

# Estrategias para la digitalización de entornos laborales

## Herramientas sociales en el trabajo

18 de febrero de 2021

Carolina Guijarro y José Luis Rodríguez

Consultores de transformación cultural y organizativa



COOPERAMA

# Índice

- 1 El contexto de la digitalización.
- 2 La estrategia digital de las organizaciones.
- 3 Herramientas sociales y equipos.
- 4 Gestión del cambio.

**Comprender de manera amplia el papel de lo digital en el diseño de los nuevos entornos laborales.**

**El objetivo es que las cooperativas madrileñas comprendan la digitalización de su entorno laboral de una manera amplia e integral, más allá de la tecnología.**

**Se trata de darles las claves necesarias para afrontar el cambio en el trabajo y en las formas de operar dentro de la empresa, más líquidas y a la vez más conectadas.**

**Y todo ello considerando el papel decisivo de las personas en las estrategias de transformación.**

**Preguntarnos, en primer  
lugar, qué es lo que  
entendemos por  
digitalización**

# El contexto de la digitalización

1

# Más que tecnología

## Cambio de valores y comportamientos

Lo digital implica un salto masivo en la manera de actuar, relacionarnos, consumir y compartir información.

Es un **cambio de visión** y de modelo económico.

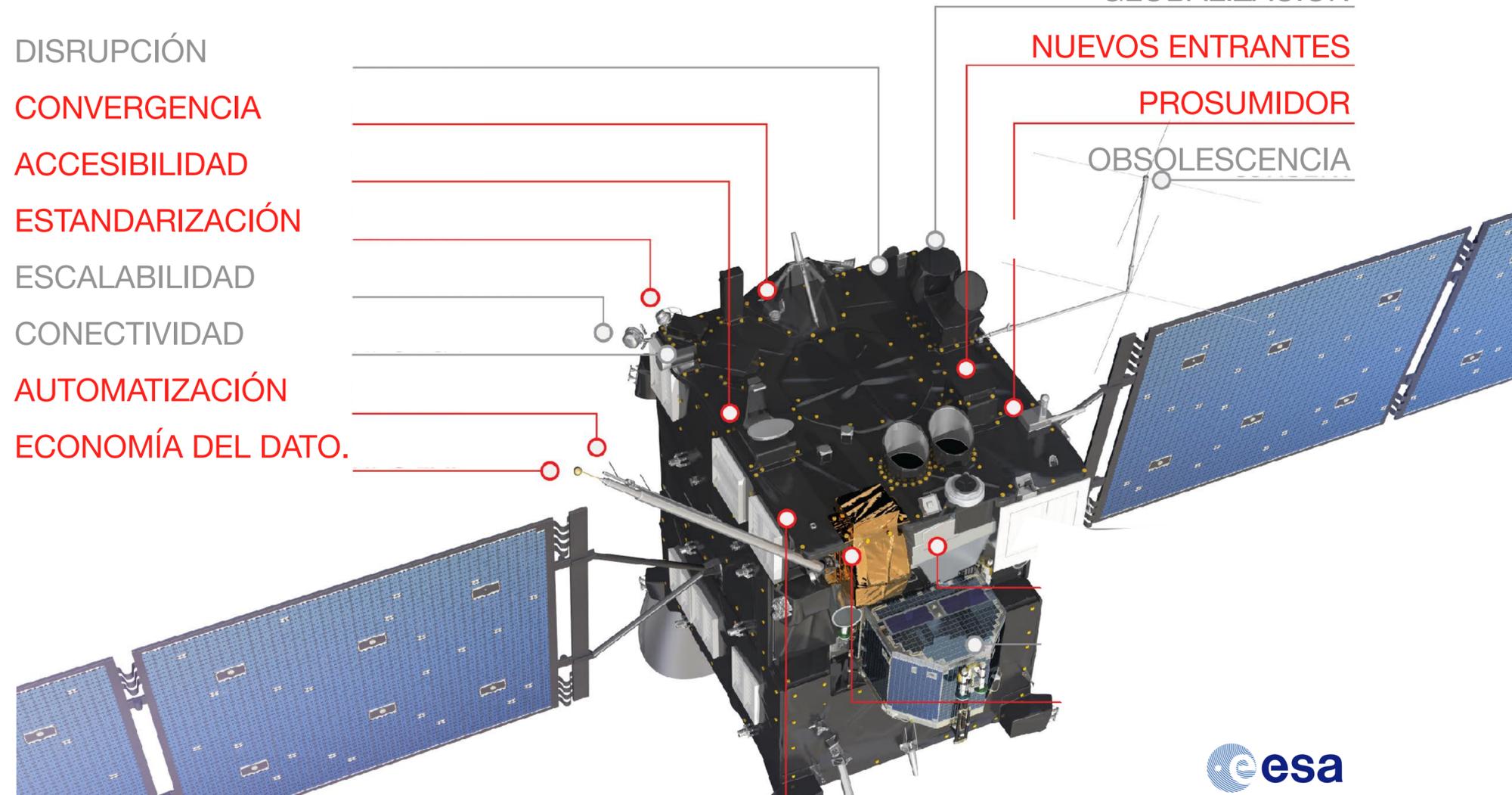
DISRUPCIÓN  
CONVERGENCIA  
ACCESIBILIDAD  
ESTANDARIZACIÓN  
ESCALABILIDAD  
CONECTIVIDAD  
AUTOMATIZACIÓN  
ECONOMÍA DEL DATO.

GLOBALIZACIÓN

NUEVOS ENTRANTES

PROSUMIDOR

OBSOLESCENCIA



≡ EL PAÍS 

**‘Rosetta’ ha conquistado un cometa con un ordenador peor que tu móvil**

## Entender en todos los casos las posibilidades de nos brinda la tecnología

Tenemos que saber qué de la digitalización nos impacta y necesitamos verdaderamente.

- > ¿Hace falta tenerlo todo?
- > ¿Está a nuestro alcance?
- > ¿Tenemos la inteligencia requerida?
- > ¿Nos podemos apoyar en terceros?



Inteligencia artificial



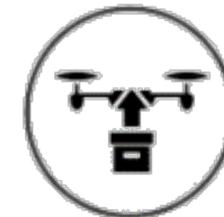
Coche autónomo



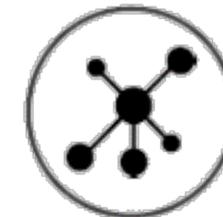
Análisis Big Data / Cloud



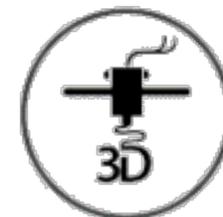
Internet de las cosas / wearables



Robotización



Redes / plataformas sociales



3D Autoproducción

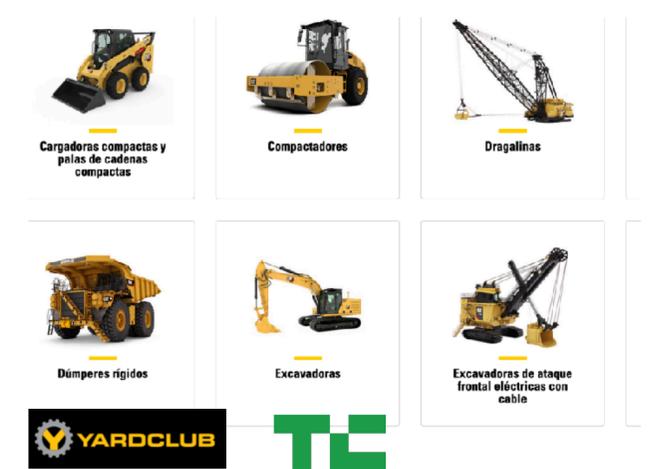
# Tres planos de la digitalización

## Cambios en la relación de la empresa con el entorno

- > Virtualización
- > Desintermediación
- > Plataformas | Ecosistemas
- > Fragmentación | Nichos
- > Uso / tenencia compartida
- > Experiencia | Foco en cliente / usuario
- > Multidireccionalidad
- > Prescripción | Prosumidor



# Nuevos modelos de negocio y de cliente

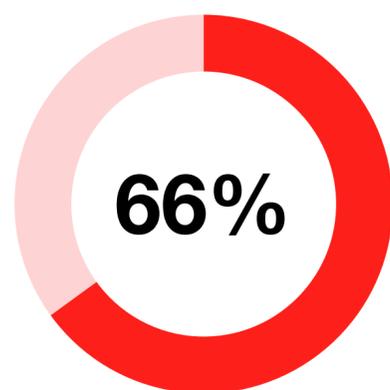




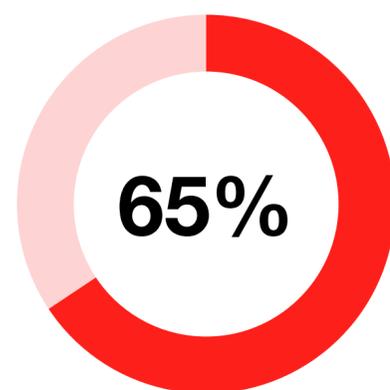
**Pero centrémonos en el entorno laboral**

# Digitalizar es repensar el trabajo del mañana

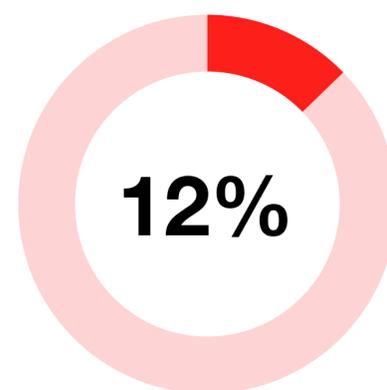
Cada organización debe identificar qué actividades realizará y en qué condiciones frente a aquellas que perderán su valor



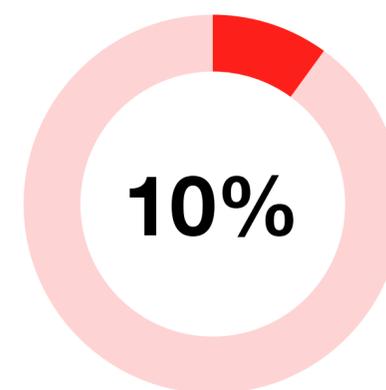
Tareas que en 2020 "serán" **trabajos por proyectos.** <sup>1</sup>



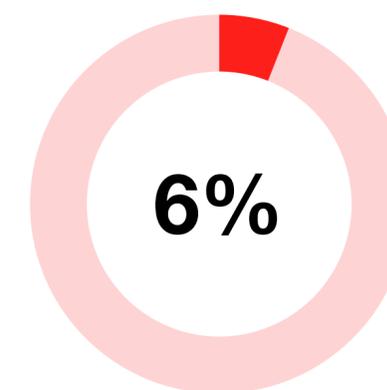
Escolares que tendrán **trabajos que todavía no existen.** <sup>2</sup>



Roles que en 2024 requerirán solo **habilidades digitales.** <sup>1</sup>



Puestos susceptibles de **automatización** a corto plazo. <sup>2</sup>



Empleados **discontinuos** en EEUU y más de un empleador. <sup>1</sup>

**5 años**

Vida media útil de **habilidades ligadas al puesto.** <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ACCENTURE, 2018 | <sup>2</sup> OCDE, 2017

## Digitalizar es innovar a través de las interacciones sociales

Nuevas  
habilidades

Tiempo de  
trabajo que  
requerirá más  
“humanidad”.

51%

Foro Económico Mundial, 2016.



## Digitalizar es tener una visión amplia de la organización:

### > Empresa como plataforma

- Estructuras planas
- Decisiones descentralizadas
- Decisiones “informadas” (data)
- Ecosistema de relaciones
- Cocreación
- Experiencia de empleado

### > Mentalidad ágil

- Trabajo en equipo
- Trabajo por proyectos
- Foco en el cliente / usuario
- Producto mínimo viable
- Prueba y error como método

# **La estrategia digital de las organizaciones**

**2**

# Principios fundamentales de digitalización

## Conectividad, gestión del conocimiento y comportamiento

Las personas son los elementos que hay que conectar, ellas son las que poseen el conocimiento tácito, las que generan y llevan a cabo los comportamientos y las que conectan las diferentes inteligencias.



## La herramienta más poderosa pero más compleja para colaborar y compartir decisiones es el conocimiento tácito

- > **Retos** y no instrucciones.
- > **Socialización** y no almacenamiento.
- > **Transversalidad** y no silos.
- > **Transparencia** y no agenda oculta.
- > **En la nube** y no en el cajón.
- > **Accesibilidad** y no permisos.
- > **Contexto** y no datos en bruto.
- > **Expertise** y no jerarquía.



# Gestión del conocimiento en contextos digitales distribuidos

## QUIERO SABER

- > Las personas tenemos dudas, no necesidad de datos.

## ÁREAS TEMÁTICAS

- > Las respuestas se asocian siempre a temas, fuentes y contenidos.



## QUIÉN LO DICE

- > El valor de los temas viene dado por la autoría pero no por la jerarquía.

## CONTEXTO

- > La información está vinculada y enlazada para ser comprendida.

# Foros

**Buscador**

todas categ. ▶ todas # ▶ **Últimas** Nuevas (265) Sin leer (478) Categorías Marcadores + Nueva entrada

Tema	Categoría	Usuarios	Respuestas	Vistas	Notificaciones personalizadas
Firmada la Declaración de Madrid "La Economía Social... <small>techcrunch.com • new</small>	Forum		0	4	Id
Jornada cooperativas artísticas	ArsVivendi		31	187	2d
Campaña WE OWN IT	Expeditionem		6	72	2d

**Contenido "caótico" (no taxonomía)**

**Categorías**

**Cualquier usuario**

**Popularidad**

**Notificaciones personalizadas**

# Transformación digital: revolucionar más que evolucionar

■ Omnibus

**Autoría** **SEO interno**

cguijarro

Nos ha pasado a todos: tenemos internalizado aquello de **Cliente Digital, Negocio Digital, Empresa Digital**, pero a la hora de presentar una propuesta concreta, de ofrecer al cliente una **hoja de ruta que clarifique paso por paso** qué tiene que hacer y cómo podemos ayudarle a transformarse, entonces empiezan algunas dificultades.

Ya lo comentaba @mesacharte el año pasado <sup>1</sup>, cuando pedía referencias para presentarse frente Cementos Argos. Seguramente todos hemos tenido diferentes aproximaciones al tema, desarrollando diversas versiones de este esquema de Tc en propuestas y presentaciones.

**Enlaces**

**Audiovisual**

En cuanto a referencias externas, en Transformación Digital hay mucho material, pero necesitamos rescatar la aguja en el pajar. ¿Habéis identificado algún paper o presentación de terceros actualizada y útil? **Compartidlo aquí y comentadnos el aporte**, o por qué os resulta interesante.

@mvelasco @crodriguez @eaguado @nataliag @iusufr @isidroagiletan seguro ya tenéis mucho de esto reflexionado. (@ameliah @esicilia @ovallecillo @gemacoach @agranada @benitopg98 ...recopilamos aquí y procesamos en basecamp y lo que haga falta)

**Menciones**

**Archivos**

160921\_TransformacionDigital\_Met-ARGOS (1).key <sup>5</sup> (2,8 MB)

170310\_PropuestaSanofi.key <sup>6</sup> (18,8 MB)

12 Me gusta

**Social**

creado 5d | última respuesta 2d | 15 respuestas | 105 vistas | 8 usuarios | 36 me gusta | 12 enlaces

**Chat privado**

**iusufr**  
José Luis  
Blogger del mes  
Spain [about.me/joseluisrodriguez](https://about.me/joseluisrodriguez)

Teal organization Hacker at @tribvm.  
I help companies connect their Communication, Marketing and HR intelligences by empowering co-workers  
I'm at @iusufr and <https://www.linkedin.com/in/joseluisrodriguezmartinez>.  
More info: <https://about.me/joseluisrodriguez>

Teléfono: +34 666 666 666  
Alumni / Ubicación: Madrid - 101

**Expertise**

Summary | Actividad | Notificaciones | Mensajes | Logros | Preferencias

**STATS**

734 days visited | 4d read time | 11.2k posts read | 2.1k given | 12 bookmarks | 71 topics created | 869 posts created

2.0k received

**Autoría**

TOP REPLIES

Mar '14 · 18  
Os necesito chic@s ¿Conocéis algún blogger de salud infantil?

**Temas enlazados**

TOP TOPICS

Feb 21 · 115  
El reloj de Tr cambia de manos... cada #tribvmforvm

**Búsqueda predictiva**

Search posts by @iusufr

**Medallas**

Nuevas páginas de carrera y empleo de LinkedIn - ¿Cómo funcionan? ¿Qué ventajas tienen? **TribumPedia**  
Feb 23 - ...algunos, incluso, hayáis investigado sus funcionalidades. Las nuevas páginas de carrera y empleo de LinkedIn siguen siendo, sin embargo, bastante desconocidas por muchos de nosotros. Al menos, en lo que a su...

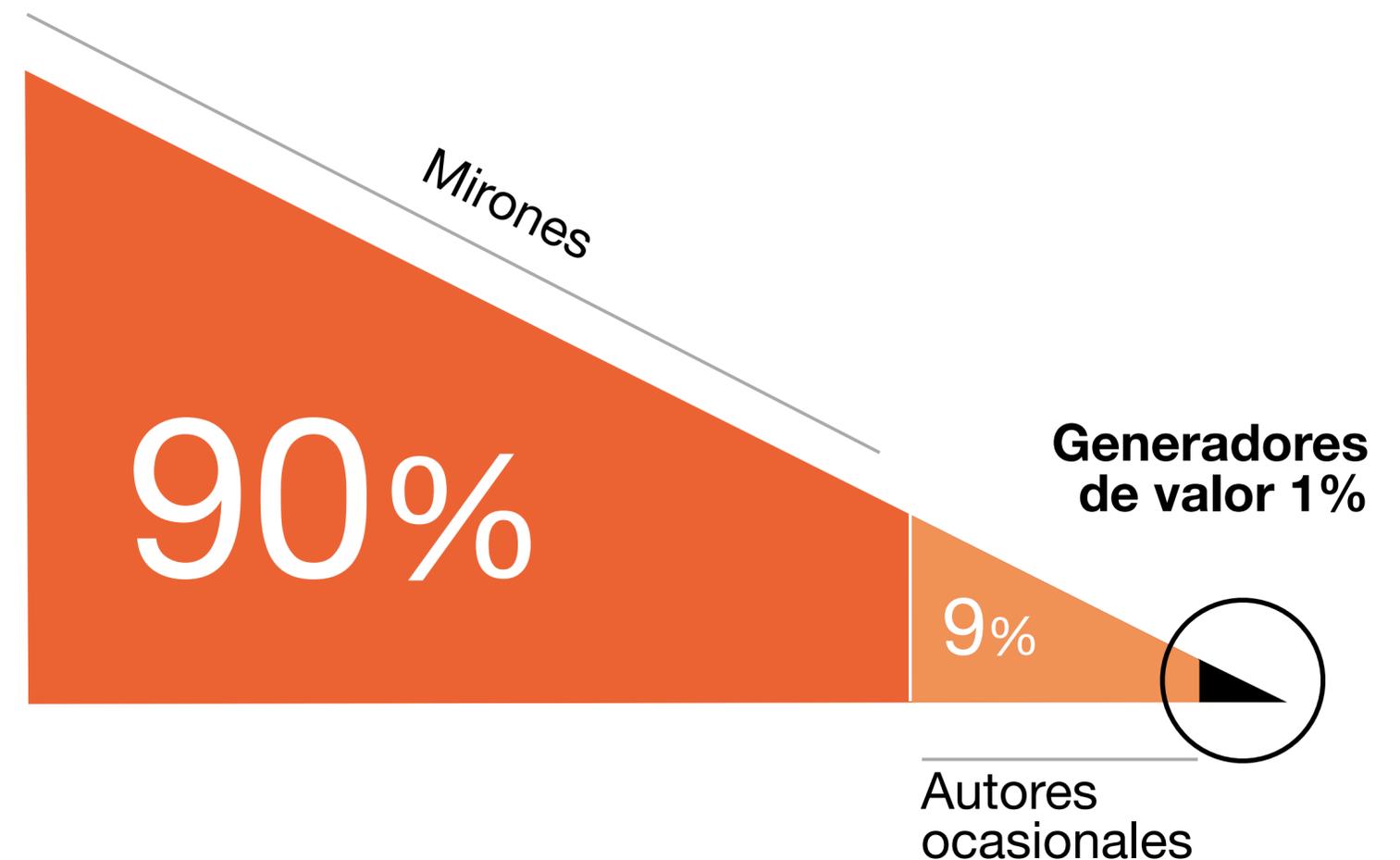
Sesión de trabajo LinkedIn Talent - 1 de marzo de 2017 **Fiduciare**  
Feb 21 - Hola, people: El día 1 de marzo tendremos una reunión de trabajo con LinkedIn España (nuevas páginas de marca y formatos de promoción de marca de talento). La idea es: Trasladar...

Acuerdo con LinkedIn Talent Solutions **ConciliumPopulus**  
Sep '16 - ...cole nos trae para Territorio creativo nuevas y buenas noticias: un preacuerdo de colaboración con LinkedIn para el desarrollo de los productos y servicios agrupados bajo la categoría de Talent Solutions . E...

## Asumámoslo: la participación no es masiva

El valor diferencial es producido por menos del 5% de los actores. Pero se necesita al resto para diseminar y aplicar el conocimiento.

Las conversaciones “irrelevantes” son necesarias para la sinopsis colectiva y la serendipia.

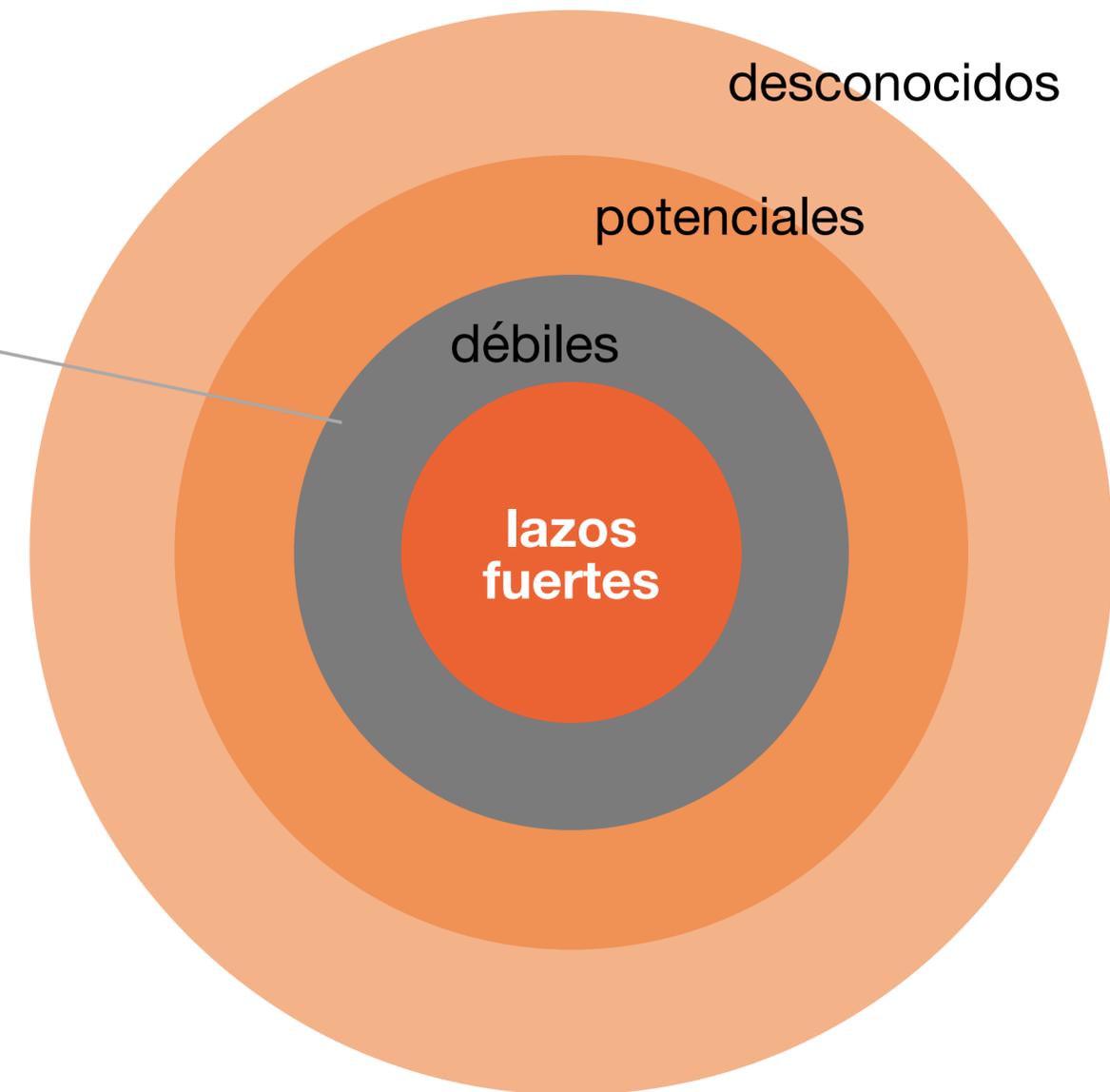


Jakob Nielsen, 2016

## Conectar a las personas: mejor variedad que cantidad

Nuestros contactos (**lazos débiles**) tienden menos a socializar que los amigos. Pero son más eficaces en traer nueva información, compartir ideas diferentes y solucionar problemas de manera original y efectiva.

(Marc Granoveter, 1973).



# La digitalización comienza por la cultura

**Es la cultura la que define la estrategia digital y no a la inversa**

Los soportes físicos, las herramientas y los procesos tienen que estar alineados con la cultura, deben inspirarse en ella.



Cultura es lo que no  
está escrito en las  
paredes de la  
empresa.

Sólo un **37%** se  
identifica con los  
valores de su  
organización.

## Las reglas de oro de la digitalización

**La digitalización es de la organización no de la tecnología o de las herramientas**

- > Patrocinio desde arriba
- > Transversalidad
- > Evolución gradual
- > Adaptabilidad
- > Acorde a las inteligencias



# El mensaje oculto de la digitalización

## De lo operativo a lo simbólico

Elimina las jerarquías, se pone al servicio de la cultura de la empresa, descubre los talentos no vistos de las personas e impulsa sus versiones más creativas.

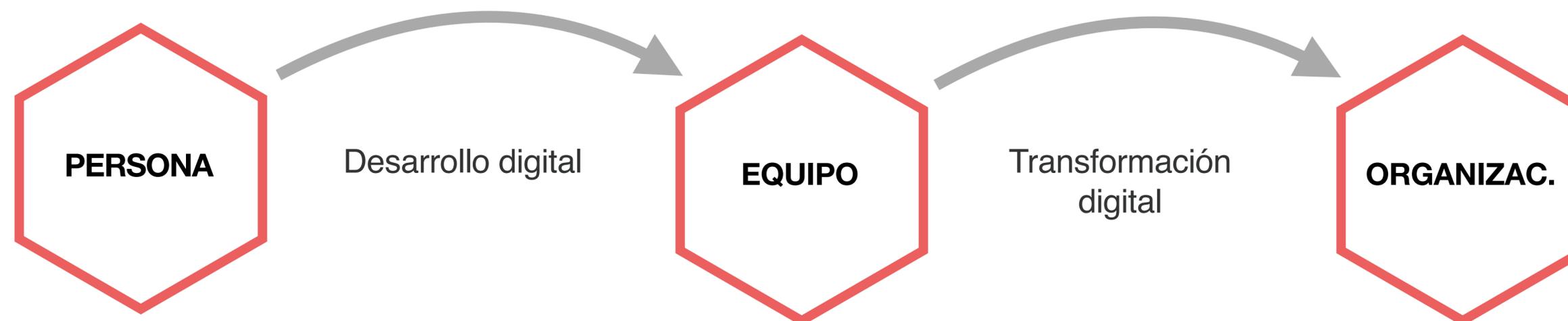


# La digitalización dentro de los equipos

3

# Son comportamientos, no funcionalidades

Solemos centrarnos en el “qué” de las herramientas cuando la pregunta clave es “para qué” pueden necesitarlas nuestros equipos.



## Talento

- > **Usuario / consumidor digital**
- > Aptitudes y actitudes personales
- > Conocimiento y experiencia individual

## Comportamientos

- > Culturales de la empresa / grupo
- > Asociados a la actividad / función
- > **Insertos en las soluciones de trabajo**

## Inteligencias

- > Analíticas y de gestión (información)
- > **Relacionales**
- > Productividad y operativa
- > Específicas

## Las tecnologías sociales comparten comportamientos para los que hay que estar preparados

- > Democratización de la información
- > Interacción multidireccional
- > Equivalencia y diversidad de voces
- > Jerarquía de uso y autoridad social
- > Generación de nuevos procesos y aprendizajes





El **63%** de las transformaciones en la organización fracasan por la falta de alineamiento en los comportamientos.

ACCENTURE, 2018

## Mirar más allá del coste

No todo es una cuestión de precio pero a veces hay que pagar un precio.

Las soluciones Open Source son open pero no siempre “free” ni interoperables.

Todo depende del grado de “open” que demos a los equipos e incluso a las personas (“bring your own device”).



En la nube



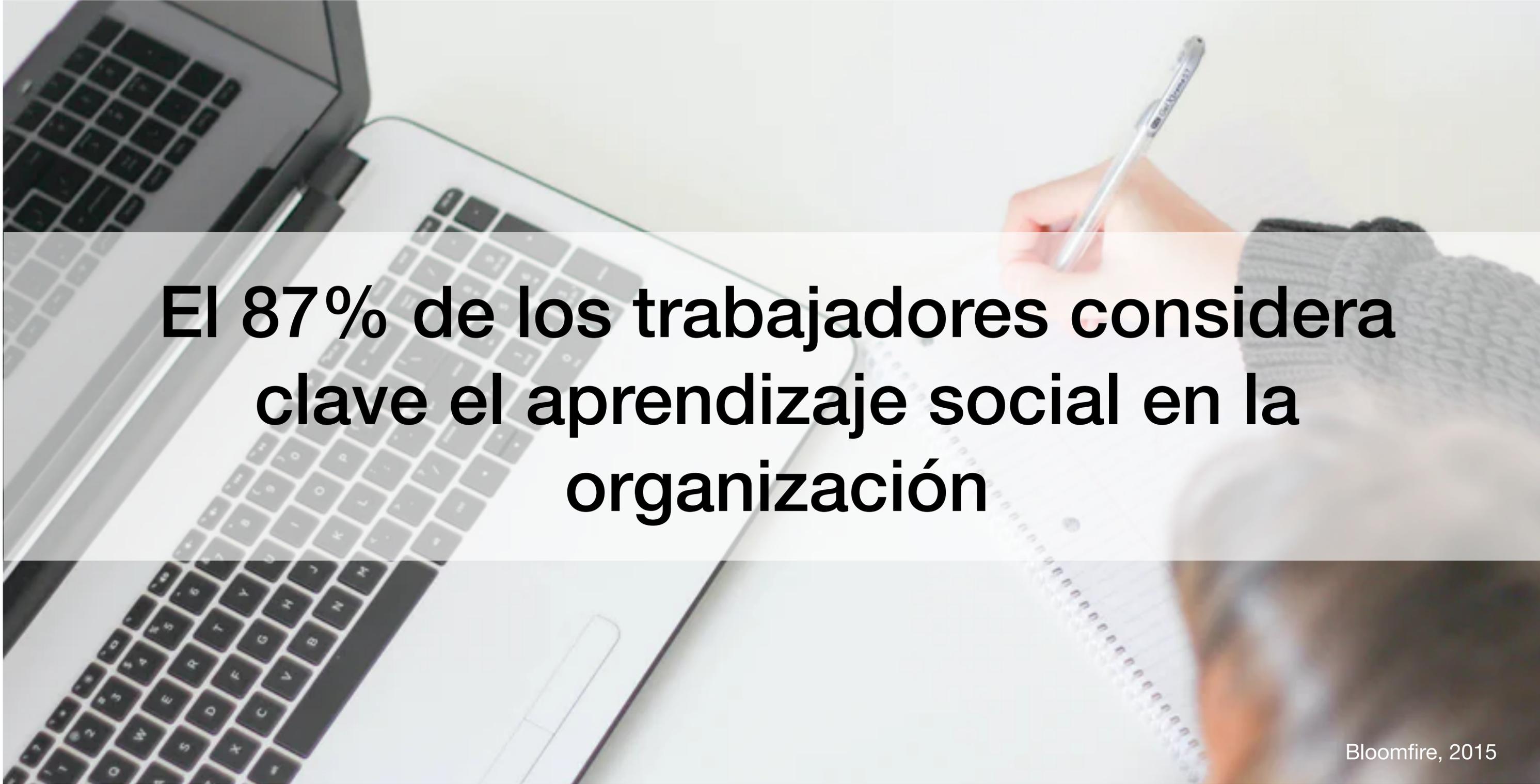
Escalables



“In the flow” (obligadas)



Seguras

A photograph showing a person's hand holding a pen and writing in a spiral notebook. A laptop is visible in the foreground, partially obscured by the notebook. The background is a plain, light-colored wall.

**El 87% de los trabajadores considera clave el aprendizaje social en la organización**

Bloomfire, 2015

# Gestión del cambio

4

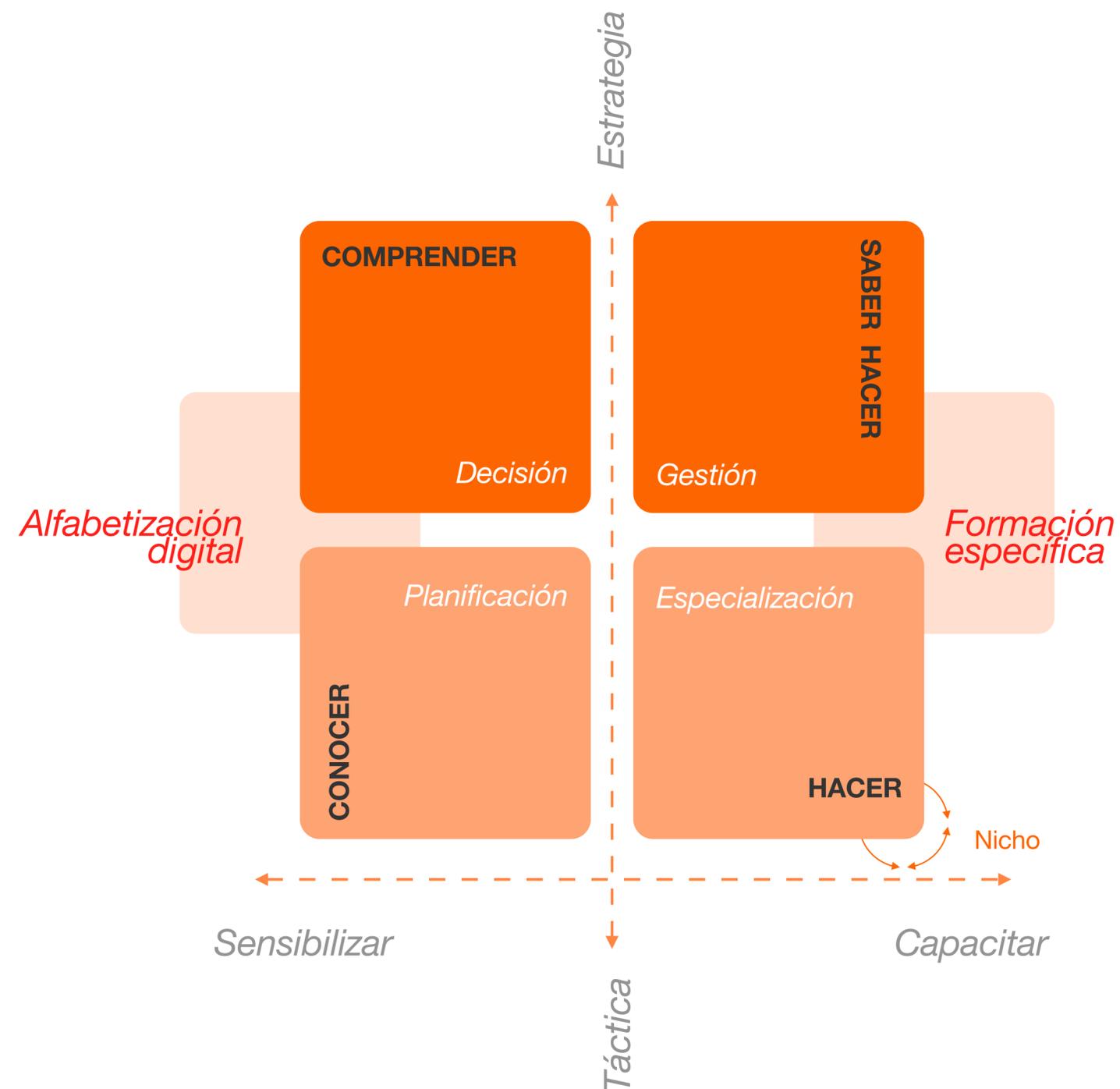
# El cambio está en el proceso, no en el destino.

- > Formación.
- > Liderazgo.
- > Agentes de cambio.
- > Comunicación.



## Diferente nivel de digitalización, pero toda la organización con un mínimo

- > Información (análisis y búsqueda).
- > Comunicación y colaboración.
- > Creación de contenido digital.
- > Seguridad.
- > Resolución de problemas.



[DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens](#)

**Es importante tener una narrativa propia de la digitalización.**



**Un relato  
que inspire  
confianza.**

# Acompañamiento y facilitación



## Equipo motor

Personas que se instruyan y trabajen con el nuevo paradigma y coordinen el programa de digitalización.



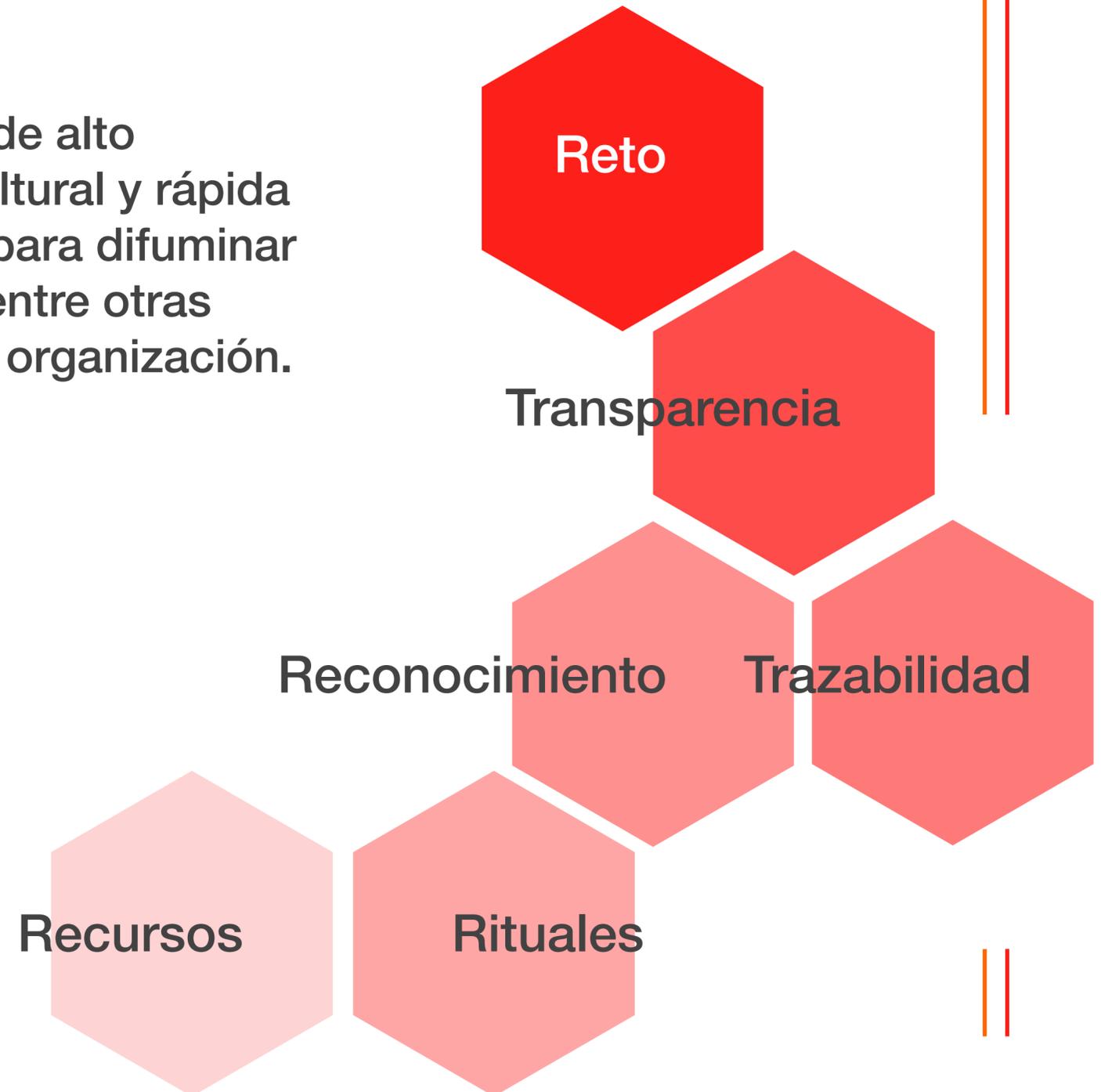
## Pilotos

Proyectos de alto impacto cultural y rápida visibilidad para difuminar el cambio entre otras áreas de la organización.



## Artefactos

Iniciativas, acciones, eventos y “gadgets” que visibilicen y den forma al programa de transformación.



El 82% de las empresas que ya usan **tecnologías sociales** y colaborativas esperan extender aún más su uso



**No empieces de cero.  
Opera sobre soluciones  
existentes.**

**Rodéate de la mejor compañía.**

José Luis Rodríguez y Carolina Guijarro

Consultores de Transformación cultural y organizativa

# Hablando de digitalización

Entender mejor los retos y necesidades.

- > ¿Qué os ha resultado más **sorprendente** de la sesión?
- > ¿Qué os ha resultado más **cercano** de lo que hemos escuchado?
- > ¿Qué **prácticas** ya desarrolláis, que se relacionen con lo que hemos visto?
- > ¿En qué podemos **avanzar** las cooperativas en materia digital?
- > ¿Qué **barreras** pensáis que podemos encontrarnos?
- > ¿Qué palancas consideráis más **factibles** en el corto plazo?

# Sobre nosotros

Somos especialistas en nuevos modelos de cooperación en equipo, gestión del cambio, experiencia de empleado y herramientas colaborativas.

Trabajamos desde hace años en digitalización, comunicación interna, reingeniería de procesos, metodologías “agile”, sociocracia y gestión de personas.

Investigamos la transformación organizativa y damos clase en Escuelas de negocio.



José Luis Rodríguez



Carolina Guijarro

