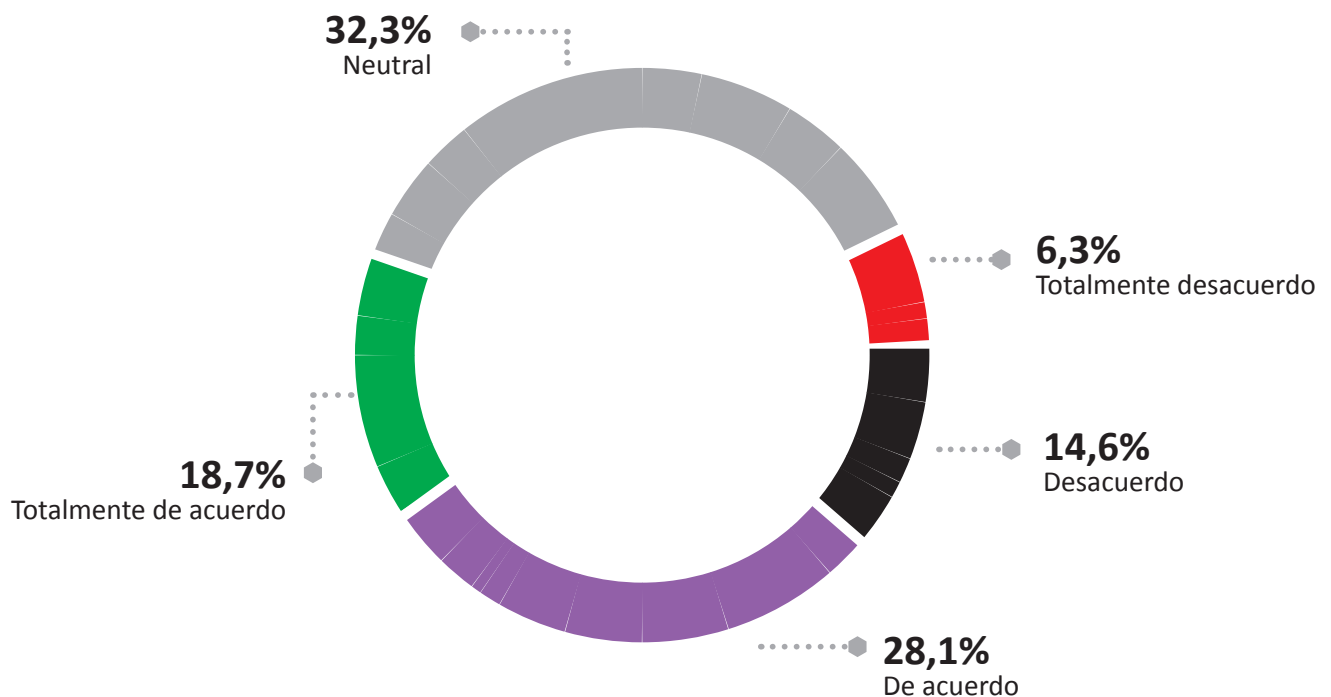


**Mi compañía tiene en cuenta al nuevo consumidor digital y la importancia de generar engagement con el cliente, así como el impacto de la creación de opinión y su difusión en las redes sociales.**

## SISTEMAS Y PROCESOS

### ¿Está sus procesos completamente digitalizados?

Un 47% afirma que sí y que ello supone que sus procesos tienen un foco claramente digital; pero son minoría frente a las empresas que aún no han abordado este reto.



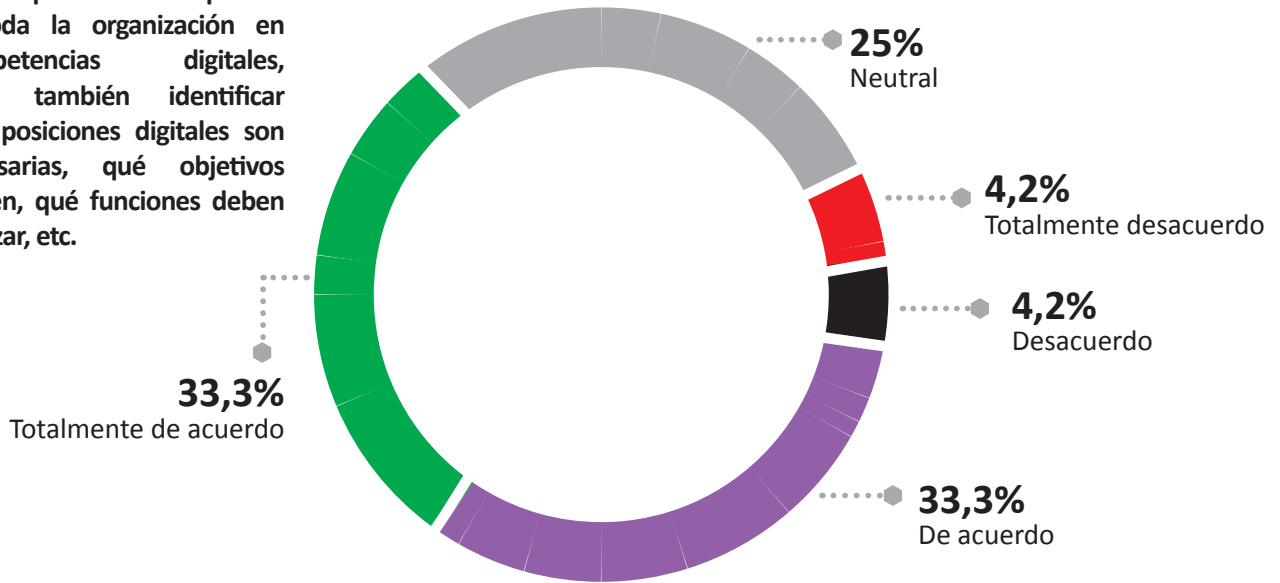
En mi compañía se crean modelos de management digitales orientados no sólo a las tareas sino también a las personas.

“ Tan sólo un 47% de las empresas declaran tener sus procesos completamente digitalizados.

# Mi compañía considera importante que toda la organización tenga formación digital

Es uno de los aspectos cruciales para el éxito de la digitalización, máxime cuando una mayoría de empresas está apostando por el talento interno para liderar estos procesos. El 67% de ellas tiene un claro foco por la capacitación transversal, un porcentaje elevado pero que deja un largo camino por recorrer en la definición de los equipos y puestos clave para la transformación y en su adecuada formación.

Mi compañía está convencida de la importancia de capacitar a toda la organización en competencias digitales, pero también identificar qué posiciones digitales son necesarias, qué objetivos tienen, qué funciones deben realizar, etc.

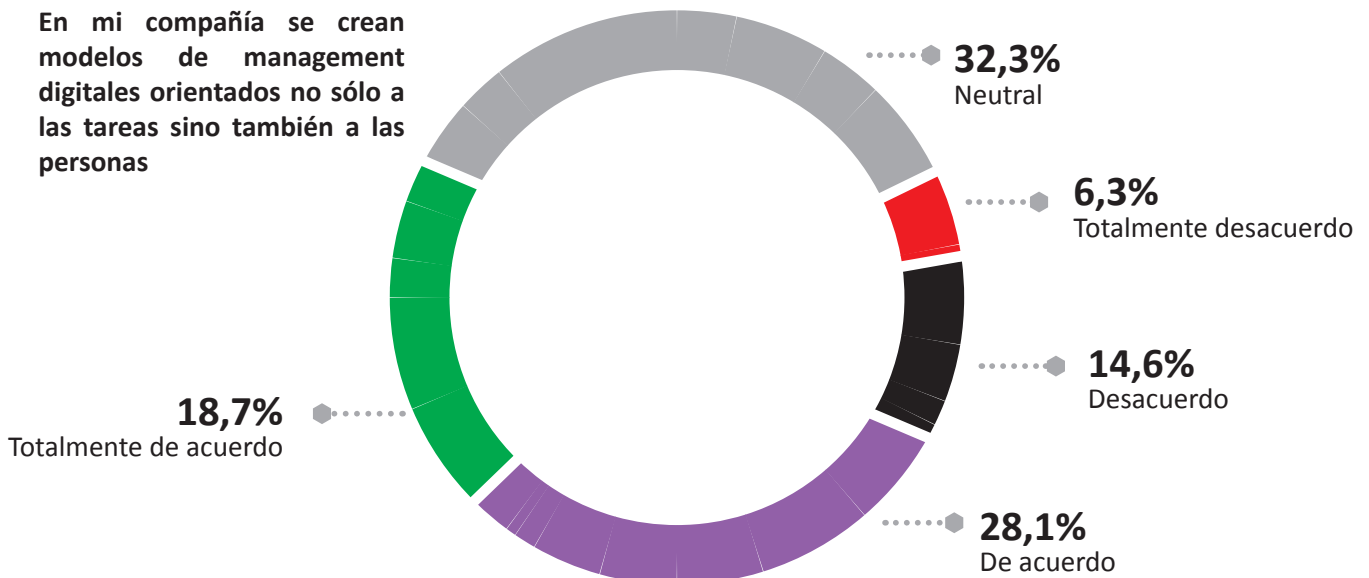


## MANAGEMENT Y LIDERAZGO

### El máximo nivel ejecutivo está implicado en la digitalización

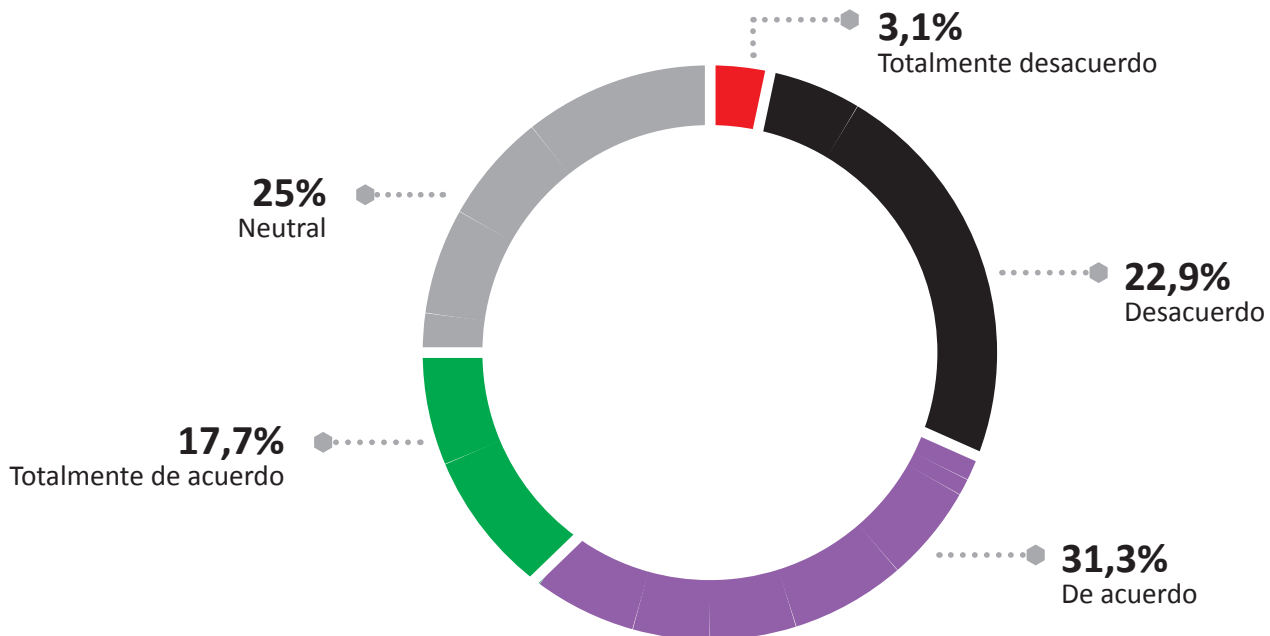
En la misma medida en que la dirección general se va implicando en la digitalización, los máximos ejecutivos ejercen el liderazgo en ese proceso. Es así en un 47% de los casos.

En mi compañía se crean modelos de management digitales orientados no sólo a las tareas sino también a las personas



## ¿Están orientados los modelos de gestión a los profesionales, no sólo a las tareas?

Sin embargo, el liderazgo choca de frente en la parte operativa de la aplicación del modelo de transformación con procesos que no están orientados al talento digital (con un 51%):

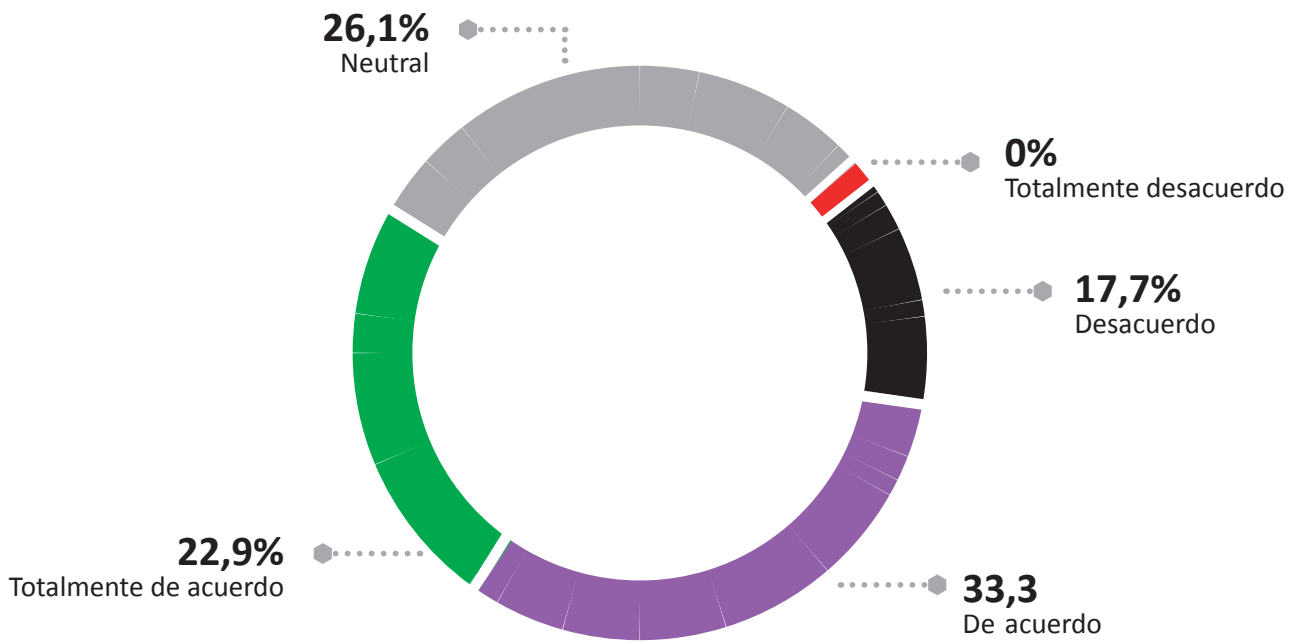


Los procesos de mi compañía están pensados con una clara orientación hacia lo digital que permite el seguimiento de los mismos de forma completamente digitalizada y remota.

## CULTURA

Apuesta por la innovación, trabajo en equipo y puesta en valor de la iniciativa de los profesionales son los ejes del cambio hacia una cultura más digital, tres aspectos en los que las empresas han avanzado con respecto a 2015 pero en los que aún no se muestra un giro profundo: existe la intención pero la realidad del día a día la deja en tela de juicio.

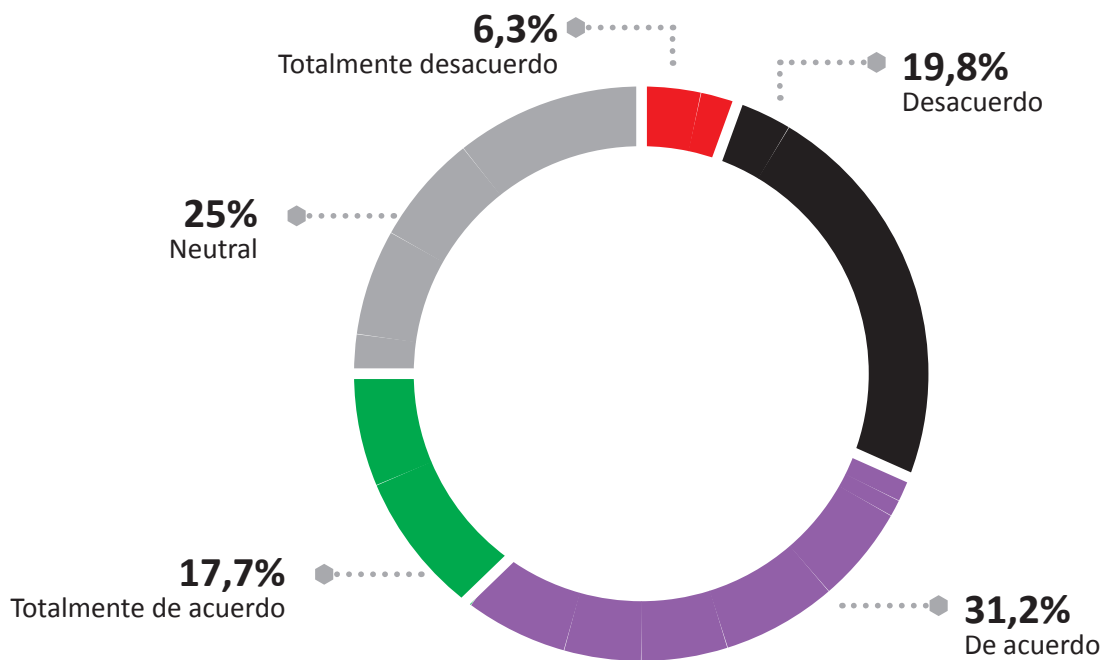
**¿Está su empresa orientada hacia la innovación?**  
Un 56% de las compañías se identifican con esta afirmación.



En general las personas que formamos parte de la compañía estamos orientadas hacia la innovación, las principales tendencias y las disrupciones tecnológicas.

## ¿Fomenta la cultura del *Do it Yourself*?

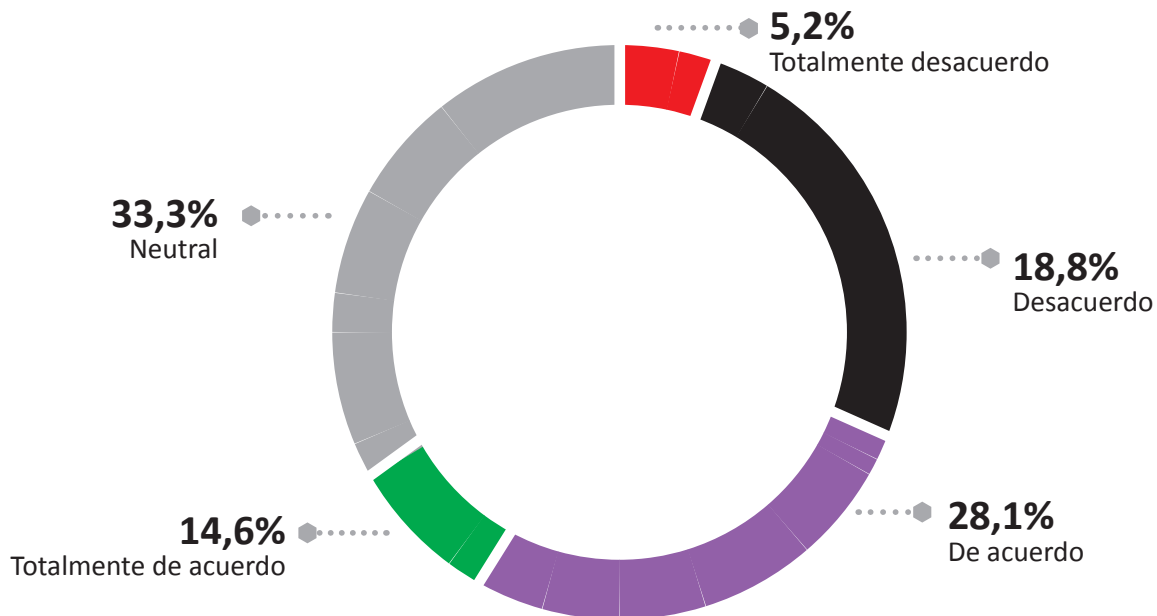
El progreso es considerable, aunque aún no llega a la mitad (49%) cuando se profundiza en los procesos y la forma de organización de trabajo que, no sólo permite, sino promueve ese enfoque creativo y disruptivo.



En mi compañía se incentiva el movimiento DIY (Do It Yourself: fabricación o reparación de cosas por uno mismo) poniendo a nuestra disposición la tecnología y la flexibilidad que ofrece funcionalidad a este nuevo enfoque creativo.

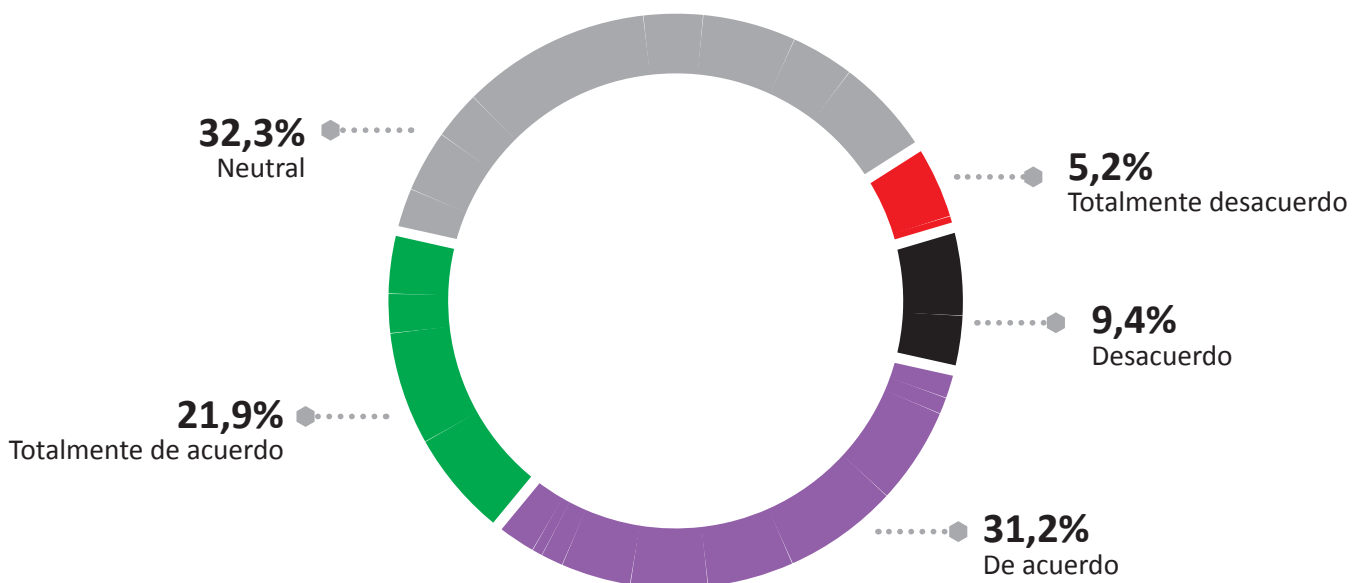
## ¿Se ha promovido una nueva forma de compartir a través de las herramientas digitales?

Notable mejora respecto a la edición anterior, no obstante, todavía no es suficiente en lo que se refiere a proveer a los empleados de las herramientas digitales necesarias para desarrollar su labor en un entorno de cooperación y enfoque hacia proyectos: 43%.



**En mi compañía se han creado los medios de comunicación digitales adecuados que permiten el desarrollo profesional, la movilidad interna, la participación en los programas de incentivos, etc. a través de web, blogs y canales corporativos de empleo.**

¿Existe, por tanto, un cambio cultural? El 53% de respuestas positivas apunta a un inicio de cambio, pero el mapa se mueve en el territorio de la ambigüedad con un porcentaje de respuestas neutras superior incluso a las afirmativas.



**En definitiva, las personas que formamos parte de la compañía tenemos una nueva y distinta forma de pensar y de relacionarnos que usa lo digital como principal medio de crear, compartir y expresarse.**

# 3

## HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CREAR UNA CULTURA DIGITAL

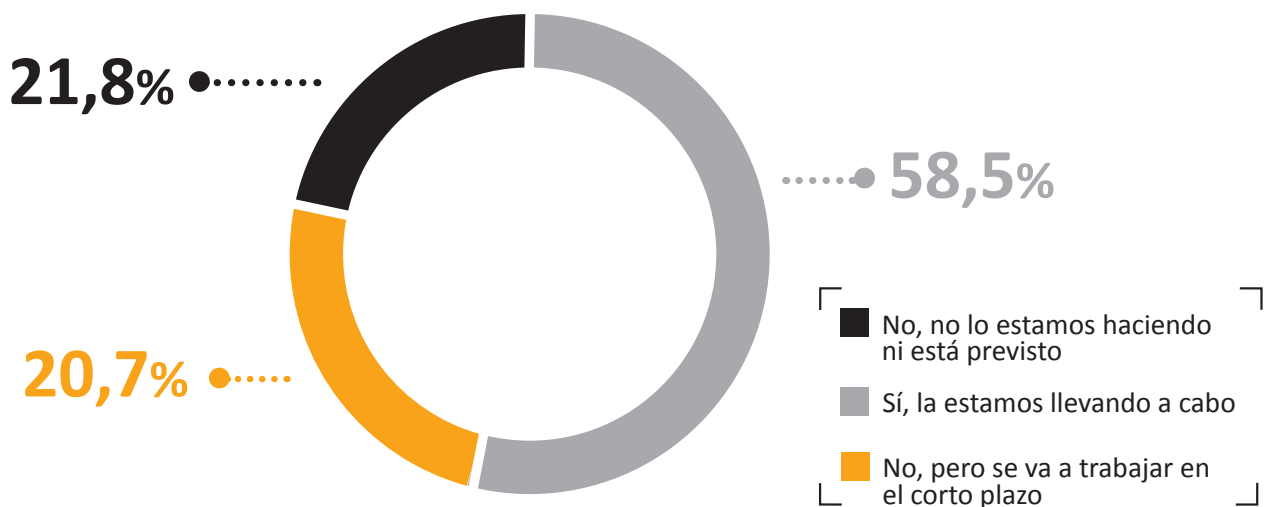
¿Qué palancas necesita la empresa para anclar ese cambio de cultura? Los profesionales lo tienen muy claro: **employer branding, management, formación y desarrollo y selección.**

### EMPLOYER BRANDING

Una de las estrategias esenciales tanto para atraer como para retener al mejor talento es la creación de una marca como empleador. Para las empresas resulta crucial ofrecer una buena imagen como “best place to work” que genere engagement, compromiso y orgullo de pertenencia entre los propios empleados que, son, además, los mejores embajadores para atraer el talento del mercado y cuentan con herramientas propias para ejercer ese papel como las plataformas Glassdoor o Indeed donde los empleados relatan su día a día en su trabajo.

La necesidad de diseñar una estrategia de employer branding se ha instalado en las empresas: un 58% ha iniciado ya un proceso y el 21% dispone de un proyecto incipiente:

### ¿Tiene su empresa una estrategia de *employer branding*?



¿Su empresa lleva acabo alguna estrategia de employer branding para potenciar su marca como empleador?



## ¿Ha generado una comunidad en redes sociales?

Gran parte de la estrategia digital de employer branding depende del uso de canales digitales para comunicarse con el talento potencial: Facebook, Twitter, LinkedIn o un blog de empresa son herramientas versátiles e indispensables para crear una marca como empleador. También en este caso, son mayoría las empresas que usan alguno de estos canales, el 52%, aunque es una ventaja tan corta que habla por sí misma. Resulta especialmente llamativo que un 23% considere que los medios sociales son secundarios para lograr este objetivo.

**36,8%**

Sí, como elemento importante

**22,6%**

Sí, como elemento secundario o complementario (sin mayor importancia)

**15,1%**

Sí, como elemento prioritario

**13,2%**

No, ni está previsto

**12,3%**

No, pero se va a realizar en el corto plazo

## ¿Analiza su reputación online?

Sin embargo, sí existe una gran preocupación por la reputación digital de la marca, lo que lleva a pensar que la reputación se mide en términos de relación con el consumidor como comprador, pero no con foco en el employer branding.

**SI**

**37,7%**

Sí, de manera diaria

**14,2%**

Sí, de manera semanal

**13,2%**

Sí, de manera mensual

**1,9%**

Sí, de manera trimestral

**0,9%**

Sí, de manera semestral

**4,7%**

Sí, de manera anual

**NO**

**13,2%**

No, pero se va a trabajar en ello a corto plazo

**7,6%**

No, pero se va a trabajar en ello a medio plazo

**6,6%**

No, ni nos lo planteamos

Está su empresa atenta a la imagen de marca y reputación corporativa online, para garantizar una consistencia con su estrategia de employer branding.

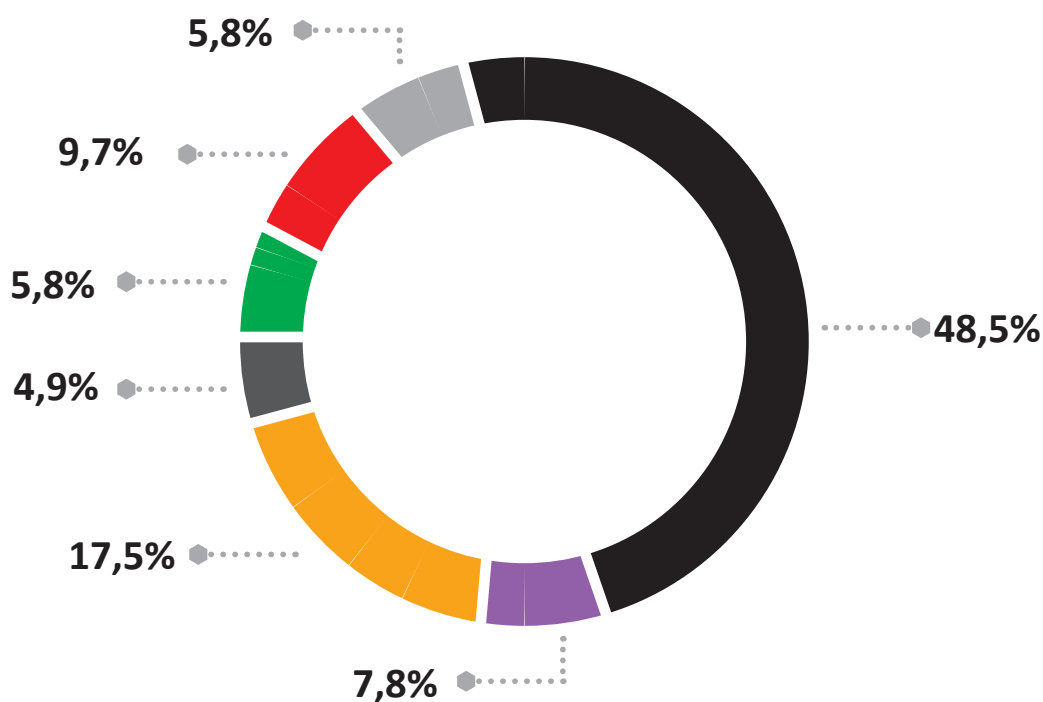
## SELECCIÓN

La selección juega un papel protagonista a la hora de contar con el talento digital adecuado para lograr el éxito en la implantación de los procesos de transformación. Es, en sí mismo, un proceso que también está viviendo la fuerte irrupción digital en todos los sentidos: desde la elección de los perfiles, hasta la atracción de candidatos y su correcta evaluación.

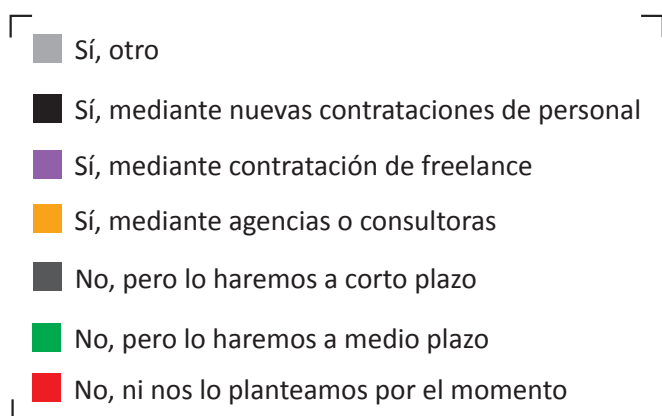
En muchos casos, para puestos que son nuevos, no están definidos en las compañías y requieren unos conocimientos y cualidades muy específicos, un talento digital en definitiva, complejo para la labor de los departamentos de RRHH.

### ¿Contrata talento digital?

Sólo un 10% de las empresas asegura no tener planes ni estar buscando talento digital. Las fórmulas de búsqueda y contratación son variadas pero la guerra por el talento es manifiesta.



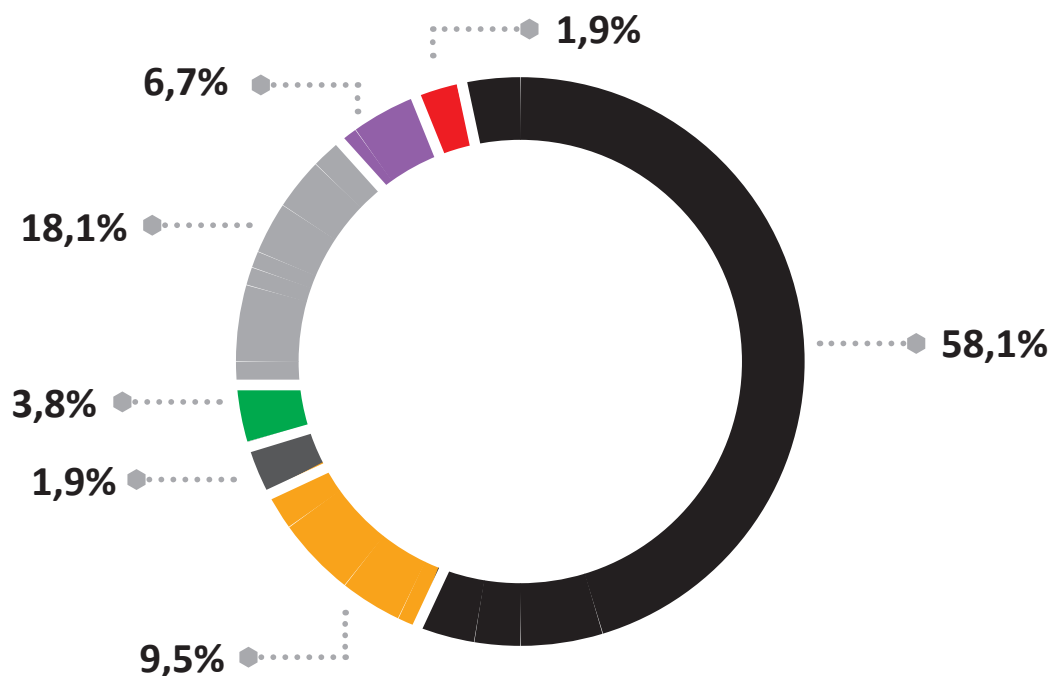
Se están seleccionando perfiles profesionales del entorno digital ya sea a través de nuevas contrataciones, freelance, agencias o consultoras...



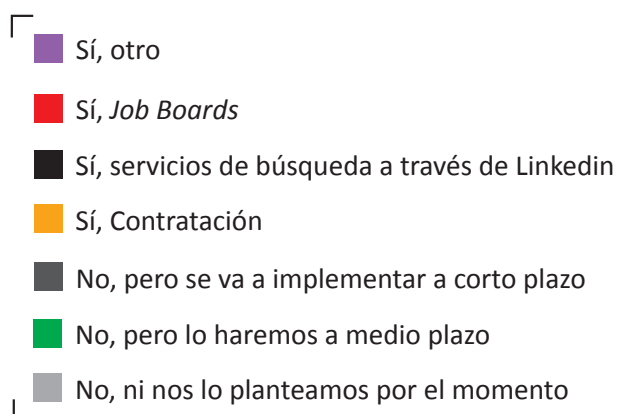
“ Sólo un **10%** de las empresas asegura no tener planes ni estar buscando talento digital.

## ¿Utiliza su empresa nuevas formas de reclutamiento?

Cambian las necesidades y también las fórmulas. En el ámbito de la selección las plataformas digitales se abren paso a la hora de contratar a un nuevo tipo de profesional (el 76% utiliza al menos una de las plataformas digitales existentes).

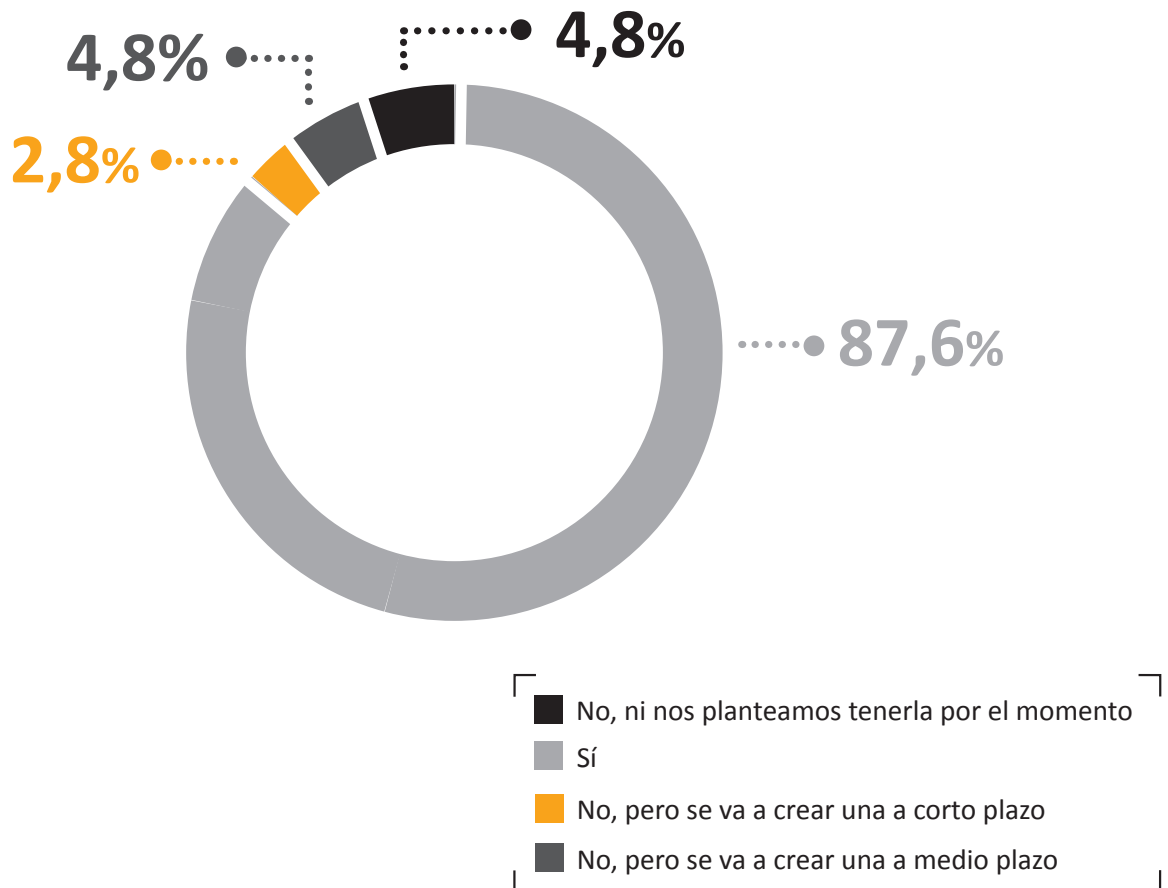


¿Utiliza su empresa nuevas formas de recruitment digital como la utilización de *Job boards*, servicios de búsqueda a través de LinkedIn, Contratación, Glassdoor, etc...?

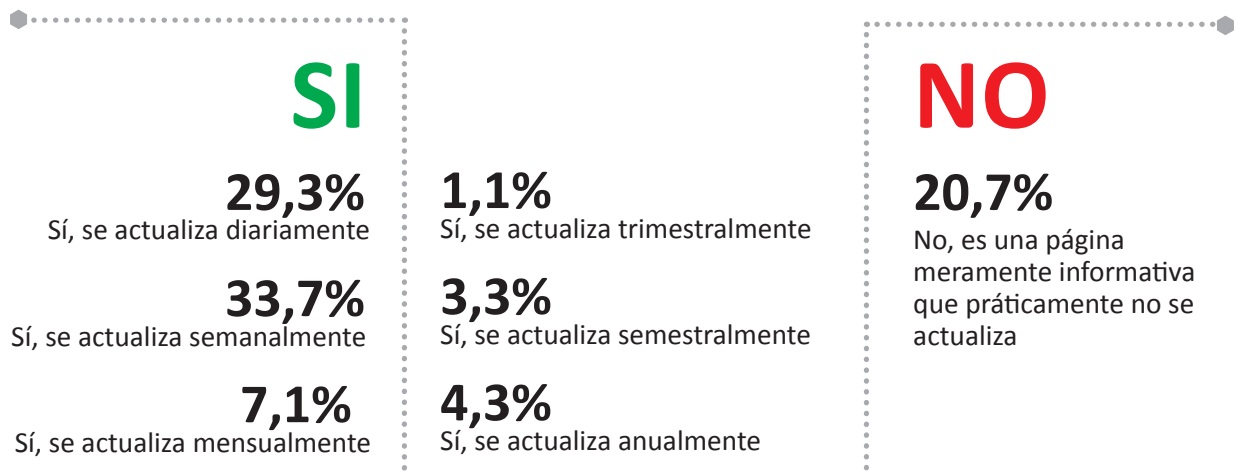


## ¿Tiene su empresa una página de LinkedIn activa?

Dentro de la selección, la página de LinkedIn es uno de los canales fundamentales para atraer al talento, dado el carácter profesional de esta red social.

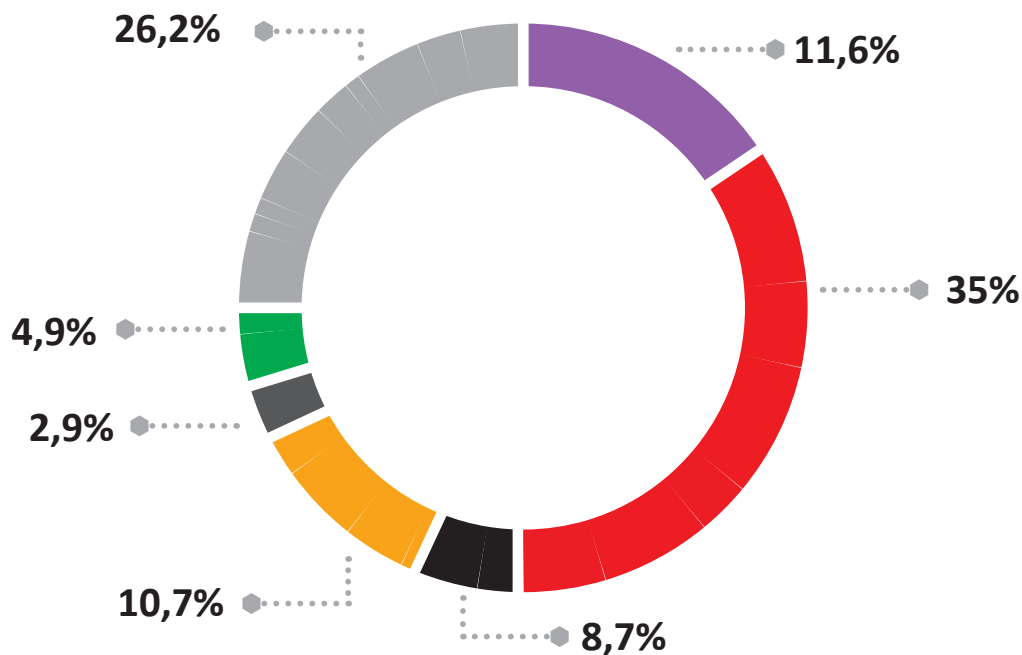


Eso sí, para ser eficaz debe tratarse de un perfil activo, que publica contenido actualizado y genera conversaciones con su comunidad. Así aseguran tenerla el 88% de las empresas.

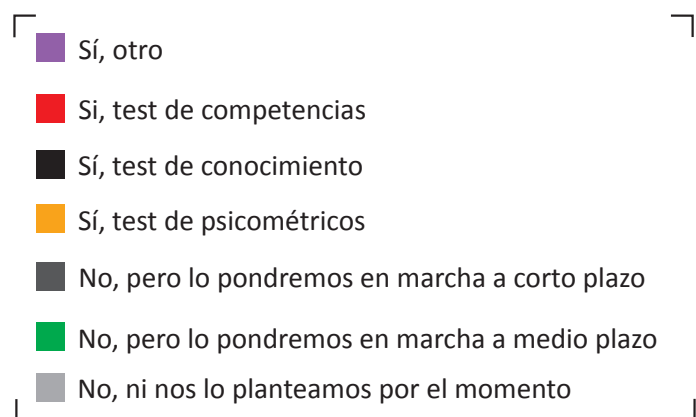


## ¿Emplean software específicos para la selección?

En cuanto al uso de las nuevas tecnologías a la hora de unificar métodos y criterios de selección, salvar las distancias geográficas, etc., tres de cada cuatro compañías también han incorporado estas nuevas herramientas a sus procesos de selección con una significativa variedad de alternativas:



¿Se emplean softwares para la selección y evaluación del talento (test de competencias/conocimiento, etc)?

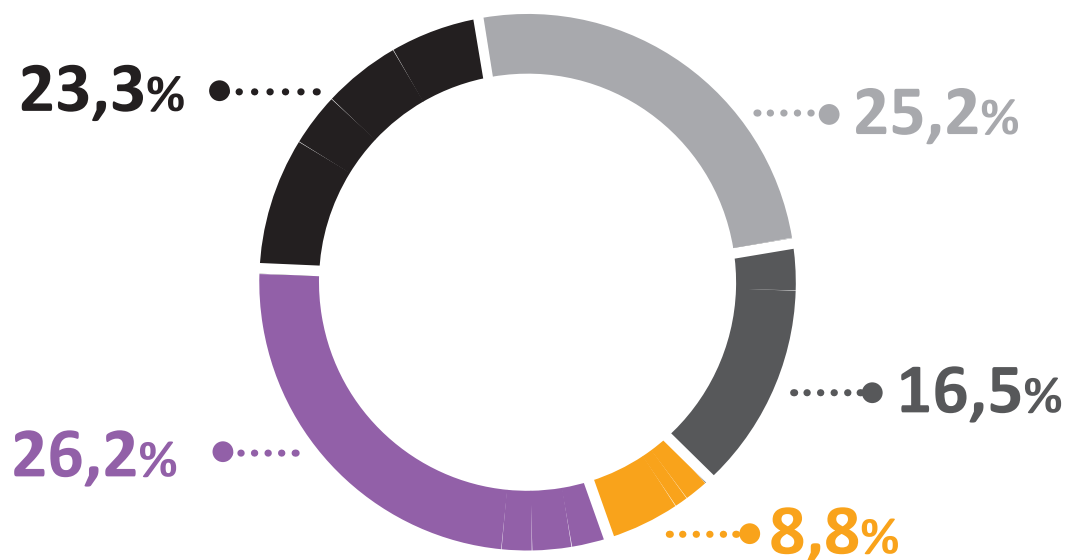


“ El 88% de las empresas tienen una página de LinkedIn activa...

“ ...frente a un 5% que ni se lo plantea.

## ¿Analiza la huella digital de los candidatos?

A la vez que la compañía intenta dar visibilidad a sus mayores atractivos como empleadora, las redes sociales son también una herramienta cada vez más utilizada para analizar el perfil de los candidatos y obtener de ellos una información que trasciende al contenido habitual de las pruebas de selección. Son el 49% de las empresas, aún en minoría pero con una tendencia creciente hacia esta práctica.



¿Como parte del proceso de selección de nuevos candidatos, ¿se lleva a cabo una auditoría de su imagen y huella de contenido digital?

- Sí, se realiza de manera generalizada para todos los puestos
- Sí, aunque sólo puntualmente para ciertos perfiles
- No, pero lo tenemos previsto a corto plazo
- No, pero lo tenemos previsto a medio plazo
- No, ni lo planteamos

## FORMACIÓN Y DESARROLLO

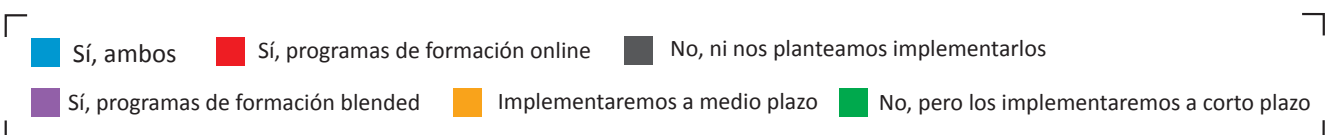
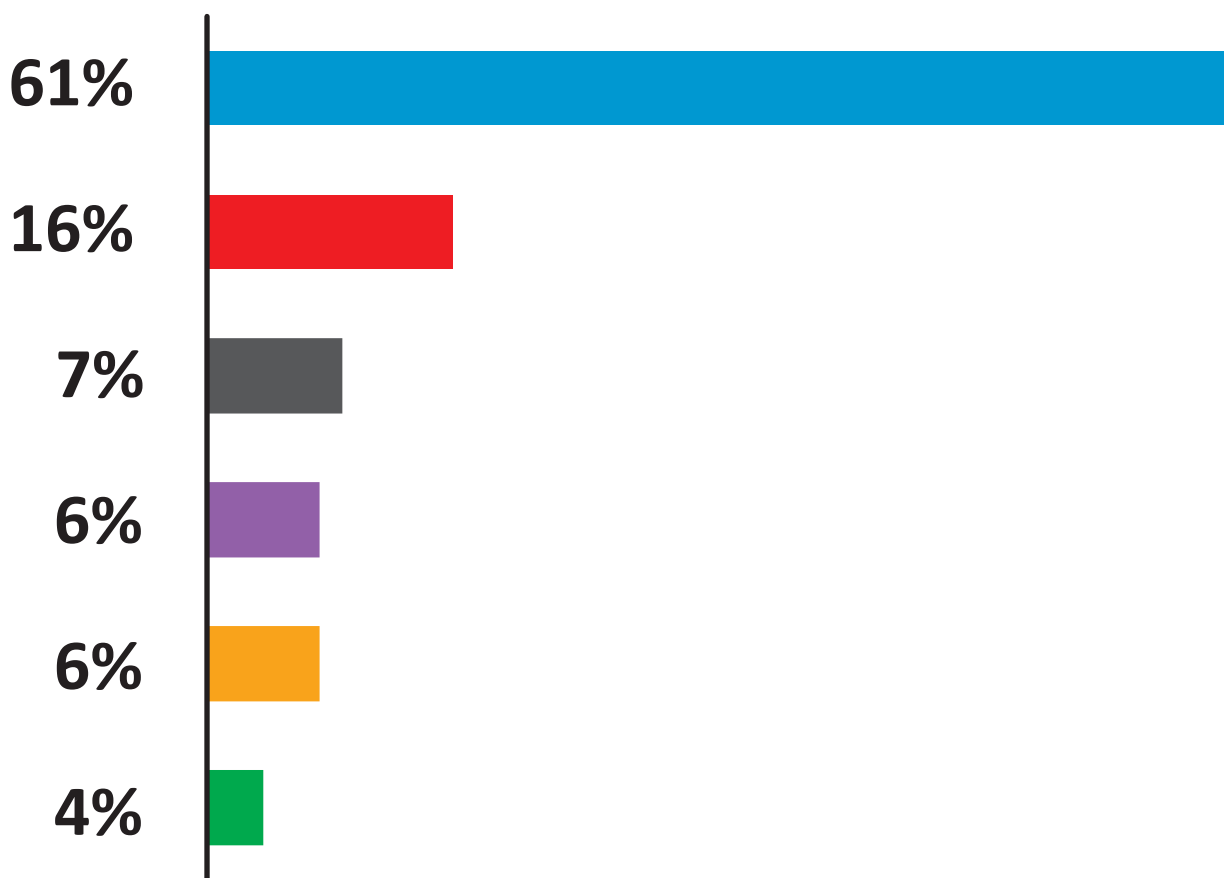
El entorno digital es nuevo e implica, por tanto, la adquisición de nuevos conocimientos que no existen en la formación reglada. Internet afecta a todas las áreas de actividad de una empresa pero la digitalización exige un cambio importante de miras para pasar de la habitual organización del talento por departamentos a pensar en clave de procesos, los que tienen que ver con el desarrollo de su digitalización: la estrategia, la presencia en la Red, el tráfico de usuarios, el ecommerce o comercio electrónico y la gestión de la relación con el cliente.

El talento interno es una de las principales fuentes de las que debe nutrirse una empresa que se está digitalizando. Es común en las compañías pensar en fichajes externos cuando necesitan cubrir un área nueva o incluso crear un departamento pero las estrategias de digitalización más exitosas son las capaces de encontrar el equilibrio entre las incorporaciones y la formación porque hay un enorme potencial de “talento dormido” en las organizaciones, profesionales que conocen bien la marca pero nunca han trabajado en clave digital, tienen las aptitudes y sólo necesitan adquirir el dominio de las herramientas necesarias y pueden ser el mejor motor del cambio.

¿Cómo lo hacen las empresas españolas?

## ¿Lleva a cabo la empresa programas de formación online y/o blended?

Para empezar, un 83% ya dispone de programas de formación online o blended y un 10% adicional tiene previsto implementarlos:

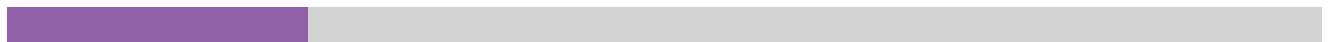


## ¿Utiliza algún LMS para el plan de desarrollo de carrera del empleado?

Un 58,58% de las empresas no utiliza ningún tipo de Learning Management System (LMS) para diseñar, implementar y/o gestionar un plan de desarrollo de la carrera profesional de los empleados. Es especialmente significativo en la economía digital, donde las actualizaciones sobre nuevas técnicas y herramientas son indispensable para conseguir una mejor ejecución del trabajo y, de hecho, el avance en este sentido ha sido importante ya que el año pasado sólo una cuarta parte de las empresas eran activas en ese apartado mientras que en 2016 es el 31% el que ni los usa ni lo tiene entre sus planes a corto plazo.

**31,3%**

No, ni nos lo planteamos



**28,3%**

Planificar, ejecutar y gestionar



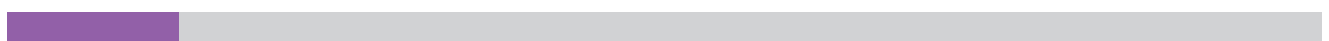
**17,2%**

No, pero lo haremos a medio plazo



**10,1%**

No, pero lo haremos a corto plazo



**7,1%**

Gestionar



**3%**

Ejecutar



**1%**

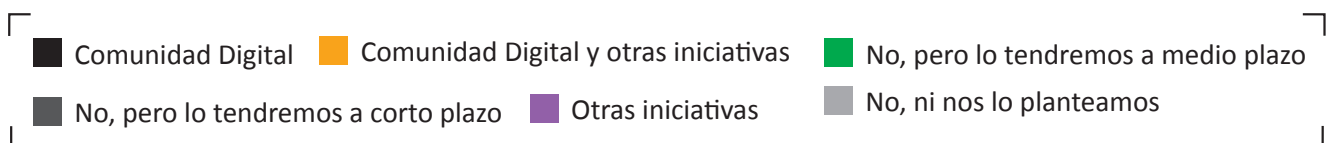
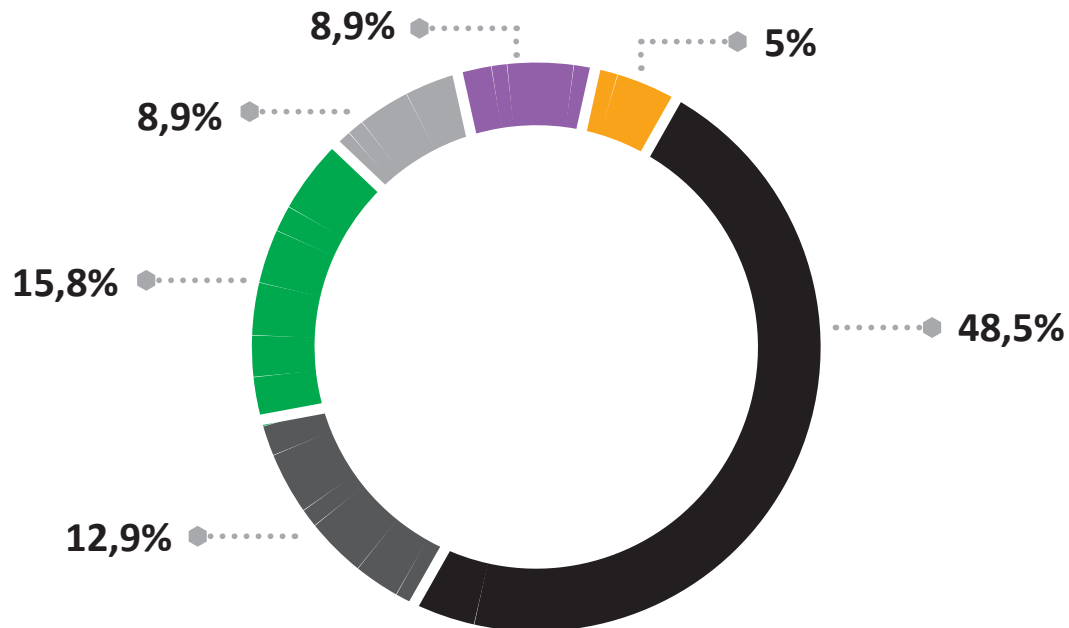
Planificar  
Planificar y Ejecutar  
Ejecutar y Gestionar





## ¿Existe alguna iniciativa para fomentar el aprendizaje y desarrollo colaborativo?

Sí, existe una mayor concienciación sobre el uso de actividades para fomentar el aprendizaje y el desarrollo social y colaborativo, bien a través de algún tipo de plataforma como de programas de trabajo en equipo. Otra iniciativa sin la que no se puede desarrollar una adecuada transformación digital. El porcentaje de empresas adheridas a esta práctica es del 62% y un 29% lo tiene previsto.



## ¿Tiene tiempo el empleado para proyectos que le apasionen?

Es indispensable en la economía digital, porque forma parte del ADN de las nuevas generaciones de profesionales y de la nueva cultura que combina el desarrollo personal con el empleo. Pero también supone una asignatura pendiente en las compañías españolas: sólo el 29% facilita a sus empleados tiempo libre para dedicarse a actividades relacionadas con su negocio, con Internet y que les apasionen, aún siendo bajo, es un porcentaje creciente frente al 25% de 2015 y teniendo en cuenta que otro 21% quiere incorporar esa opción a corto plazo y un 18% a medio plazo.



¿Se da algún espacio de tiempo para que el empleado se dedique a algún proyecto relacionado con el negocio y que le apasione?

## MANAGEMENT

En este apartado se someten a examen las características que definen la esencia del trabajo en el entorno digital. No se trata en absoluto de exigencias de los profesionales. En lugar de una lectura frívola, es necesario que las compañías asuman una mentalidad de trabajo tan distinta por su propia naturaleza de horarios, tareas, necesidad de dar una respuesta ágil ante las demandas del mercado, etc., que resulta imposible llevar a cabo un proceso de digitalización si no se crea el entorno de trabajo adecuado para ello.

¿Cuál es la situación de las empresas españolas en este apartado?

## ¿Se fomenta el horario flexible, el teletrabajo y la conciliación entre los empleados?

Si bien es cierto que las medidas difieren de una a otra empresa, prácticamente todas las compañías, excepto un pertinaz 12%, ya aplica medidas que facilitan la conciliación y los horarios de trabajo flexibles o el teletrabajo.

Horario flexible + Teletrabajo + Conciliación



Horario flexible



Horario flexible + Conciliación



Conciliación



No, ni nos lo planteamos



Horario flexible + teletrabajo



Horario flexible + Teletrabajo + Otros



Teletrabajo



No, pero está previsto a medio plazo



No, pero está previsto a corto plazo

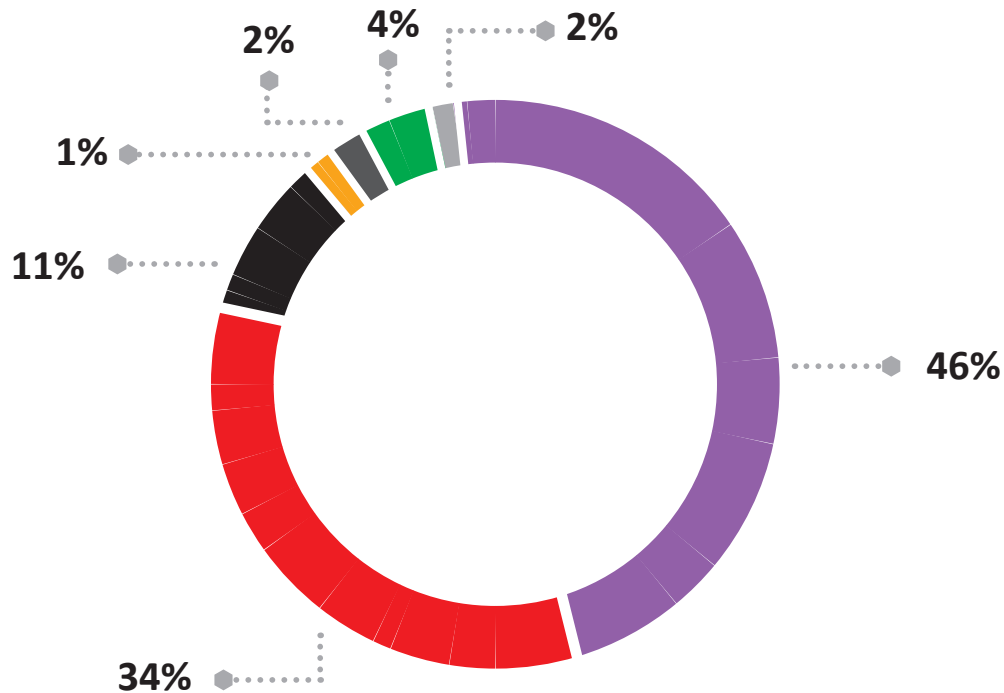


Otros



## ¿Dispone su empresa de tecnología adecuada para el teletrabajo?

Una organización ágil necesita dotar a sus profesionales del equipamiento necesario para conectar con cualquiera de ellos en cualquier momento, hablamos de conexión portátil, multipantalla, multidispositivo, wifi, conferencia, dispositivos de seguridad, etc. para que un empleado pueda realizar su labor esté donde esté. Un 91% de las empresas asegura haber hecho los deberes en este apartado.



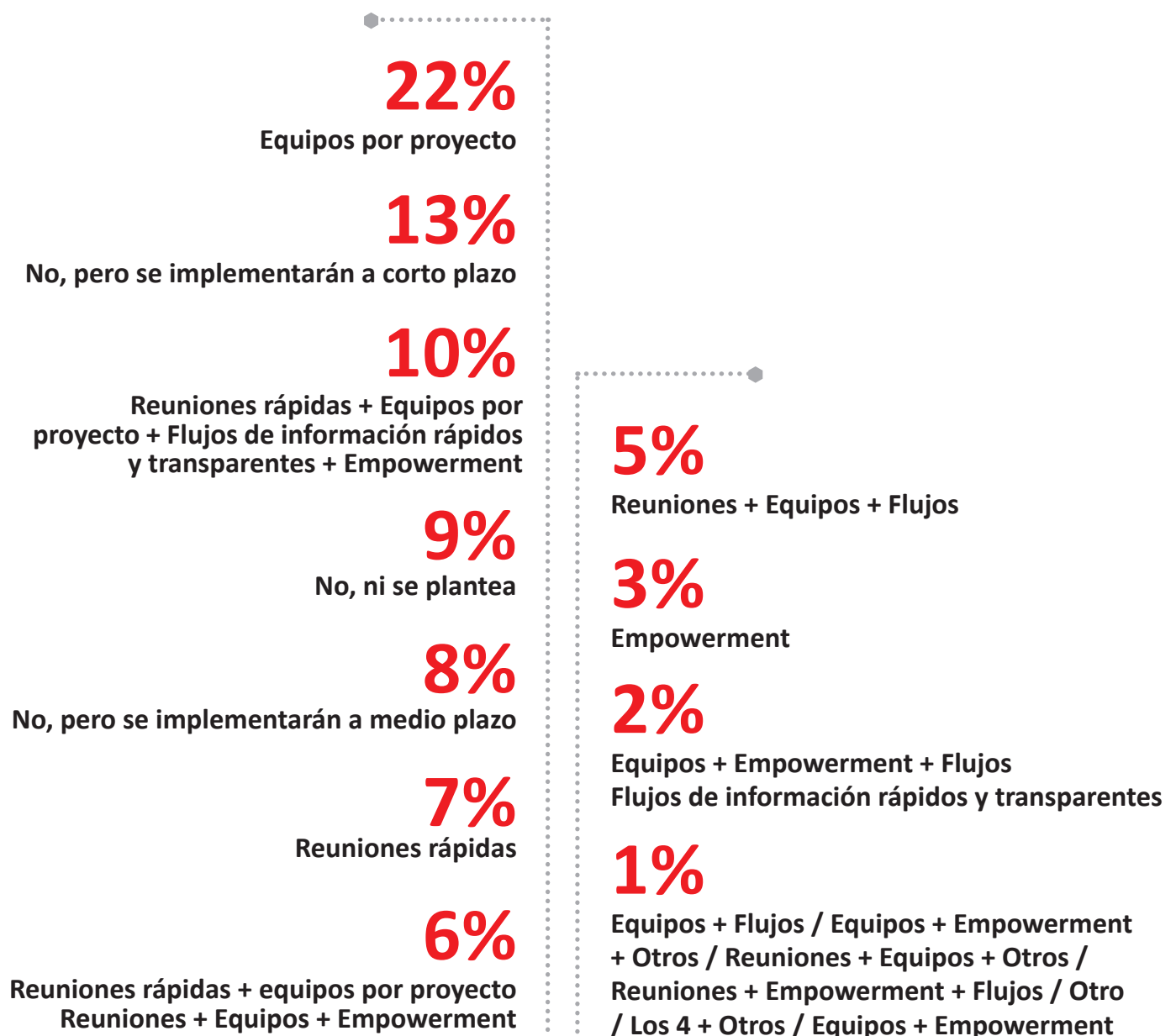
¿Tiene su empresa los sistemas informáticos y la tecnología necesaria para poder trabajar desde cualquier lugar, con cualquier empleado y a cualquier hora? (Conexión portátil, multipantalla, multidispositivo, wifi, conferencia, seguridad, etc)

- Sí, todos con gran eficacia
- Si, algunos, aunque se podría mejorar para alcanzar una mayor eficacia
- Sí, aunque muy mejorable
- Sí, pero no son eficaces y faltan frecuentemente, dificultandolo
- No, pero se implementará a corto plazo
- No, pero se implementará a medio plazo
- No, ni nos lo planteamos por el momento

## ¿Tiene una cultura organizativa transparente y ágil?

Otra cosa muy distinta es haber llegado a trabajar con una organización que fomente la transparencia en los flujos de información, las reuniones cortas y operativas, la creación de equipos por proyectos o el concepto de empowerment que permite a los empleados asumir más responsabilidades y capacidad para tomar decisiones.

Esta forma de funcionar, propia de los proyectos digitales, está calando en las empresas españolas. Se muestra de una forma muy contundente el gran crisol de la digitalización en la empresa española y cómo entre las que son ejemplo de innovación estructural (11%), las que van más avanzadas (16%) y las negacionistas (9%), hay una inmensa mayoría que avanza como le permite su organización.



# METODOLOGÍA



**TAMAÑO MUESTRAL**  
108 encuestados.



## TARGET

### Empresas según número de empleados:

> 500: 51,9%  
200-500: 4,6%  
50-199: 17,6%  
10-49: 13,9%  
< 10: 12%

### Según el tipo de departamento:

Recursos humanos: 59,3%  
Comité y dirección general: 13,8%

### Según la categoría laboral:

Directores: 45,4%  
Managers: 28,7%



## CAMPO

**Cuestionario online**, estructurado con preguntas cerradas precodificadas y con una duración aproximada de 15 minutos.

**Ámbito geográfico Nacional.**

**Fechas:** 22 de febrero a 22 de marzo.



## CUESTIONARIO

- Proyecto de Transformación Digital de la organización a la que pertenecen (si se ha llevado a cabo o no, tipo de transformación llevada a cabo, situación actual y características más relevantes).
- Papel de RRHH en ese proceso de transformación.
- Cultura y talento digital.
- Áreas y/o herramientas de RRHH.



ESTUDIO REALIZADO POR ISDI CON LA COLABORACIÓN DE  
**thekey talent**



**#theworldISDIgital**

**Contacta con nosotros**

**FÁTIMA GALLO**

Directora de Talento Digital de ISDI

[fgallo@isdi.education](mailto:fgallo@isdi.education)

**VERÓNICA FERNÁNDEZ**

Analista de Datos y Coordinadora de Talento de ISDI

[vfernandez@isdi.education](mailto:vfernandez@isdi.education)

**< ISDI >**

**[www.isdi.education](http://www.isdi.education)**

**Tel. 900 814 144**

**[study@isdi.education](mailto:study@isdi.education)**

** [@ISDI\\_edu](https://twitter.com/ISDI_edu)**