

Deloitte.



Alcanzar la madurez digital

MIT Sloan Management Review Estudio Mundial de Deloitte 2018

Séptimo Informe Anual de Investigación, 2018

Realizado por Deloitte Digital en colaboración con MIT Sloan Management Review (MIT SMR).

LA ENCUESTA EN NÚMEROS:



17 ENTREVISTAS
EJECUTIVAS

Ejecutivos de primer nivel,
otros ejecutivos y
especialistas en la materia

Encuesta en otoño 2017 a ejecutivos de
negocios, gerentes y analistas de organizaciones
de todo el mundo, para comprender cómo
evoluciona la empresa digital

Situación Actual



Las compañías parecen acercarse a la madurez en entornos digitales

La madurez digital está en crecimiento, según indican los encuestados.

Actual madurez digital

% de los encuestados del estudio 2018¹

Inicios

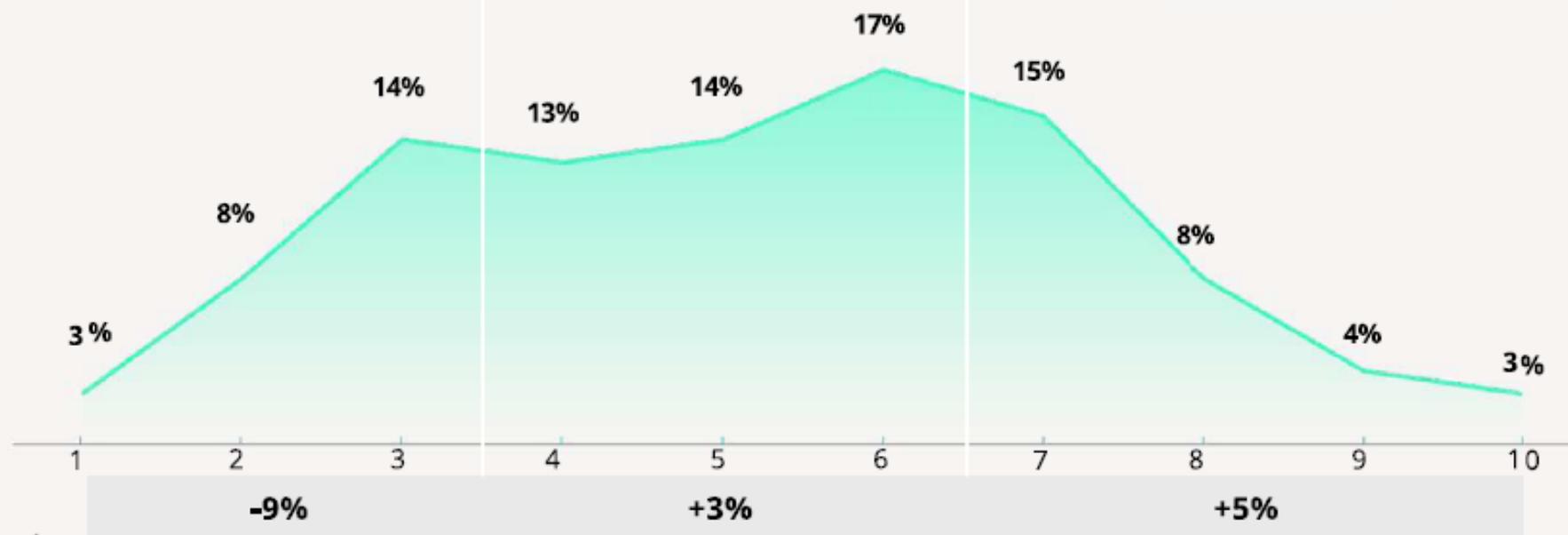
25%

En desarrollo

44%

Madura

30%



Cambio desde
2017-18

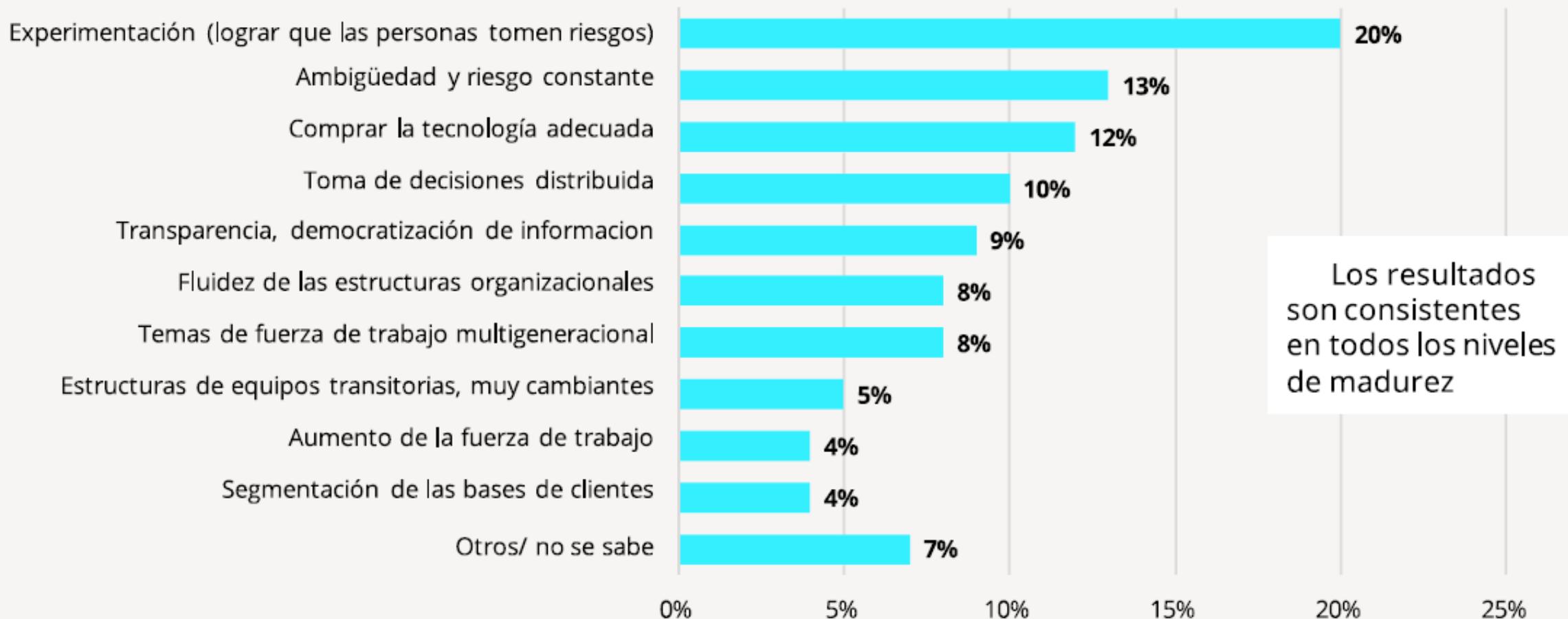
1. A los encuestados se les consultó: "Imagine una organización ideal que emplea tecnologías digitales y capacidades para mejorar procesos, atraer talento a la organización y dirigir modelos de negocios nuevos y generadores de valor. ¿Qué tan cerca está su organización de ese ideal?" (Respuestas dadas en una escala del 1-10 en donde 10 era la más madura) Los números no suman el 100% debido al redondeo aplicado.
2. Datos de 2017 tomados de, "Alcanzar la madurez digital" MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press, julio 2017.

...pero los retos organizacionales persisten

Las organizaciones luchan para que sus empleados tomen riesgos.

Mayor reto que afecta la habilidad de la empresa para competir en un ambiente digital

% de encuestados

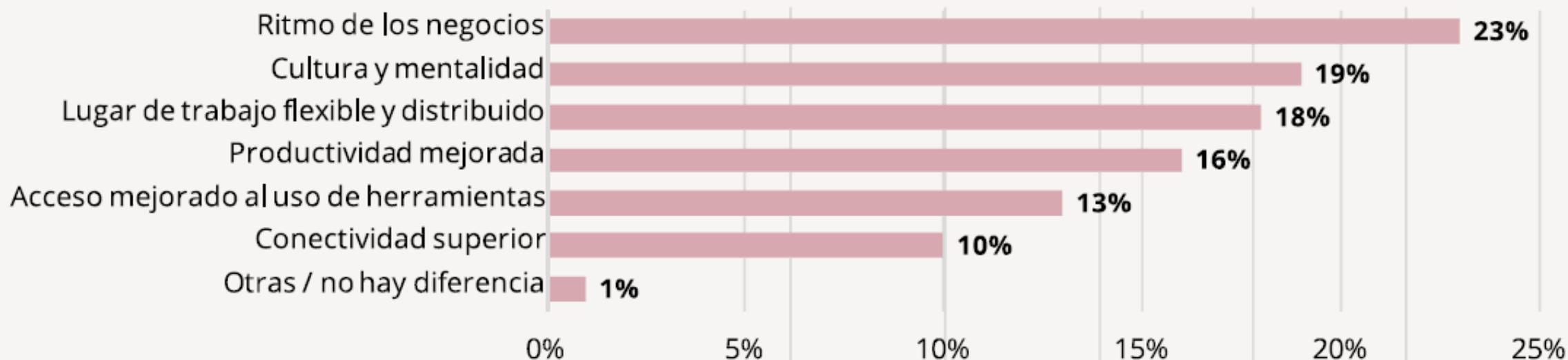


...y el entorno de negocios es muy diferente

Hacer negocios en entornos digitales en esencia es diferente a la forma en que se hacía en el siglo XX. El ritmo, la estructura organizacional y la cultura son significativamente diferentes.

¿Cuál es la principal diferencia entre trabajar en un ambiente digital vs. en uno tradicional?

% de encuestados

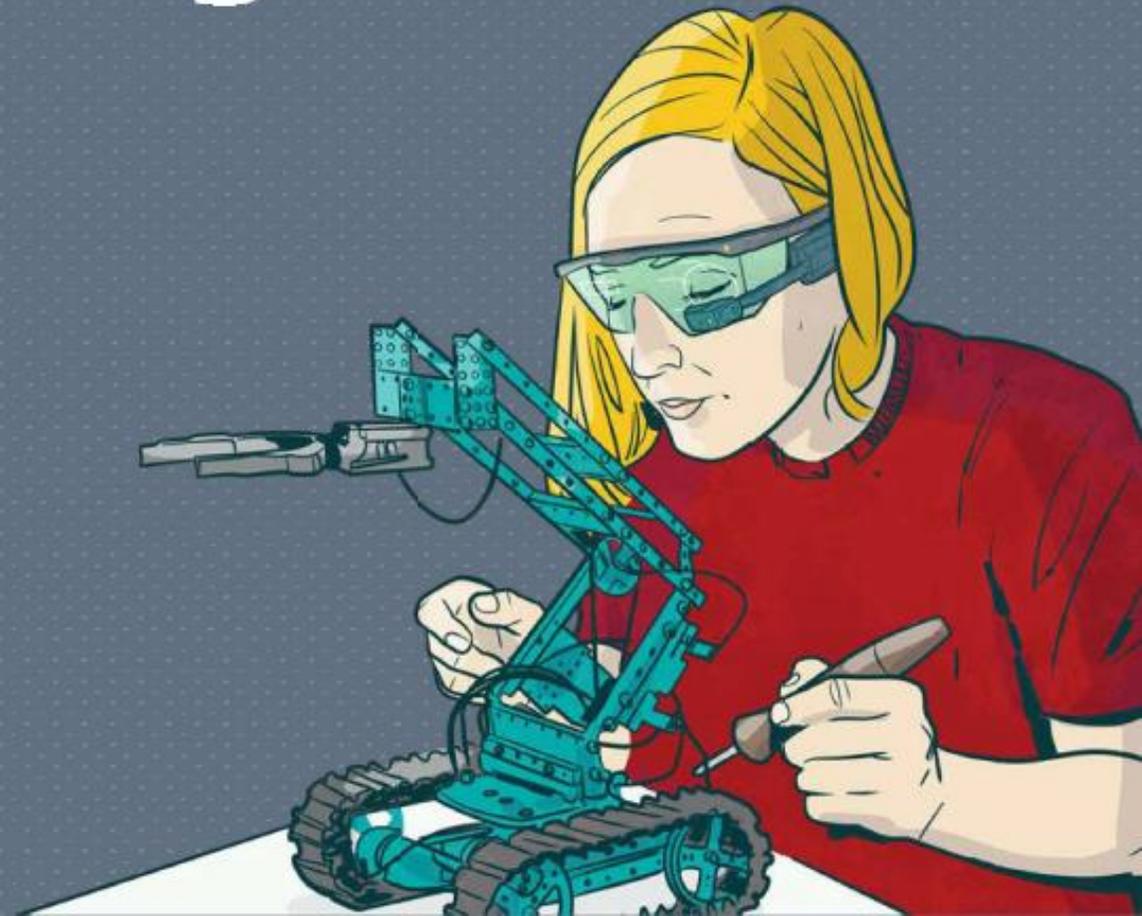


**Pregunta abierta
escrita**

Los encuestados tenían la libertad de contestar lo que quisieran. Más de 3.300 respuestas fueron codificadas y categorizadas.

Aprendizaje:

En entornos digitales, la forma de aprender de las personas y de las organizaciones debe evolucionar

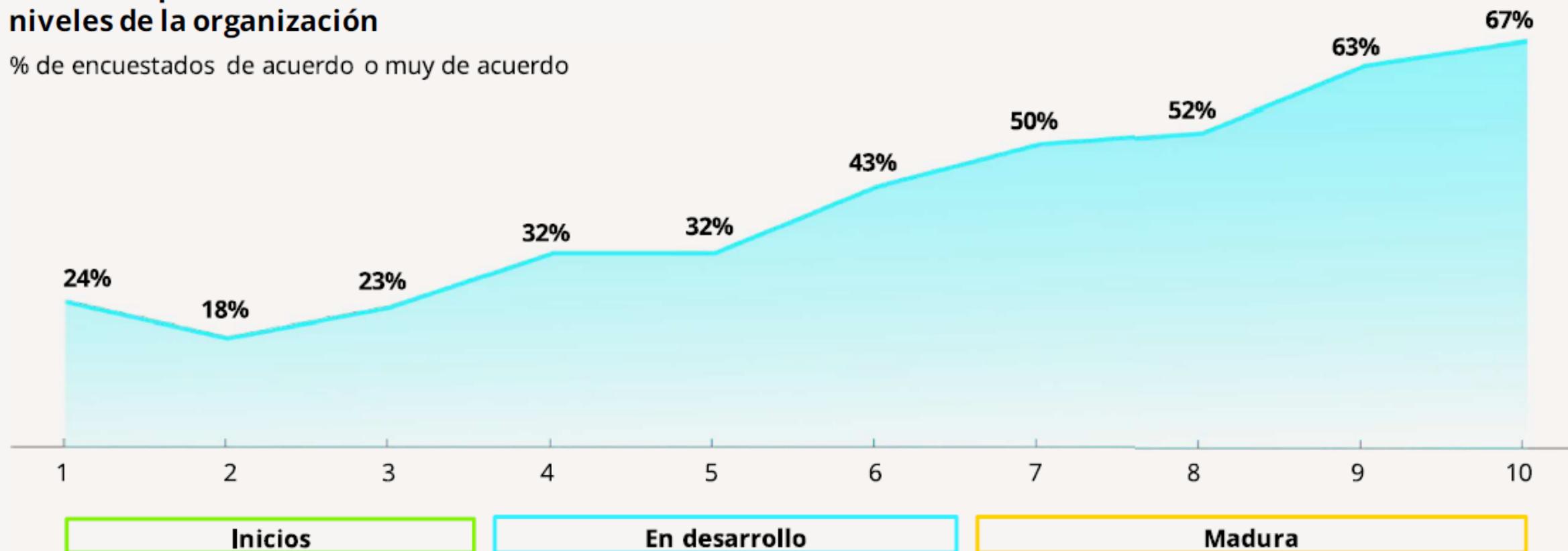


La forma de aprender de los individuos está en evolución

A medida que las empresas maduran digitalmente, promueven cada vez más la toma de decisiones en diferentes niveles dentro de la organización, lo que demanda nuevas habilidades y nuevas formas de aprender de los trabajadores.

Mi organización promueve progresivamente la autoridad para tomar decisiones en diferentes niveles de la organización

% de encuestados de acuerdo o muy de acuerdo

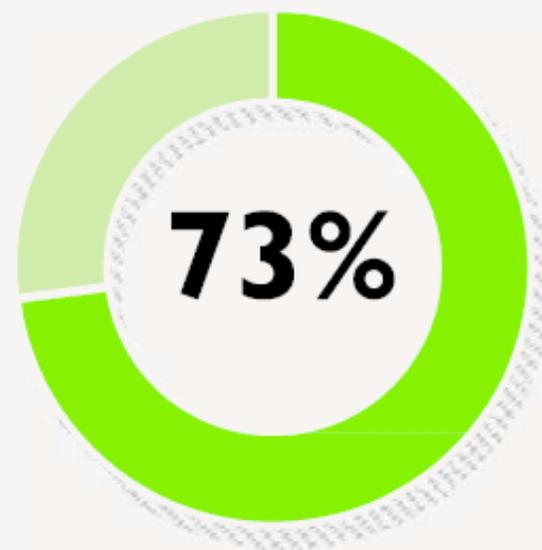


Madurez digital

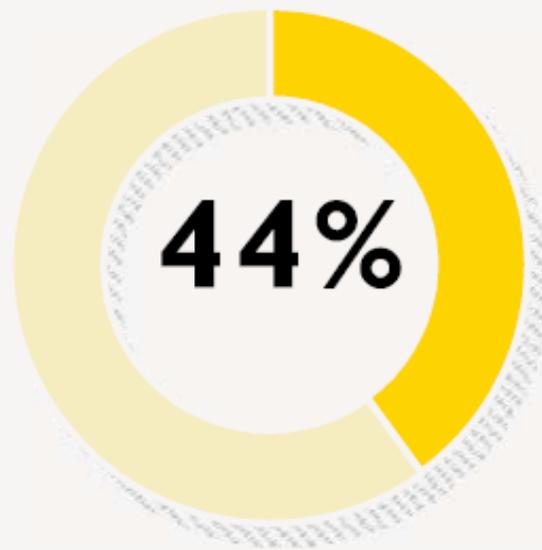
La forma de aprender de los individuos está en evolución

¿Qué tan a menudo requiere actualizar sus habilidades para trabajar con efectividad en un entorno digital?

Al menos cada seis meses:



Continuamente:



La forma de aprender de los individuos está en evolución

La oportunidad más importante que le ofrece su compañía para su desarrollo en entornos digitales

(3 principales respuestas de las compañías digitalmente maduras)

27%

Capacitación en el trabajo

26%

Programas de entrenamiento

16%

Ambientes de trabajo alentador



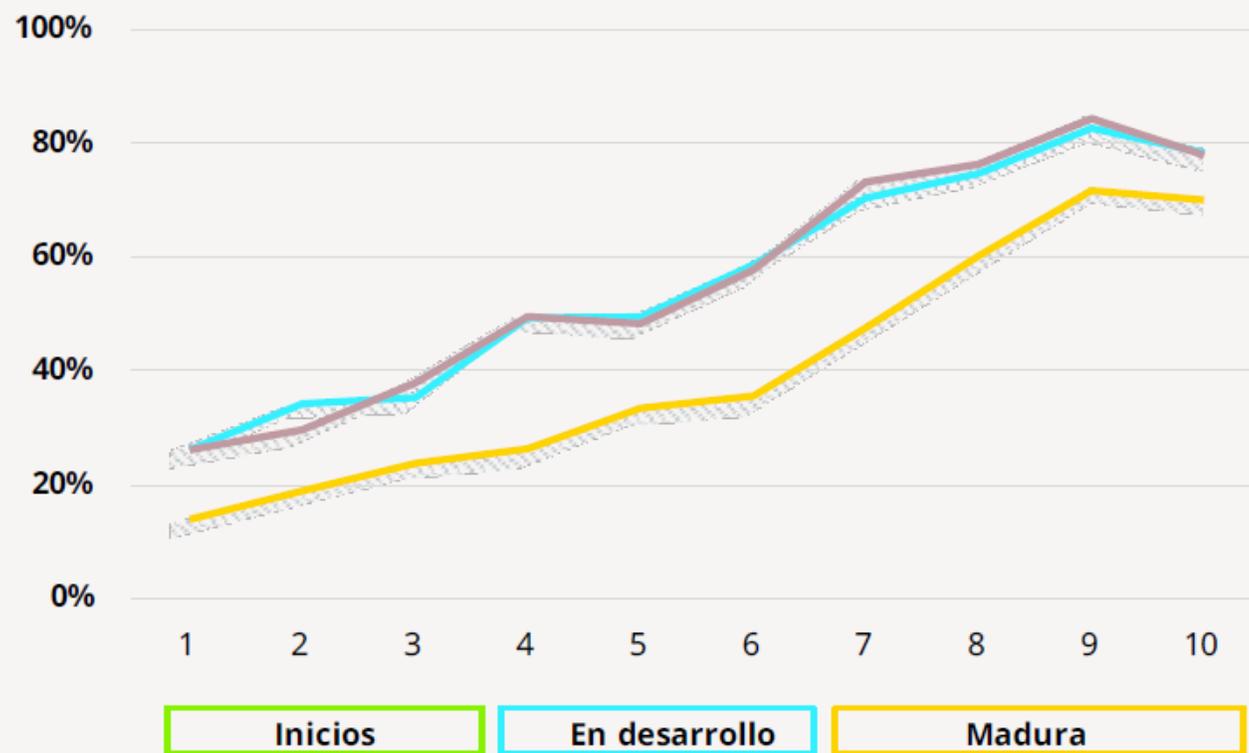
El entrenamiento en el trabajo puede ser **más importante** que los programas de entrenamiento tradicionales.

Las empresas también replantean el aprendizaje

Las empresas no pueden solamente decidir ser más experimentales, también deben proporcionar los entornos estimulantes y transparentes necesarios en donde los empleados y la organización en general puedan aprender.

Las empresas que gozan de madurez digital crean entornos para aprender

% de encuestados de acuerdo o muy de acuerdo



Experimental

Mi organización impulsa nuevas ideas para compartir y experimentar en todos los niveles



Estimulante

Mi organización impulsa la realimentación y la reiteración para aprender a trabajar de nuevas formas



Transparente

Los líderes de mi organización comparten resultados de sus experiencias fallidas con una finalidad constructiva que aumente el aprendizaje organizacional

Liderazgo:

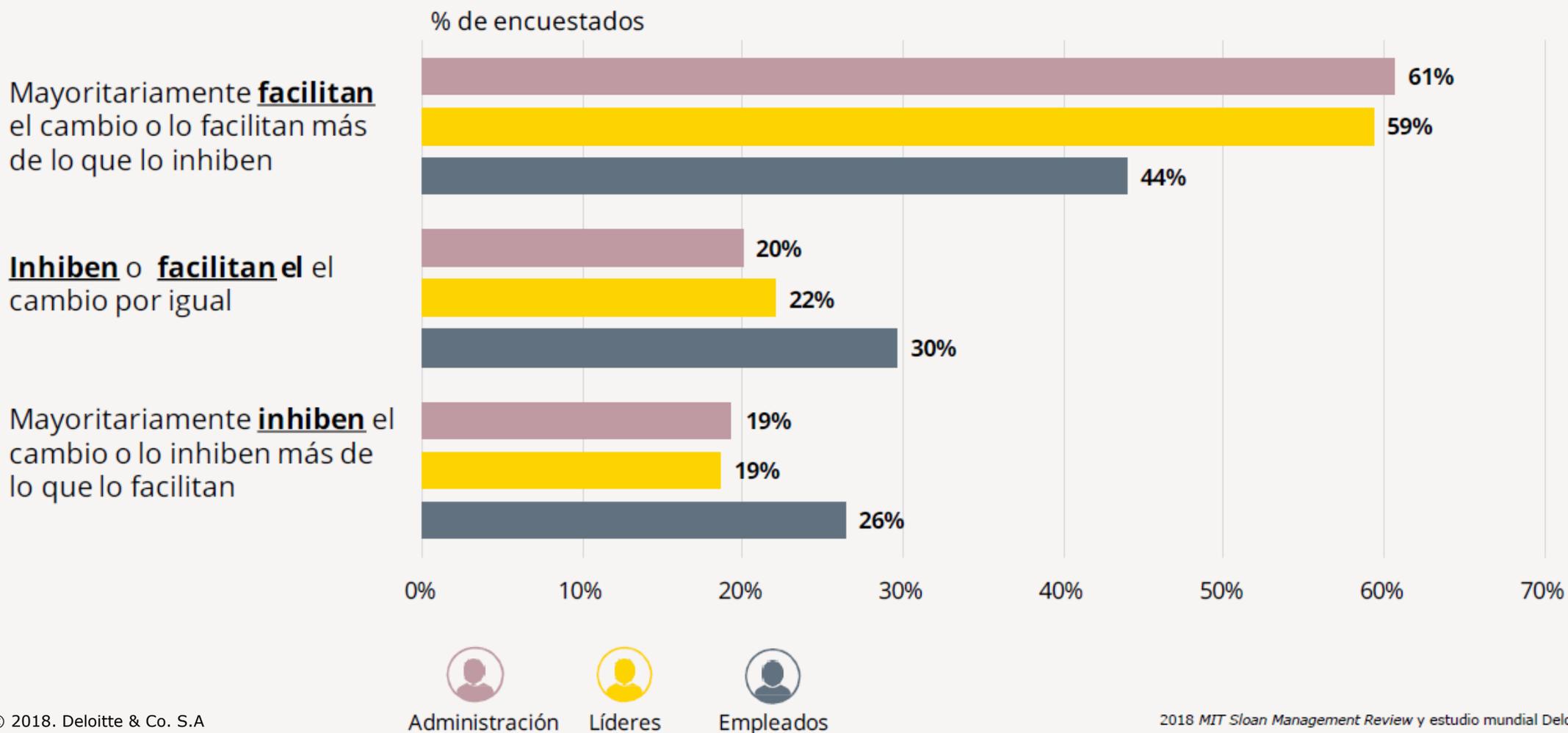
Todos los niveles de la organización están llamados a liderar en un entorno digital



El liderazgo debe ser penetrante

Las líneas jerárquicas y las estructuras de control ya no son útiles para que las compañías sean lo suficientemente ágiles. Sin embargo, no todos los empleados están listos para asumir un papel de liderazgo.

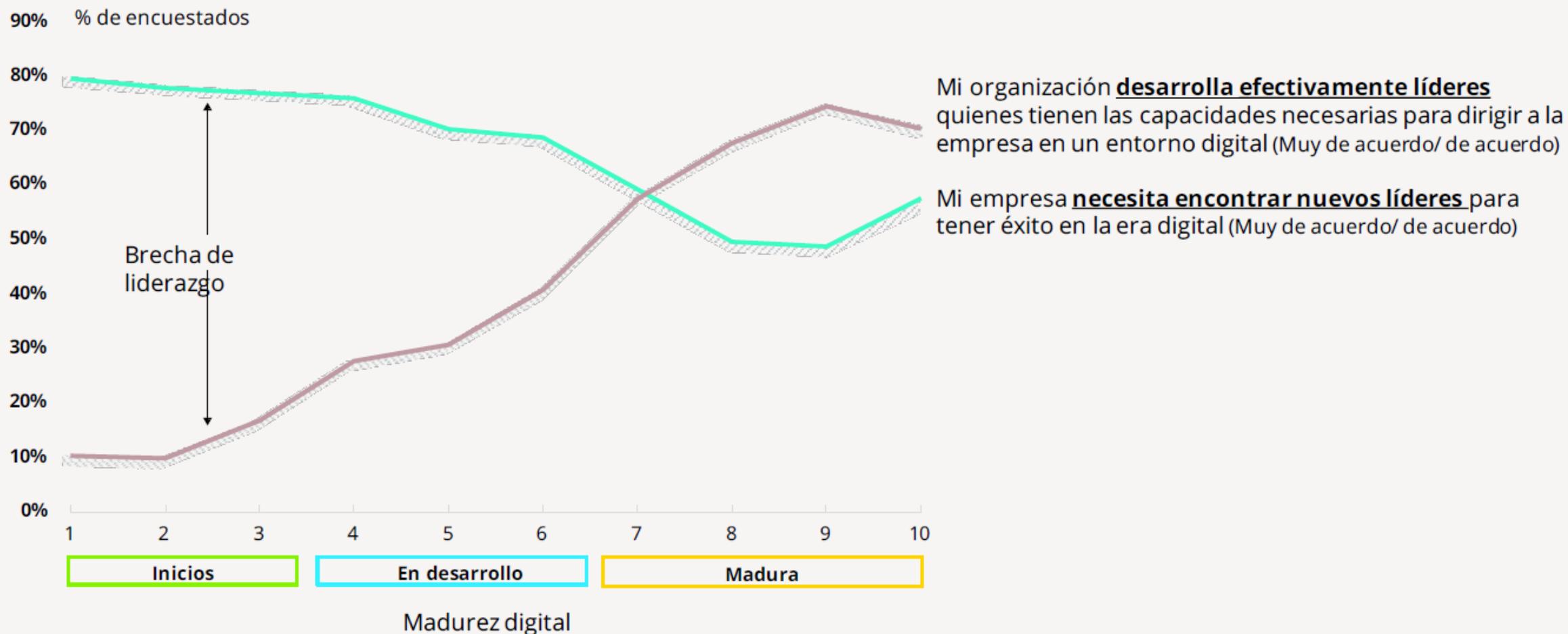
Describe la orientación que tienen sus administradores, líderes y empleados hacia el cambio dentro de la organización



El liderazgo ejecutivo también debe evolucionar

La mayoría de las empresas entrevistadas reconoce una necesidad de nuevo liderazgo en entornos digitales. Sin embargo, solo las empresas maduras parecen hacer algo para abordar dicha necesidad.

Incluso las empresas maduras necesitan nuevos líderes



...crear condiciones que posibiliten el éxito

Los resultados de la encuesta sugieren que los líderes necesitan establecer el escenario para que sus empleados sobresalgan, crear las condiciones que promuevan la agilidad, la colaboración y la innovación.

¿Cuál es la mayor diferencia entre trabajar en un entorno empresarial digital vs. en uno tradicional?

(3 principales respuestas)

- | | | |
|----|--------------------------------------------------------|------------|
| #1 | Ritmo de negocios más acelerado | <u>23%</u> |
| #2 | Cultura, mentalidad y valores | <u>19%</u> |
| #3 | Estructura del lugar de trabajo flexible y distribuida | <u>18%</u> |

¿Qué le gustaría más que tuvieran sus líderes para enfrentar las tendencias digitales?

(3 principales respuestas) *puntuación compuesta*

Dirección: Proporcionar visión y propósito

Innovación: Creación de condiciones para que la gente experimente

Ejecución: Empoderar a la gente para que piense de forma diferente



Transformar LA Organización:

HEREDADA

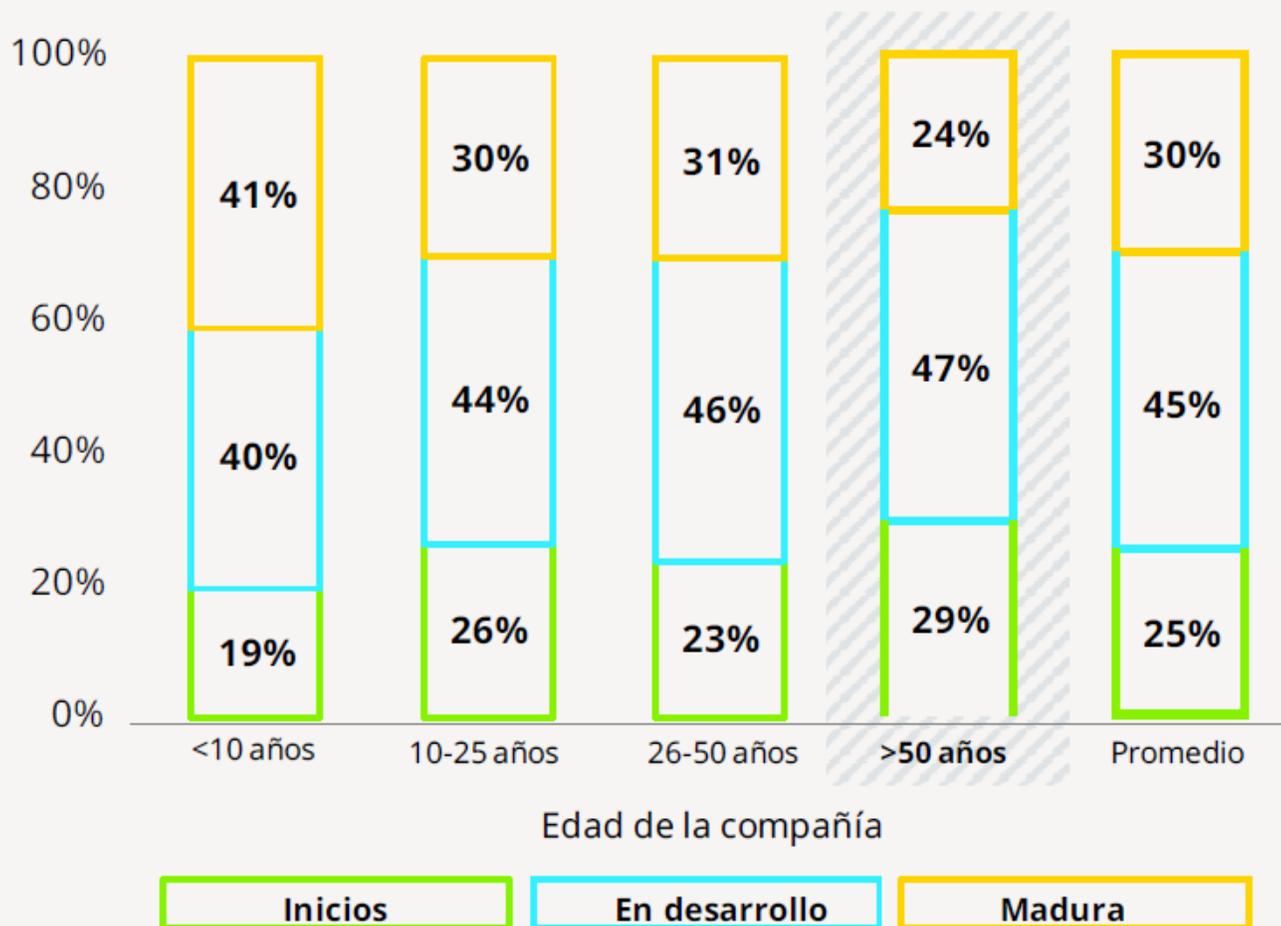
Alcanzar madurez en un mundo digital probablemente requiera nuevas formas de aprender y de liderar

Las organizaciones heredadas enfrentan retos únicos

Las competencias del pasado crean trampas que impiden la creación de nuevo valor y entorpecen la madurez digital.

Madurez digital de acuerdo a la edad de la compañía

% de encuestados



Compañías >50 años

Solo

32%

impulsa la toma de decisiones dentro de la organización

Solo

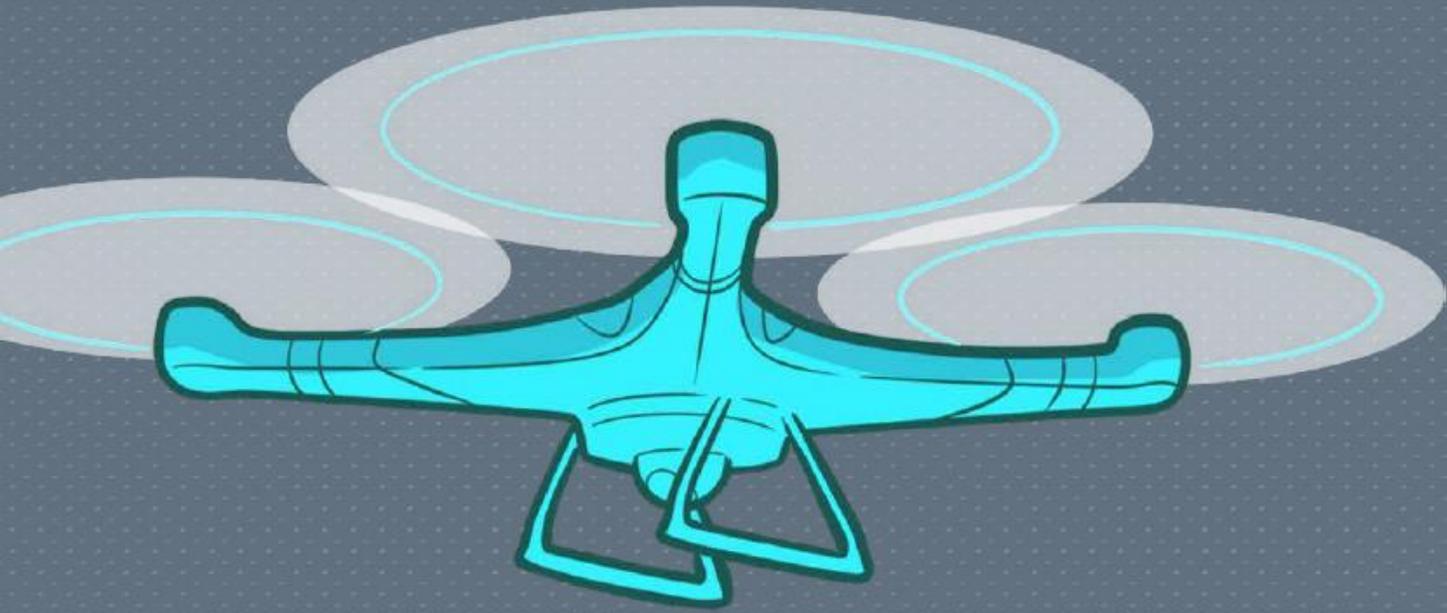
36% de los empleados

facilita o mayoritariamente facilita el cambio

Solo

29%

desarrolla a sus líderes para un entorno digital



CONCLUSIONES PARA

Recordar

Existen oportunidades para aprender y liderar mejor

Empresas heredadas que reconocen su necesidad de adoptar nuevos modelos de aprendizaje y liderazgo pueden posicionarse mejor para triunfar en entornos digitales.

	<u>Aprendizaje</u>	<u>Liderazgo</u>
Organización	Las organizaciones pueden aprender más al desarrollar nuevo conocimiento a través de la práctica y la experimentación	Las organizaciones mejoran el liderazgo a través de la influencia y la transparencia
Individual	El aprendizaje en el trabajo posibilita el aprendizaje individual continuo	El liderazgo individual necesita ser penetrante en toda la organización

Principios para considerar

- Comprometerse a desarrollar empleados y líderes para lo digital.
- Crear bolsillos de pensamiento e innovación frescos.
- Experimentar e impulsar nuevas maneras de aprender.
- Mejorar los aprendizajes a partir de los éxitos y las fallas.



Global Study and study data ©Massachusetts Institute of Technology.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no proporciona servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte es un proveedor líder mundial de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, consultoría en riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red de firmas miembro en más de 150 países y territorios presta servicios a cuatro de cada cinco compañías de Fortune Global 500®. Conozca cómo las aproximadamente 264,000 personas de Deloitte tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Esta presentación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte"), mediante este documento, prestan asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar una decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad en la Red Deloitte será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna persona que confíe en esta presentación.