

DHR Index 2019



CEU IAM
*Institute for Advanced
Management*

Business
School

La gestión del talento digital

Gustavo Aguilar de Armas

CEU Institute for Leadership, Ethics and Development
(ILEAD)

LEADERSHIP & ETHICS

FOR A DIGITAL AND INTERNATIONAL ENVIRONMENT

Colaborador:



Experis™
ManpowerGroup

El Observatorio CEU DHR COL HUB es una iniciativa colaborativa y de co-creación entre un grupo seleccionado de directores de RRHH de empresas punteras y CEU IAM Business School para reflexionar sobre los retos de la Transformación Digital y la Gestión del Talento 4.0. Fruto de esta iniciativa son:

- » Los eventos de sensibilización digital bajo el paraguas **¿Somos digitales o nos comportamos digitalmente?** en los que se intenta medir el grado de implicación del área de personas con la transformación digital de sus empresas.
- » Y **DHR Index**, un informe anual de indicadores objetivos para medir el grado de compromiso del área de personas con la estrategia de la empresa en la gestión del talento digital.

| | | |
|-----------------|---|---|
| DIRECTOR | <ul style="list-style-type: none"> • JOSE MOREJÓN | GLOBAL HR GROUP VICE-PRESIDENT, BANCO SANTANDER |
| MIEMBROS | <ul style="list-style-type: none"> • JAVIER MARTÍN • JON LASA • ALFONSO DE SAN CRISTOBAL • MARIO BURRUL • JOAQUÍN BAU • MIREIA VIDAL • CLAIRE RENAUD • IRENE ARANDA • GEMA GÓNGORA • LUIS MANUEL GONZÁLEZ • ALEJANDRA LÓPEZ • DAVID MARTÍN • ÁLVARO VÁZQUEZ • ALEJANDRO FRIEBEN • NOHEMÍ BOAL • ÁLVARO RICO • GUSTAVO AGUILAR DE ARMAS • JOSÉ POBLACIONES | <p>DIRECTOR RRHH, GOOGLE</p> <p>GROUP TOTAL REWARDS DIRECTOR, ACCIONA</p> <p>CHIEF HR OFFICER CONTINENTAL EUROPE, AEGÓN</p> <p>DIRECTOR RRHH IBERIA, GE HEALTHCARE</p> <p>DIRECTOR RRHH IBERIA, BMW</p> <p>DIRECTORA RRHH, L' OREAL SPAIN</p> <p>HR CONSULTING DIRECTOR, DELL</p> <p>BLENDED STRATEGY, A MIX OF DESIGN AND LIQUID ORGANIZATIONS, THE COCKTAIL / WUNDERMAN THOMPSON CONSULTINGE</p> <p>DIRECTOR OF RECRUITING, LEARNING AND DEVELOPMENT, IBERDROLA</p> <p>DIRECTOR RRHH, ROCHE</p> <p>EMEA SUPPLY CHAIN HR, 3M</p> <p>DIRECTOR RRHH, AF STEELCASE</p> <p>DIRECTOR DE GESTIÓN DE PERSONAS IBERIA & LATAM, SECURITAS DIRECT</p> <p>DIRECTOR RRHH, ORACLE IBERICA</p> <p>DIRECTORA DE POSGRADO, FUNDACIÓN SAN PABLO CEU</p> <p>DIRECTOR, CEU IAM</p> <p>RESPONSABLE, CEU ILEAD</p> <p>RESPONSABLE MARKETING Y COMERCIAL POSGRADO, FUNDACIÓN SAN PABLO CEU</p> |
| CONTACTO | <p>EMILIO FERNÁNDEZ REVUELTA CEU IAM BUSINESS SCHOOL +34 914566300 EXT. 12979 EMILIO.FERNANDEZREVU@CEU.ES</p> | |

Presentación Institucional

CEU IAM (Institute for Advanced Management) es la escuela de negocios del Grupo CEU, cuya propuesta de valor a las empresas es la formación de líderes éticos con la capacidad de innovar en un entorno digital y global. Esto lo hace mediante sus masters y programas ejecutivos ofertados tanto en abierto como en formación a medida para instituciones. A lo largo de este último año se han formado unos 500 profesionales de ámbitos tan diversos como las finanzas, recursos humanos, marketing y comercial y dirección general, así como profesionales cuya pretensión es la de evolucionar en sectores como el de automoción e inmobiliario.

La escuela de negocios, siendo fiel a su propuesta, tiene acuerdos con universidades internacionales de primer orden como Berkeley University y Babson College, en Estados Unidos, y Kobe University, en Japón, donde nuestros participantes cursan periodos internacionales. También, en nuestra oferta internacional ofrecemos la posibilidad de emprender estancias en países como Gahna (África) para desarrollar proyectos de negocio con carácter social.

Como parte de su carácter innovador y social, CEU IAM Business School cuenta con tres observatorios "Healthcare Trends Lab", "DHR Col Hub" y "Economía de Francesco", que tienen el objetivo de acercar la sociedad y el negocio a la tecnología y viceversa, en los ámbitos de la sociedad, salud y la gestión del talento en las empresas, *DHR Index 2019*.

El CEU es una institución que, desde hace más de 80 años, trabaja para promover la formación integral de la persona en todos los niveles educativos. Fundada en 1933 por la Asociación Católica de Propagandistas (ACdP), cuenta con 25 centros docentes en 10 ciudades de España, entre los que se encuentran 3 Universidades privadas: San Pablo en Madrid, Cardenal Herrera en Valencia y Abat Oliba en Barcelona.

Nohemí Boal

Directora de Posgrado Fundación Universitaria San Pablo CEU

Índice

| | |
|--|------------|
| 01_ PRESENTACIÓN | 9. |
| 02_ RESUMEN EJECUTIVO | 13. |
| 03_ CAPÍTULO 1 | 17. |
| IMPULSO DE LA ESTRATEGIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL | |
| La transformación digital | 18. |
| Análisis de resultados | 20. |
| 04_ CAPÍTULO 2 | 27. |
| TRANSFORMACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO Y DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAS O RR.HH. | |
| Análisis de resultados | 31. |
| 05_ CAPÍTULO 3 | 47. |
| AGILIDAD ORGANIZATIVA | |
| La agilidad organizativa como imperativo estratégico en la transformación digital | 50. |
| Análisis de resultados | 51. |
| 06_ METODOLOGÍA | 57. |
| 07_ BIBLIOGRAFÍA | 63. |

Presentación

Álvaro Rico Pérez

Director de CEU IAM Business School

En el CEU nos interesan las personas y, por eso, trabajamos por el desarrollo de las mismas, independientemente de cuál sea su labor dentro de las empresas o entorno en que se manejan. Desarrollamos nuestra actividad educativa en un entorno colaborativo diseñado para estimular nuevas formas de entender la realidad social y de generar soluciones innovadoras. Queremos influir en la sociedad y en su desarrollo, y para ello las personas son ejes clave de nuestro proyecto.

Con esta idea, y en un momento que ya ha sido bautizado como la Era Digital, en CEU IAM Business School -Escuela de Negocios del Grupo CEU-, pusimos en marcha el Observatorio *CEU DHR COL HUB (Digital Human Resources Collaborative Hub)*, iniciativa colaborativa y de co-creación, y acogimos a un seleccionado grupo de directores de Recursos Humanos para reflexionar sobre los retos de la Transformación Digital y la Gestión del Talento 4.0.

Todo el trabajo realizado en el seno de este imponente grupo de personas quiere mostrarse a través de dos fórmulas: en primer lugar, con eventos de sensibilización digital, en los que proceder a medir el grado de implicación del área de personas con la transformación digital de sus organizaciones; así pues, se responde a la pregunta: **“¿somos digitales o nos comportamos digitalmente?”**; en segundo lugar, mediante el *DHR Index* que presentamos en este documento, informe de indicadores objetivos que ponen de manifiesto el grado de compromiso del área de personas con la estrategia de la empresa en la gestión del talento digital.

Sirvan estas líneas de presentación de este índice para volver a agradecer -esta vez de manera pública- a todos los miembros del *CEU DHR COL HUB*, en especial a su director, José Morejón, el extraordinario trabajo realizado durante todos estos meses, su generosidad al compartir experiencias, ideas y soluciones y respuestas a tantas preguntas e incógnitas que han emanado de las distintas reuniones de trabajo. Y también a Gustavo Aguilar de Armas, compañero de esta casa, quien ha dirigido este estudio, liderando a todas las áreas y personas implicadas durante estos últimos meses, para que la publicación viera la luz en los plazos y la calidad acordados.

Esperamos, por último, que la publicación recurrente del *DHR Index*, pionero por su temática y enfoque, sea herramienta para la función de Recursos Humanos o de Personas de las empresas, y se convierta en un referente junto a otras publicaciones más longevas.

José Morejón

Global HR Group Vice-President, Banco Santander

La guerra por el talento fue un término acuñado a finales de los años 90. Hacía alusión a que el talento -entendido como la suma de conocimientos, habilidades y actitudes- sería el recurso más valioso de las compañías durante los siguientes 20 años. Se quedaron cortos.

La disrupción que produce actualmente la invasión tecnológica en todos los campos provoca que la guerra por el talento continúe siendo una cuestión capital para la mayoría de CEOs y equipos de RR.HH. El nuevo talento digital es un recurso escaso, difícil de seducir y comprometer y conlleva además otras prioridades generacionales. Por si esto fuera poco, además ya no solo peleamos en la incorporación de tales perfiles únicamente contra nuestros competidores tradicionales.

Los cambios tecnológicos, con la entrada de la automatización de procesos, uso de plataformas de gestión de personas, uso de robots, IA, machine learning, nos deberían brindar la oportunidad de explorar nuevas formas de aportar valor a nuestro negocio. El cambio de tablero de juego con el que hemos trabajado anteriormente genera una nueva forma de comprender la gestión de los RR.HH. Creo conveniente no quedarme anclado en la cómoda reflexión sobre el impacto en los puestos de trabajo que la tecnología va a traer. Esta misma cuestión ya se trató en la revolución agraria, con la introducción de los primeros sistemas de producción mecánica con tracción hidráulica y de vapor, la producción en serie, etc.

Si nos centramos en la actualidad, con una aplicación práctica en nuestra función de RR.HH., prefiero quedarme con las oportunidades que se pueden generar al ser capaces de deshacernos de ciertas tareas manuales y repetitivas que pueden sustituirse y resolverse de forma automática. ¿No sería útil que un software pudiera transferir a la base de datos de la empresa ciertos datos del CV de la persona que vamos a contratar? ¿Y hacerlo, por ejemplo, en un tiempo inferior al que emplea Álvaro, el analista de RR.HH., y sin errores? ¿Cómo se sentirá Álvaro si le “retiramos” esa tarea vital de copiar unos campos de información de un documento a otro? ¿Más aliviado? ¿Para ello hice un máster en RR.HH.? -podría pensar. ¿No será mejor emplear el tiempo de Álvaro en hacer búsquedas proactivas en RRSS y tomar contacto personal con posibles candidatos, cara a cara? Esto es tan solo un ejemplo muy básico.

Nos enfrentamos a un cambio de era y no únicamente a una era de cambios. Por ello, desde la función de RR.HH. somos privilegiados y testigos de la evolución o transformación (según el estado de madurez en el que se encuentre cada uno) de la gestión de personas. Tenemos, por tanto, una responsabilidad, como profesionales que somos, de adelantarnos, conocer las tendencias y estar sobradamente preparados para apoyar este cambio.

Con tales inquietudes y reflexiones compartidas con un extraordinario grupo de directivos de RR.HH. que aparecen nombrados en el documento y con el inestimable apoyo del CEU IAM, pusimos en marcha este primer informe que hemos titulado **“La gestión del talento digital”**, con el ánimo de comenzar a medir el estado de salud, poniendo el foco en las empresas españolas, y con la esperanza de que dicho informe pueda servir de fuente de información o de inspiración, para seguir adelante en esta evolución digital en la que todos estamos inmersos.

Gustavo Aguilar de Armas

Responsable de CEU Institute for Leadership, Ethics and Development y Autor del Estudio

Las innovaciones en la tecnología digital, así como la conectividad entre personas, dispositivos y organizaciones, junto con la sencillez de almacenamiento y procesamiento de la información, abren una ingente cantidad de oportunidades, aunque no exentas de riesgos e incertidumbres. Este nuevo entorno hace vislumbrar grandes cambios en las formas de trabajar en todos los sectores empresariales.

EY, en su informe de 2019 EY-Mint Emerging Technologies Report, prevé que el crecimiento de la Inteligencia Artificial (IA) va a crear, en 2022, nuevos roles y profesiones que desplazarán al menos a siete millones de puestos de trabajo de sus antiguas funciones al ser reemplazadas las herramientas administrativas convencionales, los sistemas y lugares de trabajo por versiones digitales. El informe anticipa que cerca del 46% de la fuerza de trabajo realizará sus funciones en trabajos que no existen en la actualidad. La IA va a crear 58 millones de nuevos puestos de trabajo en los próximos años.

Esta nueva forma de trabajo reabre debates que se llevan anticipando desde hace años acerca del rol del Director de Recursos Humanos y de los departamentos de personas en la gestión del nuevo talento y la transformación de las organizaciones. No obstante, la urgencia de estas previsiones hace que estos retos adquieran, hoy por hoy, mucha actualidad.

La digitalización y la integración de los sistemas son cometidos técnicos que requieren un relevante análisis financiero en las decisiones de inversión. Sin embargo, la generación de ecosistemas digitales derivados de la interacción de tecnología, talento y organizaciones requiere un enfoque de personas para poder acertar en la viabilidad y la rentabilidad de las inversiones.

La implicación de los departamentos de personas es clave ya que los esfuerzos de las compañías en el terreno de la transformación digital no están teniendo, por el momento, los resultados esperados. McKinsey cifró el éxito de estas iniciativas en menos del 30%. No obstante, esta misma organización, en su informe Global sobre transformación digital de 2018 ha reducido esta cifra al 16%, cifra que no mejora, incluso, en compañías digitalmente competentes, tales como las tecnológicas y de telecomunicaciones, en las que la tasa de éxito no supera el 26%. Estos estudios apuntan a que la gestión del talento en la transformación cultural, aneja a la digital, es clave para alcanzar el éxito.

Por lo tanto, el objetivo de este informe es explorar cuál es el momento de la empresa española en la transformación digital y, particularmente, el rol desempeñado por los departamentos de RR.HH. en el impulso de la misma. Hemos solicitado a directores, responsables e integrantes, fundamentalmente del departamento de RR.HH., que contesten a nuestro interrogante de si la empresa española está preparada o se está preparando para adoptar eficientemente las tecnologías digitales de forma que generen valor efectivo para clientes y empleados.

En el estudio han participado 211 personas de distintas organizaciones del panorama empresarial español. El 58% de quienes han respondido pertenece al primer nivel de dirección de sus compañías y el 42% restante se distribuye en un 26% entre mandos intermedios y un 16% de técnicos. El 83% pertenece al departamento de RR.HH.

Con este enfoque, CEU ILEAD quiere aportar, desde el enfoque humanista y transformador de nuestra estrategia educativa, interrogantes y líneas de investigación sobre el papel de los departamentos de personas en la transformación digital.

Queremos agradecer a *Experis* su inestimable ayuda y aportaciones en las distintas fases del estudio, siempre un punto más allá de lo esperado por su parte.

Resumen ejecutivo

La transformación digital es actualmente una exigencia en el desarrollo de las organizaciones a nivel mundial y en la definición de su estrategia competitiva con el fin de adaptarse a los crecientes entornos digitales de mercado, mejorar sus operaciones y aportar mayor valor a sus clientes y empleados. La empresa española no es una excepción.

Este informe se basa en una encuesta respondida por 211 directivos de empresas radicadas en España y estudia cuál es el momento que vive la empresa española en transformación digital y, en particular, el rol desempeñado por los departamentos de RR.HH. en el impulso de dicha transformación. En resumen, extraemos las principales conclusiones del informe, que esperamos aporten ideas acerca de cómo los departamentos de RR.HH. se están adaptando a los entornos digitales.

- » Las organizaciones que participan en la investigación se encuentran en una **etapa de desarrollo intermedia en el proceso de consolidación de su madurez digital.**
- » Las empresas encuestadas **no cuentan con una concepción unívoca de lo que significa transformación digital** y manejan indistintamente los términos transformación digital y digitalización.
- » Los encuestados consideran, de forma moderada, que la empresa española cuenta con una estrategia clara de transformación digital (alcanzando un 5,9 en una escala de 1 a 10). Existe una diferencia de 1,1 puntos entre organizaciones mayores y menores de 500 empleados. **Un 20% considera que la falta de estrategia clara es la segunda fuerza obstaculizadora de una efectiva transformación de los departamentos de personas en las organizaciones, independientemente del sector o tamaño de la organización.**
- » Las organizaciones consultadas asientan su estrategia de transformación digital en la gestión de proyectos de digitalización orientados más a aprovechar las mejoras tecnológicas para optimizar la operativa actual de sus negocios, que a mejorar su futura competitividad, acceder a nuevos segmentos de mercado, reaccionar ante posibles cambios en la conducta del consumidor o ante la posible irrupción de nuevos competidores tecnológicos en sus mercados. **El CEO (25,6%) es el principal impulsor de la estrategia de transformación digital y el CHRO juega un papel muy relevante en este impulso (17,3%).**



- » **El 56% de los retos para la gestión del talento en un entorno de transformación digital se concentra en la adquisición de nuevas capacidades y competencias:** casi el 40% se concentra en dos retos de transformación (adquisición de nuevas capacidades, habilidades y mentalidad (23%) y gestión del cambio (17,5%)). Un 14,5% se centra en el desarrollo de capacidades analíticas en RR.HH., que, si le añadimos el 1,5% de indicadores y métricas de talento, alcanza el 16%.
- » **El 64% de las futuras motivaciones estratégicas, en un medio y largo plazo, para la transformación digital se concentra en la mejora de la eficiencia operativa, el incremento de la agilidad organizativa y la modernización de los sistemas de información.**
- » **En cuanto a las fuerzas obstaculizadoras de la transformación digital, casi una cuarta parte considera que es la falta de presupuesto;** un 20% señala la falta de una estrategia clara de transformación; un 14,3%, la falta de transformación de la estructura organizativa en coherencia con las exigencias digitales; y un 3,9%, la prevención en la asunción de riesgos en la cultura directiva de la organización.
- » **Los departamentos de personas conservan una estructura profesional muy centrada en la Administración de Recursos Humanos, compuesta por generalistas y especialistas vinculados a los procesos operativos del departamento.** La implantación de IA y RPA en los principales procesos del departamento impulsará, desde la digitalización, el autoservicio de mucha información que hoy en día está sobrecargando a estos departamentos. Se observa una representación relevante (20%) de HRBP en las organizaciones, incluidas aquellas que cuentan con menos de 500 empleados.
- » **Los encuestados califican de notable (7,5) el impacto de los esfuerzos de RR.HH. en la mejora de la experiencia de empleado y como marca empleadora.**
- » **El 29,7% de los procesos de RR.HH. que más transformación está experimentando se relaciona con la cultura de liderazgo.** Los procesos se encuentran en un incipiente momento de desarrollo y sistematización por parte del mercado.
- » **Un 61,5% de las organizaciones no cuenta con un concepto claro de lo que significa ser digital o se encuentra trabajando en la definición.** Un 69,5% no cuenta o está en proceso de definición de un listado de capacidades digitales. Un 78,5% no cuenta con un listado común de competencias digitales para toda la organización.



- » **Las capacidades digitales consideradas más relevantes están íntimamente relacionadas con la Inteligencia Artificial** (Big data, data analytics y automatización de procesos), **junto con ciberseguridad.**
- » **Las competencias digitales más relevantes son: agilidad, aprendizaje constante, pensamiento adaptativo e inteligencia social y emocional,** todas ellas evaluadas por encima de 7.
- » **Un 25,4% de las respuestas identifica la agilidad con una metodología de gestión de proyectos.**
- » **El 62,4% de los encuestados afirma que su organización ha implantado alguna metodología o práctica ágil** y considera que ésta ha tenido un impacto moderado en la mejora de la productividad de los equipos de trabajo, en la mejora continua en los equipos, en el compromiso de las personas de la organización, en los cambios en la estructura organizativa de RR.HH. y en su forma de trabajar.

Capítulo

01

Impulso de la estrategia de la transformación digital

El término de "**transformación digital**", como veremos en este informe, es hueco, no significa nada más allá del significado que cada uno quiera dar al cambio que se está produciendo en su organización. Lo importante es que se entienda que se trata de un cambio necesario y urgente. Y lo preocupante es que se interprete como un cambio tecnológico, o como la digitalización de lo ya existente.

Dicho cambio debería producirse en toda la compañía de forma ordenada y sistemática, en el marco de definición de un modelo estratégico global capaz de permear por toda la organización desde pequeñas células repartidas por la misma. **La transformación trata de preparar a la empresa para el constante cambio al que se enfrenta hoy y al que va a someterse en los próximos años.** Es la adaptación de toda la compañía para ser más flexible y, con ello, más ágil, y no al revés. Todo lo demás es prepararse para el pasado, para lo que ya ha sido. Vamos tarde.

Por ello, las empresas deberían buscar un modelo de adopción del cambio constante, ayudando a sus empleados a ser personas más abiertas, con menos miedos internos, sin silos que las acoten, sin convenciones en el área de formación y pudiendo llegar a ser las empresas pseudo-universidades en las que estar actualizados y empleables en todo momento.

El papel de las personas adquiere una dimensión más relevante, si cabe, que nunca, y el papel del CHRO es, por tanto, fundamental en el impulso de la transformación en las empresas. **Los nuevos modelos de organizaciones líquidas pasan por complejas actuaciones con jerarquías móviles, lo que ya de entrada cambia la atracción, selección, on-boarding, compensación, proyección y desarrollo, retención, off-boarding y reincorporación del empleado.**

Además, **las metodologías deben ser deconstruidas y reconstruidas según las necesidades de la empresa.** Hacerlas a ti. No se trata de aplicar *agile por agile* (volvemos a lo que ya ha sido), sino de entender si tiene sentido para cada acción una u otra forma de llevarla a cabo: *Scrum, Kanban, Scrunban*,... con *hubs*, studios, nómadas, CoE... **Estar preparados para montar y desmontar métodos y estructuras de la manera más fácil y natural, pensando en el bien de la empresa y de su cliente final** en cada momento, pero sobre todo habiendo creado las estructuras (dinámicas/orgánicas) y políticas necesarias para permitirlo.

La mayor complejidad está en diseñar la estrategia que permita hacerlo sin poner en riesgo en ningún momento la vía más táctica de la compañía, la que da de comer hoy y permite subir la persiana cada mañana; con un modelo de transición en el que convivan ambas líneas de actuación, la futura y la actual, y la una vaya calando en la otra hasta que exista una línea única.

Tenemos por ello ante nosotros un reto apasionante que afrontar con valentía; solo enfrentándonos a él seremos capaces de dar a nuestra compañía la oportunidad que merece.

Irene Aranda

Head of Digital Transformation, Vodafone.

Alfonso de San Cristobal

Chief HR Officer International de AEGON.



La transformación digital

El término transformación digital es un concepto ambiguo. Así lo han puesto de manifiesto diversas investigaciones, y, por ejemplo, la encuesta **Global de 2017 (Global Digital IQ® Survey) de PwC**, refleja que la concepción de las empresas sobre el término “digital” está lejos de ser unívoca. En esta investigación, el **75%** de los encuestados considera que lo digital está vinculado a actividades relacionadas con la innovación tecnológica; es sinónimo de IT y se refiere a toda actividad tecnológica orientada al cliente. El **25%** restante expresa consideraciones más comprehensivas del papel de la tecnología en el negocio y dentro de este porcentaje, el **5%** considera que lo digital “va más allá de la tecnología y se refiere a una mentalidad que abarca la innovación constante, la toma de decisiones y la integración de la tecnología en todas las fases del negocio”.

Gartner, en su glosario de términos, en un intento de precisar el concepto, establece una diferencia entre los términos “digitization” y “digitalization”, cuya traducción al español es la misma. Esta diferencia es relevante porque por **digitization se entiende el proceso de cambiar de una forma analógica a una digital**; y coinciden en esta definición los que consideran que **cualquier inversión en tecnología es sinónimo de digitalización**.

Por otra parte, Gartner entiende que **“digitalization” es el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio y proporcionar nuevas oportunidades de incrementar ingresos y generar valor**. Son “digitalization” todos los proyectos orientados a la optimización de los procesos que el uso de tecnologías digitales puede mejorar. Sin embargo, la gestión únicamente de proyectos con contenido digital no supone transformación digital en sí misma.

Por transformación digital entendemos la modificación profunda, por parte de la empresa, de sus operaciones, procesos, capacidades, competencias, además de los modelos empresariales y organizativos para integrar las oportunidades que ofrecen las disrupciones tecnológicas y prever su impacto en la sociedad, clientes y mercados de una forma estratégica y obtener así una ventaja competitiva y diferenciadora en el mercado.

La transformación digital es la adopción estratégica de tecnologías digitales y el impulso en la generación de valor en el negocio para evolucionar con el mercado, buscando el incremento constante de valor para el cliente y la mejora de la experiencia de las personas en las organizaciones. No es únicamente una ventaja competitiva, es también la evolución necesaria para poder continuar en el mercado.

Por ello, la transformación digital requiere una transformación cultural en la organización. No se trata de hacer digitalmente sino de ser digitales: hay que **generar una mentalidad y un entorno digitales que favorezcan la interacción óptima entre personas, procesos e innovaciones tecnológicas** (Big Data, IoT, AR y otras) **para permitir a la empresa sobrevivir en un entorno cada vez más complejo**.



Los análisis son unánimes en que la clave del éxito de esta transformación son las personas. De ahí el interés de analizar la opinión de los departamentos de personas o RR.HH. sobre el peso que se les concede en los planes y estrategias de su organización. En este sentido **el informe de 2019 de Deloitte, “Pivoting to digital maturity: Seven capabilities central to digital transformation”,** aparte de invertir en activos de infraestructura digital y la adopción de una mentalidad digital, **considera prioritario para alcanzar una madurez digital, el desarrollo de determinadas capacidades organizativas, que pivotan entre la gestión del talento y el desarrollo de liderazgo.**

El Harvard Business Review de 2015 anticipaba esta tesis, analizando el papel de la dirección de personas o RR.HH. en la estrategia y **sugería la adopción de un nuevo rol por parte de los Comités de dirección, otorgando un papel clave al triunvirato CEO, CFO y CHRO,** como socio clave para la generación de valor al negocio. No obstante, este rol pasa por el desarrollo de determinadas competencias y habilidades en su gestión y en la de sus equipos, que se analiza más a fondo en el siguiente capítulo.

En este apartado, aparte de querer conocer la opinión de los encuestados acerca del concepto de transformación digital que manejan en su organización, también les planteamos si consideran que la empresa tiene una estrategia y planes claros para afrontar dicha transformación, dónde se están invirtiendo los recursos y cuál es el peso de las distintas direcciones en el impulso de la estrategia de transformación digital de la organización.

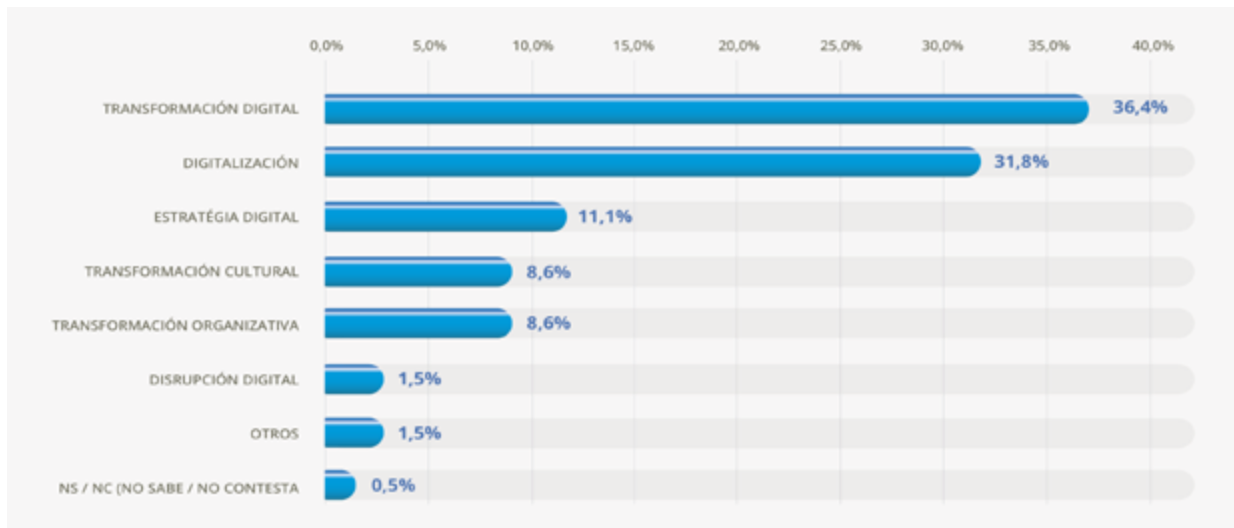


Análisis de resultados

_CONCEPTO Y ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El término más utilizado para referirse a la transformación que impone la digitalización es el **de transformación digital (36,4%)** y le sigue el de digitalización. La suma de los dos supera las dos terceras partes de las respuestas obtenidas. El **17,2%** de las respuestas se refiere a **transformación**, ya sea cultural u organizativa. El **11,1%** utiliza el término **estrategia digital**.

¿Qué termino usa tu organización para referirse a la transformación que impone la digitalización?



Las personas encuestadas, en una escala de 1 a 10, consideran con un **6,4** que su organización tiene una **concepción inequívoca de lo que significa transformación digital**, y con un **5,9**, que su organización cuenta con una **estrategia o plan definido de transformación digital**. Esta puntuación es coherente con las respuestas obtenidas a la pregunta sobre las fuerzas que obstaculizan la estrategia de transformación digital y que el 20% de encuestados considera que es la falta de una estrategia clara de transformación en segundo lugar, por detrás de la falta de presupuesto.



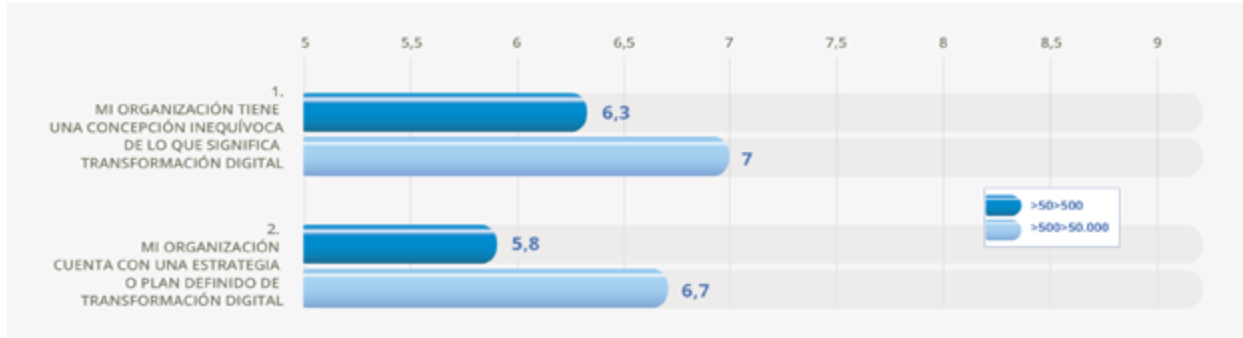
La organización cuenta con una concepción inequívoca de lo que significa transformación digital. 6,4.

Cuenta con una estrategia o plan definido de TD: 5,9.

El 20% considera la falta de una estrategia clara como la segunda fuerza obstaculizadora de la transformación digital de su organización.



Número de empleados

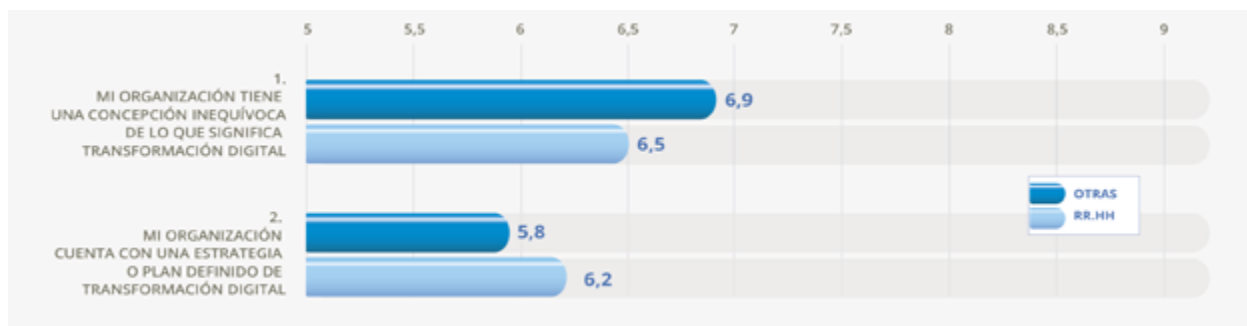


No hay diferencias significativas entre puntuaciones en función del nivel organizativo de quien responde, pero sí las hay en función del número de empleados de la organización, de las áreas de la organización, del sector de actividad o de la edad de los encuestados.

Así, las organizaciones **por encima de 500 empleados consideran que tienen una concepción inequívoca y una estrategia o plan definido por encima de la media** y mucho menos en el caso de las organizaciones con menos de 500 empleados.

Dependiendo del departamento al que pertenecen los encuestados, la percepción es distinta. Recursos Humanos puntúa por debajo que el resto de departamentos la concepción inequívoca de la transformación digital, pero considera por encima de los demás la creencia de que la organización cuenta con una estrategia clara o un plan definido.

Áreas de la Organización





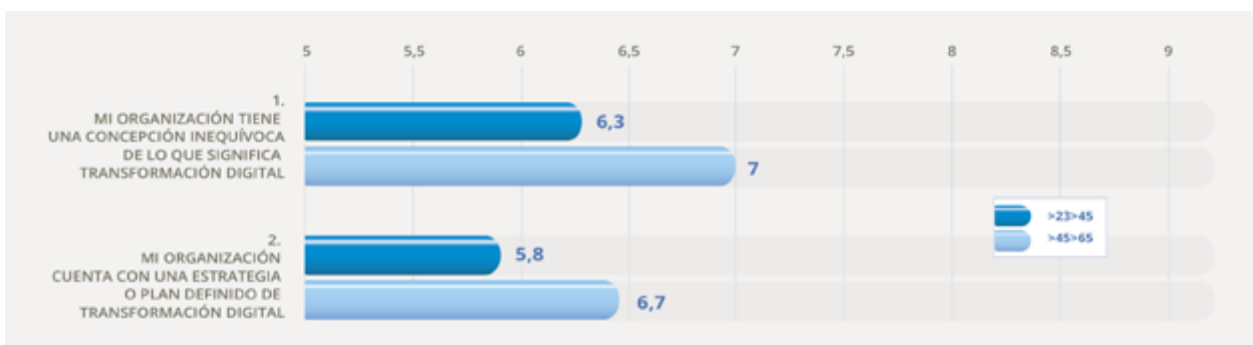
Sectores



El gráfico por sectores refleja que el **sector de sanidad presenta la diferencia más pronunciada** entre la concepción inequívoca de transformación y la existencia de una estrategia clara. **El sector consumo presenta la misma tendencia**, aunque menos pronunciada. En cambio en el **sector de servicios de consultoría y asesoramiento la estrategia puntúa por encima de la concepción**.

Vistos los resultados por edad del encuestado, los mayores de 45 años dan puntuaciones más altas que los menores de 45, a las dos cuestiones planteadas.

Edad

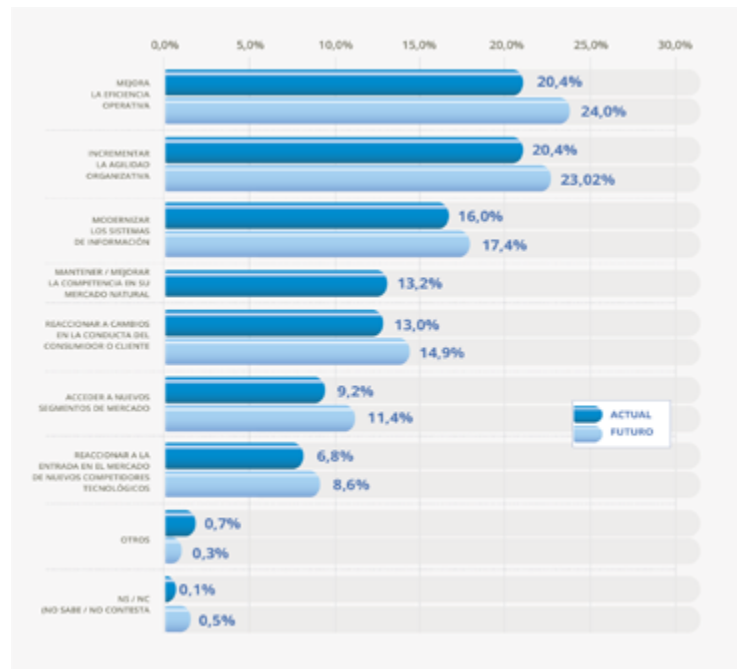


Estos resultados son coherentes con los índices de madurez digital que **Deloitte** anunciaba en su **informe de 2018 publicado en el MIT Sloan** en el que consideraba que **la empresa española se encuentra en una etapa intermedia, o de desarrollo, en el proceso de consolidación de su transformación digital**.



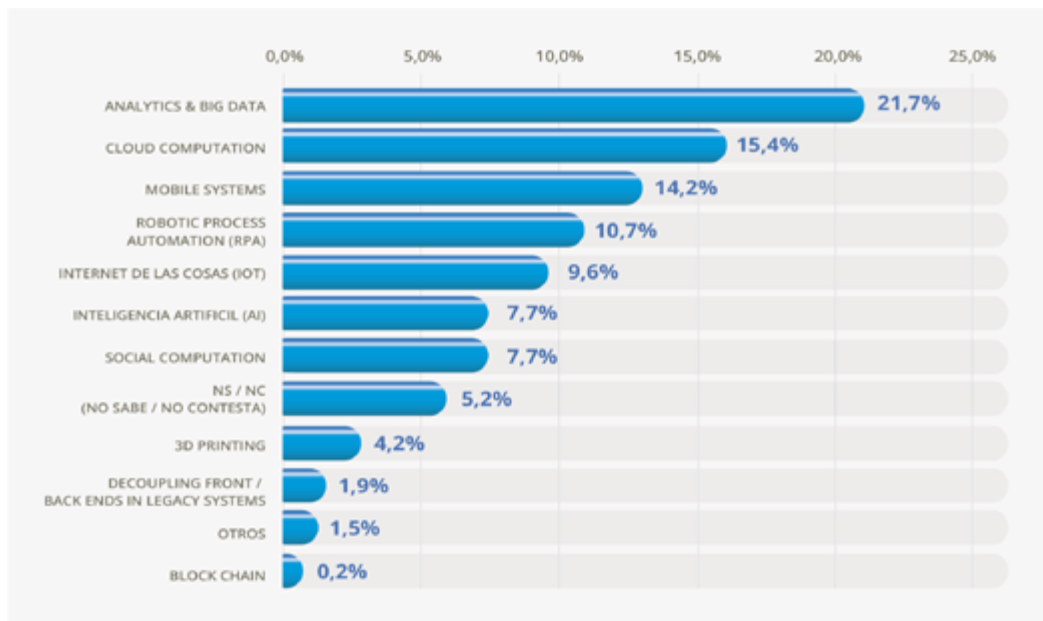
_MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS

La petición de distribuir 100 puntos entre las **principales motivaciones estratégicas actuales y futuras para la transformación digital** de las organizaciones, obtiene las siguientes respuestas: **mejorar la eficiencia operativa, incrementar la agilidad organizativa** (que se trata en más profundidad en otro capítulo), seguidas de la **modernización de los sistemas de información**. Estas tres respuestas concentran el 56% de las estrategias actuales y el 64% de las futuras.



Vistas estas tres categorías parece que las organizaciones consultadas asientan su estrategia de transformación digital más en aprovechar las mejoras tecnológicas para optimizar la operativa actual de sus negocios que en mejorar su futura competitividad, acceder a nuevos segmentos de mercado, reaccionar ante posibles cambios en la conducta del consumidor o ante la posible irrupción de nuevos competidores tecnológicos en sus mercados.

Teniendo en cuenta el último ejercicio ¿en qué áreas ha invertido tu empresa para hacer efectiva su estrategia de digitalización?

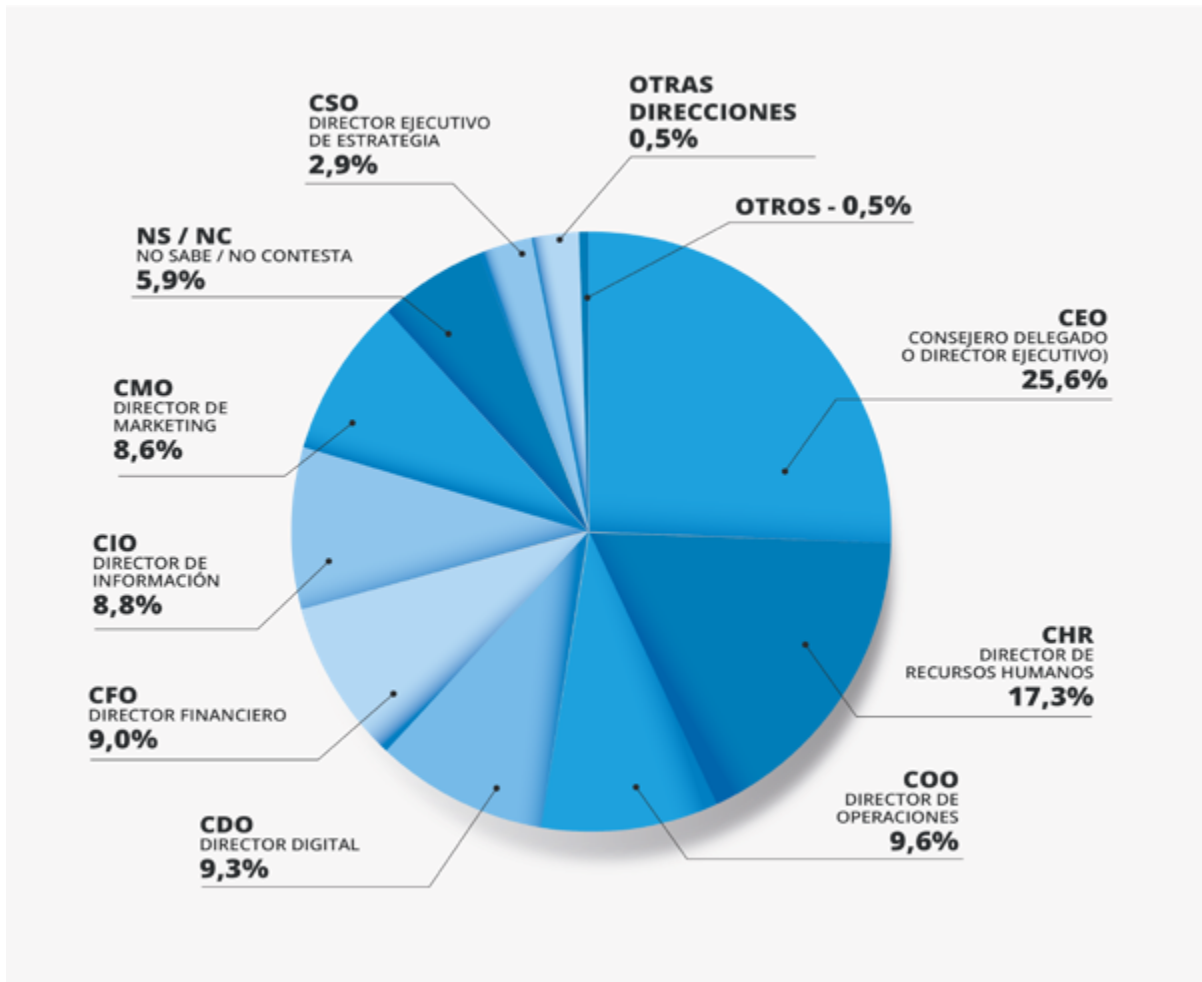


Consultados en qué **áreas han invertido sus empresas para hacer efectiva su estrategia de digitalización**, la principal categoría es **Analytics y Big data (21,7%)**, seguida por **Mobile Systems (14,2%)**, **Robotic Process Automation (10,7%)**, **Social Computation (7,7%)** e **Inteligencia Artificial (7,7%)**. Estas categorías, que suman casi el 60% de las respuestas, apuntan a una estrategia de aprovechar las innovaciones tecnológicas, orientar a las organizaciones al dato y aprovechar el potencial predictivo para la toma de decisiones que las tecnologías digitales basadas en la Inteligencia Artificial van a posibilitar en la medida en que las organizaciones optimicen sus procesos de recogida, almacenamiento y procesamiento de datos relevantes para el negocio.



_IMPULSORES DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

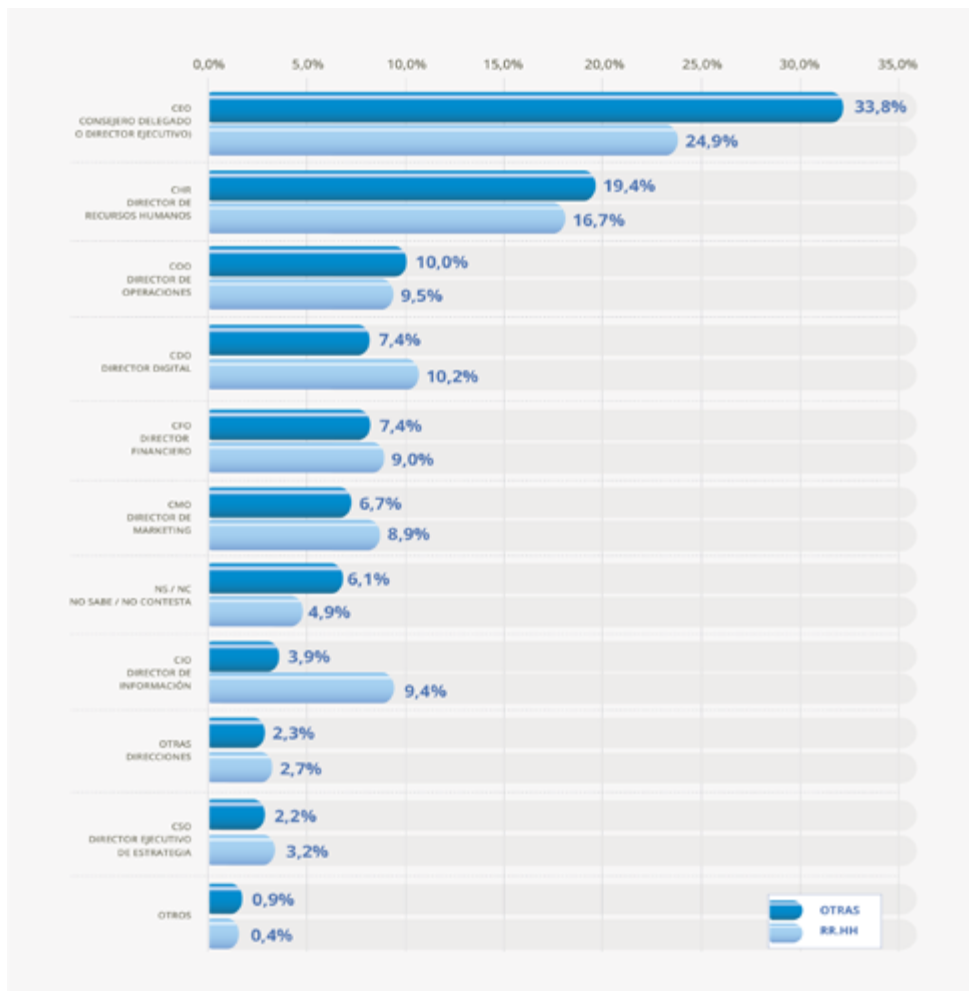
Las respuestas a la petición de distribuir 100 puntos entre **distintos actores para identificar su grado de implicación en la estrategia de transformación digital de la organización**, se distribuyen conforme al cuadro adjunto.





Comparando las respuestas en función del departamento al que pertenecen los encuestados, aunque todos identifican a los mismos actores, existen diferencias significativas en el peso que se les da a algunos de ellos. En departamentos distintos de RR.HH., se da **menos peso al CEO y al CHRO**, y se da **mayor peso a otros directivos, en particular al CIO** (director de información).

Según este análisis, las personas que han participado en el estudio otorgan a las direcciones de RR.HH. un rol prioritario en el impulso de la estrategia de transformación digital de las organizaciones. En el siguiente capítulo vamos a analizar cómo están operando en España estos departamentos y cómo están experimentando su propia transformación.



Capítulo

02

Transformación de la gestión del talento y del departamento de personas o RR.HH.

El departamento de personas tiene la oportunidad de desempeñar un papel clave en la adaptación de la empresa al nuevo entorno digital. Empezando por su propia transformación y liderando con el ejemplo, el departamento de RR.HH. puede contribuir activamente al cambio de mentalidad, al desarrollo de habilidades y actitudes clave y al fomento de nuevos modelos de negocio que permitan a la organización competir y crecer de forma sostenible en el nuevo entorno.

Esta transformación tiene que buscar dos objetivos principales:

- » **Cambiar los paradigmas de gestión del capital humano** para dotar a la organización de una mentalidad, estilo de liderazgo, habilidades y actitudes que le permitan tener éxito en el entorno digital.
- » **Centrarse en la experiencia de cada empleado**, ofreciendo nuevos modelos flexibles de soporte que fomenten la innovación digital de los propios empleados.

¿Y qué tiene que hacer el departamento de personas para transformarse?

- 01 » Incorporar la tecnología en sus diferentes prácticas y procesos**, acelerando la digitalización de todas las partes administrativas y transaccionales y aprovechando las nuevas tecnologías como el *Virtual Agent* o el *Robotic Process Automation* para ofrecer un servicio inmediato y cercano a cada persona, que le permita anticipar y solucionar sus necesidades individuales o relacionadas con la gestión de personas.
- 02 » Vivir la transformación en primera persona.** Liderar con el ejemplo para poder ser el catalizador de la transformación. Asumir el riesgo de cambiar, abrazar la incertidumbre, celebrar los éxitos y aprender de los errores. Retar e inspirar el cambio en las demás áreas de la organización.
- 03 » Adquirir y desarrollar nuevas habilidades:**
 - A_ “Data and digital mindset”,** agilidad, innovación y *design thinking* e inteligencia emocional y social. El 16% de los participantes en el estudio destaca el desarrollo de capacidades analíticas en RR.HH. y de indicadores y métricas de talento como el principal reto para la gestión del talento en un entorno de transformación digital.
 - B_ Comunicación y marketing en entorno digital** (*story telling*, uso de vídeo, audio/podcasts y otras herramientas digitales de comunicación).
 - C_ Potenciar la consultoría, gestión del cambio y coaching** para impulsar y acompañar la transformación de mentalidad y habilidades de la plantilla.



- 04 » **Transformar sus modelos de negocio**, poniendo al cliente interno en el centro de cada oferta y adoptando un enfoque de servicio proactivo basado en el análisis de datos.
- 05 » **Medir el impacto** que una correcta atracción, desarrollo, promoción y retención del talento tiene para el negocio, para identificar qué iniciativas aportan mayor valor añadido y potenciar las inversiones más eficientes dotando a la empresa de una mayor competitividad.

Para ello el departamento de personas necesita incorporar perfiles más diversos, tal y como pone de relieve este estudio buscando un mejor equilibrio entre los perfiles “tradicionales” que provenían de Legal y Psicología y los perfiles de ingeniería, tecnología y *data scientists*.

Una vez haya iniciado su propia transformación, el departamento de personas tiene la oportunidad de desempeñar un papel clave en la transformación de la empresa centrándose en algunas áreas clave como pueden ser:

- » **Hacer evolucionar junto con el CEO la cultura y los hábitos corporativos hacia una mentalidad centrada en la experiencia del cliente y la innovación continua.** El 19,4% de los participantes en el estudio destaca que la gestión de la experiencia del empleado es uno de los procesos que está experimentando más transformación después de la adquisición de talento (22,4%).
- » **Impulsar un marco de trabajo flexible en el que las personas tomen las riendas de su formación y desarrollo y consigan tener un equilibrio profesional y personal que les permita ser más creativos y actuar como emprendedores dentro de la estructura corporativa.** El 28,5% de las respuestas destaca el *eLearning* (14,5%) y la gestión del rendimiento (14,0%) como procesos que están experimentando más transformación.
- » **Ayudar al CEO y a los demás directivos a explorar y probar nuevas estructuras organizativas más ágiles y basadas en el *networking*, que permitan acelerar la innovación y la transformación del negocio** (“qué” y “cómo” se hacen las cosas).
- » **Gestionar el talento centrándose en habilidades y actitudes, desarrollando métricas y procesos de toma de decisión que permitan una mejor planificación y adecuación del talento a las necesidades actuales y futuras**, promocionando talento nuevo y emergente, construyendo una marca empleadora fuerte y creando un entorno diverso, inclusivo y conectado en el que el talento pueda prosperar.

Claire Renaud

Global HR Consulting Director de DELL.

Mario Burrull

Director RR.HH. Iberia de GE Healthcare.



EL PAPEL DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAS O RR.HH. EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Los recientes estudios globales sobre gestión del talento realizados por las mayores consultoras coinciden en la necesidad de cambio y evolución de los departamentos de personas o RR.HH. y, por lo tanto, en **experimentar su propia transformación para generar valor al negocio.**

Esta transformación se centra en dos pilares: ser más digitales (no hacer o actuar digitalmente) para mejorar la experiencia de las personas de la organización y **ser más analíticos** y, por tanto, orientar su función a datos para poder anticipar al negocio todos los posibles riesgos y oportunidades relacionados con la organización y su entorno.

Gracias al potencial predictivo de la IA y el *machine learning*, junto con la expansión de IoT, se van a plantear a los departamentos de RR.HH. grandes oportunidades, no sólo de mejora en la eficiencia operativa de procesos, sino de traer al negocio información y propuestas clave de generación de valor en relación con el talento, su atracción, selección y gestión de su potencial.

El informe de Deloitte “Tendencias globales en el capital humano” de 2019 que evalúa la implantación de la IA en las organizaciones, identifica un importante desajuste en la preparación de las mismas para abordar su correcta implantación: mientras que el 72% de quienes responden la encuesta considera esta área como muy importante, tan sólo el 31% se encuentra preparado.

Este panorama, lleno de oportunidades por explorar y analizar de forma rigurosa, no está exento de riesgos financieros y también éticos, que deben gestionarse para evitar un impacto negativo en la reputación y marca como empleador. La confianza, no sólo por parte de la dirección del negocio, sino también de las personas que interactúan en la organización, hace que las formas de ser, hacer y colaborar en los departamentos de RR.HH. vayan a ser radicalmente distintas en breve.

Si los departamentos de RR.HH. quieren contribuir al incremento de las tasas de éxito de las iniciativas de transformación digital en las que invierten sus compañías, necesitan realizar su particular transformación. Conociendo los riesgos e incertidumbres que entrañan estas iniciativas, como ya hemos visto, es necesario que las organizaciones, sus procesos y servicios se transformen también.

No se trata de hacer digitalmente, sino de ser digitales en la gestión eficiente de la operativa y en la interlocución del cliente interno para poder dar respuestas de valor a los interrogantes que la gestión del talento genere al negocio.



Con el objetivo de orientar a las compañías hacia una toma de decisiones centrada en datos, la articulación de las propuestas de RR.HH. va a ser evaluada y gestionada de una forma radicalmente distinta. Por esta razón, se requiere el desarrollo de nuevas competencias analíticas para procesar la ingente cantidad de datos que van a estar disponibles en los departamentos de RR.HH. Esta información puede ser muy relevante para generar nuevos escenarios e hipótesis que traigan beneficios a las personas de la organización y mejoren su reputación y marca empleadora.

En esta línea, **McKinsey, en su informe global de 2019 sobre IA, valora la rápida, aunque desigual, adopción de capacidades asociadas a la Inteligencia Artificial** y plantea importantes lecciones para aquellos negocios que están retrasando su adopción frente a los que ya lo han hecho de forma temprana. Identifica como **factores de éxito**, entre otros, **alinear a los líderes empresariales, analíticos y de TI en torno al valor de la Inteligencia Artificial** en todas las áreas de negocio, **invertir en talento y asegurar que las personas dispongan de las competencias digitales** necesarias para una implantación exitosa.

Estas competencias y capacidades van a determinar una nueva arquitectura organizativa con nuevos puestos que, según apunta el informe EY-Mint 2019, van a interactuar con bots al implantarse soluciones RPA en la mayoría de los procesos nucleares de RR.HH. Esta realidad va a liberar de mucha presión operativa a los equipos de recursos humanos, que entonces podrán abordar los retos de gestión del cambio y de transformación cultural anejos a la transformación, y concentrarse además en proyectos de valor añadido para el negocio relacionados con la gestión del talento.

Las funciones de los profesionales de RR.HH. se van a enriquecer y a la vez van a ser más retadoras, y van a requerir por ello el desarrollo de competencias y capacidades digitales y analíticas. La cualificación de base que tengan estos profesionales facilitará más o menos su adquisición y desarrollo.

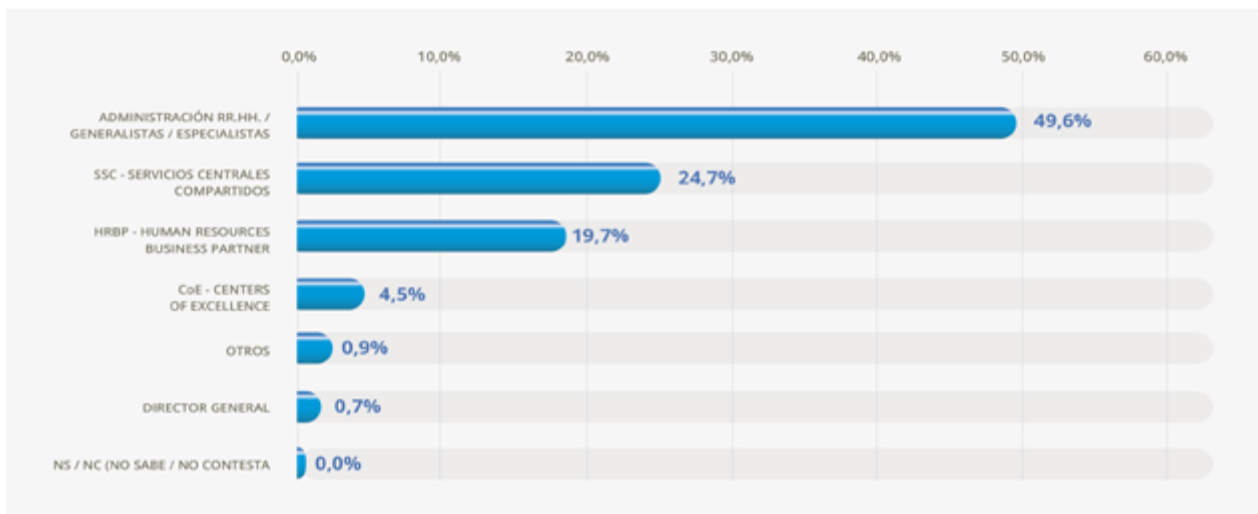
En este apartado vamos a analizar la organización, las cualificaciones de las personas que integran los departamentos de RR.HH. así como sus competencias y capacidades actuales y las más necesarias en un futuro próximo. Además, exploramos la percepción que tienen los encuestados de los principales retos que plantea la transformación digital de las empresas para la gestión del talento. Por último veremos su percepción de los procesos de las áreas que mayor transformación están experimentando.



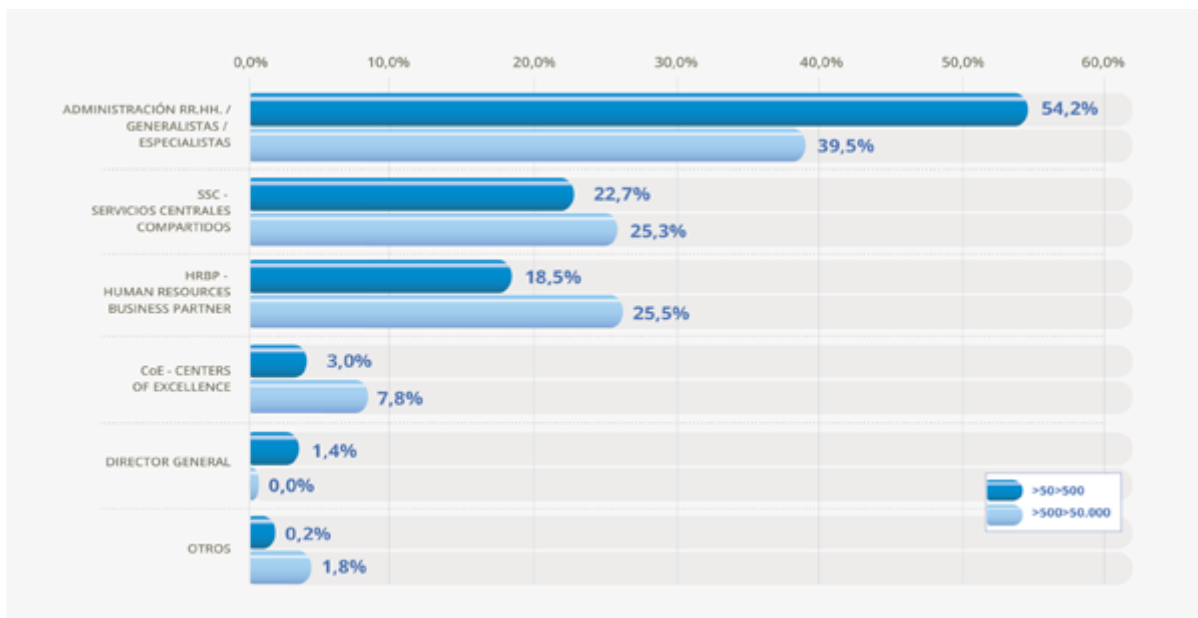
Análisis de resultados

_ORGANIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAS O RR.HH.

La petición de distribuir 100 puntos entre **los lugares en los que trabajan las personas de RR.HH. de la organización**, da el siguiente resultado: casi la mitad de los puntos se concentran en una administración clásica de RR.HH., con distribución de especialistas y generalistas y casi la cuarta parte, en servicios centrales compartidos.

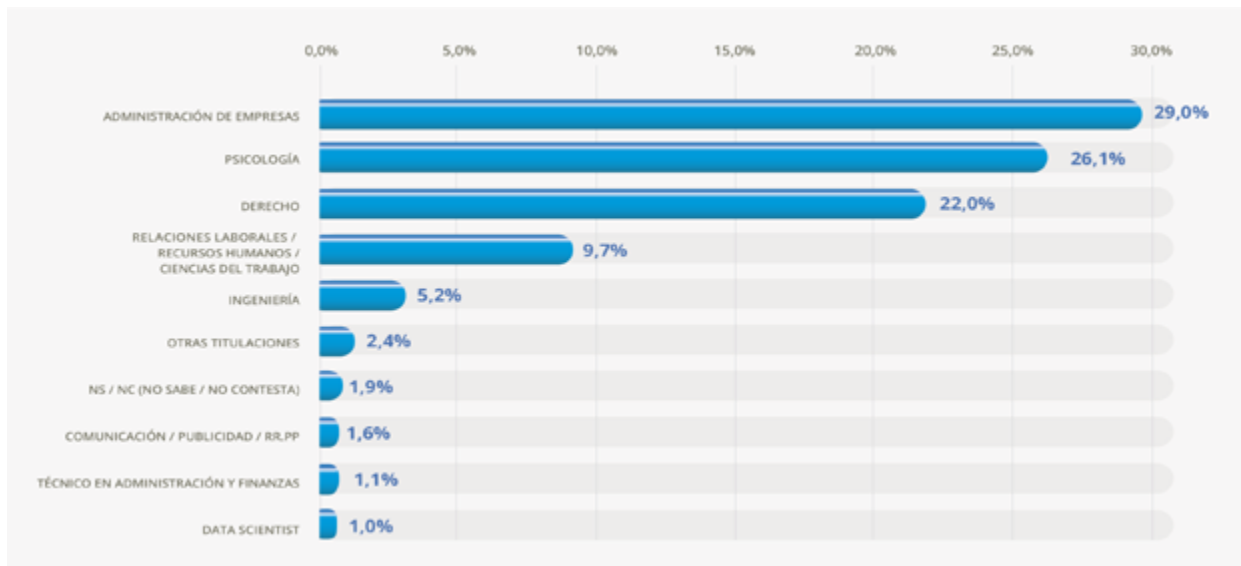


Analizando el resultado en función del tamaño de la organización, aunque en todas predomina como lugar la organización clásica o los servicios centrales compartido, en **empresas de más de 500 empleados, se reduce la administración de RR.HH. e incrementan proporcionalmente los HRBP y los CoE.**





Utilizando la misma metodología de distribución de 100 puntos entre las cualificaciones que tienen las personas que trabajan en el departamento de RR.HH., resulta que el **86,8% tienen titulaciones en ADE, Psicología, Derecho y Ciencias del Trabajo**, y se da una representación simbólica de titulaciones en Ingeniería o Data Scientist.



Estos datos sugieren que los departamentos de personas mantienen una estructura profesional muy centrada en la administración de Recursos Humanos e integrada por generalistas y especialistas vinculados a los procesos operativos del departamento. Sin embargo, existe una presencia relevante (un 20%) de HRBP en las organizaciones, incluidas aquellas que cuentan con menos de 500 empleados.

Muchas organizaciones están redimensionando a esta figura de forma que esté dotada de las competencias consultivas y capacidades digitales de análisis necesarias para explotar las posibilidades que la IA le brinden para consolidar su rol de socio estratégico del negocio. Si esta figura se ve liberada de demandas propias de la administración de recursos, estará entonces en disposición de embarcarse en proyectos de gran valor añadido para el negocio y para el empleado.

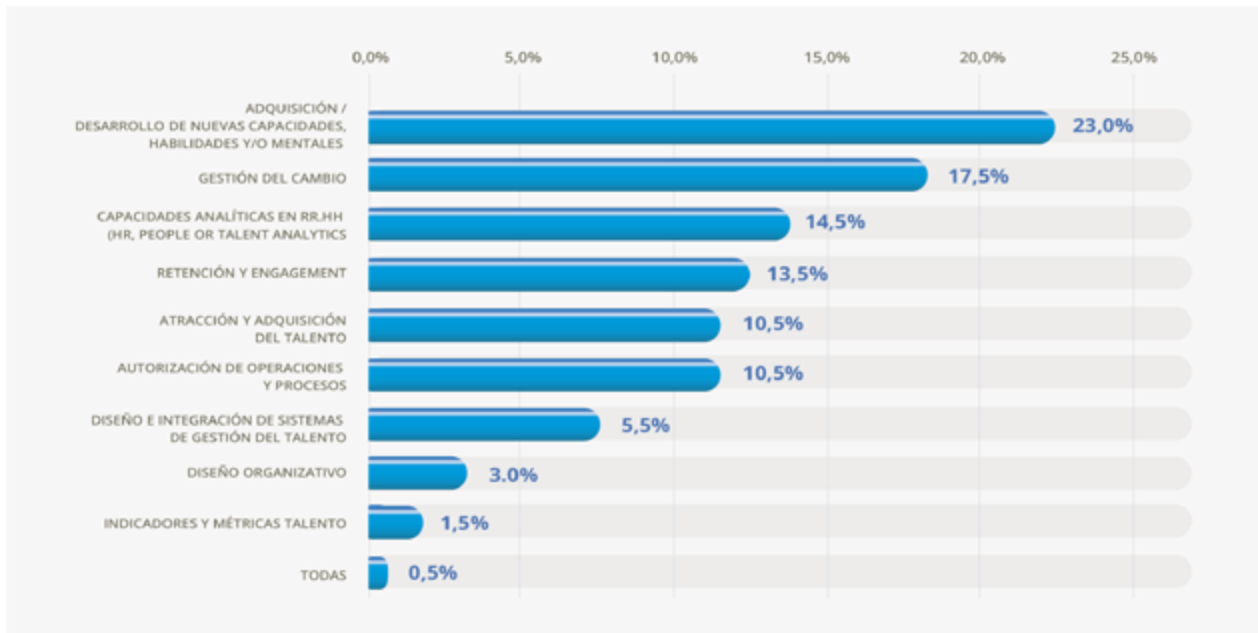


20% de HRBP en las organizaciones, incluidas aquellas que cuentan con menos de 500 empleados. Esta figura está en transformación en el sector de los Recursos Humanos, ya que muchas organizaciones demandan una figura lo más cercana posible a su negocio.



_PRINCIPALES RETOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UN ENTORNO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Cuál dirías que es el principal reto para la gestión del Talento en un entorno de Transformación Digital?



Preguntados cuál sería el **principal reto para la gestión del talento en un entorno de transformación digital**, el **56%** de los encuestados señalan **retos de transformación vinculados al desarrollo de capacidades**:

- » **Casi el 40% se concentra en dos retos de transformación:** Adquisición de nuevas capacidades, habilidades y mentalidad (23%) y la gestión del cambio (17,5%).
- » **Un 14,5% señala el desarrollo de capacidades analíticas en RR.HH.**, y si le añadimos el 1,5% que reciben los indicadores y métricas de talento, se alcanza el 16%.

Un 23% se concentra en dos procesos clave en la gestión del talento:

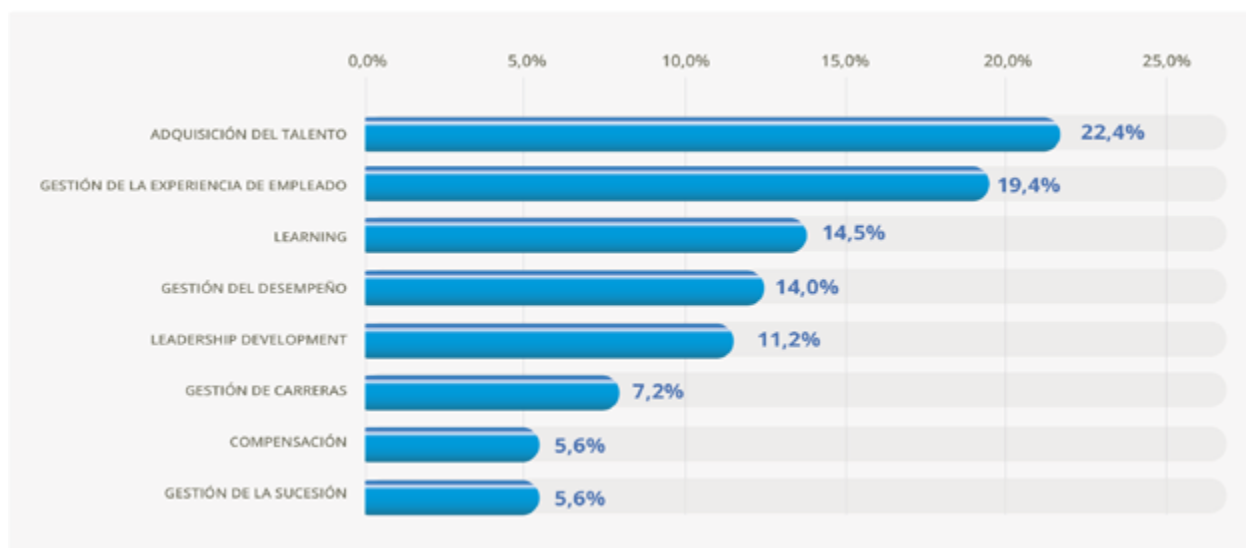
- » Retención y compromiso (13,5%).
- » Atracción y adquisición del talento (10,5%).

Dos retos instrumentales para la consecución de los retos principales, representan el 19%:

- » Automatización de operaciones y procesos (10,5%).
- » Diseño e integración de sistemas de gestión del talento (5,5%).
- » Diseño organizativo (3,0%).



¿Cuál dirías que es el principal reto para la gestión del Talento en un entorno de Transformación Digital?



Los procesos que están experimentando una mayor transformación, según los encuestados, pueden clasificarse en tres grupos:

- » **Un primer grupo**, que supone el 41,8% de las respuestas, aglutina dos procesos clave en la gestión del talento: la adquisición del talento (22,4%) y la gestión de la experiencia de empleado (19,4%). Estos procesos coinciden con los que están experimentando una mayor oferta de soluciones digitales maduras en el mercado.
- » **Un segundo grupo**, que supone el 28,5% de las respuestas, integra a Learning (14,5%) y la gestión del rendimiento (14,0%). Estos dos procesos encuentran soluciones muy dispares en el mercado, porque tienen que adaptarse a las necesidades y hábitos formativos, en el caso de Learning, y por aspectos culturales en la gestión de rendimiento
- » **El tercer grupo**, que suma el 29,7% de las respuestas, integra cuatro procesos clave para la transformación de la cultura de liderazgo de la organización: *leadership development* (11,2%); gestión de carreras (7,2%); compensación (5,6%) y gestión de la sucesión (5,6%). Estos procesos se encuentran en un momento incipiente de desarrollo y sistematización por parte del mercado. El éxito de su implantación exige a nivel interno una sólida integración de los sistemas de gestión del talento para identificar fuentes fidedignas de datos y talento analítico y consultivo y conseguir manejar la ingente información y realizar modelos predictivos con impacto en el negocio.

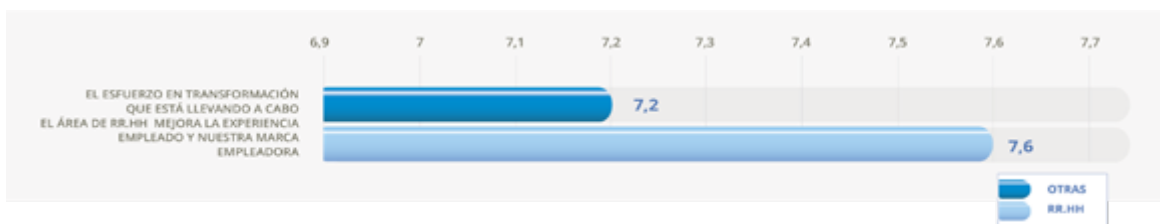


29,7% de los procesos que más transformación están experimentando está relacionado con la cultura de liderazgo.

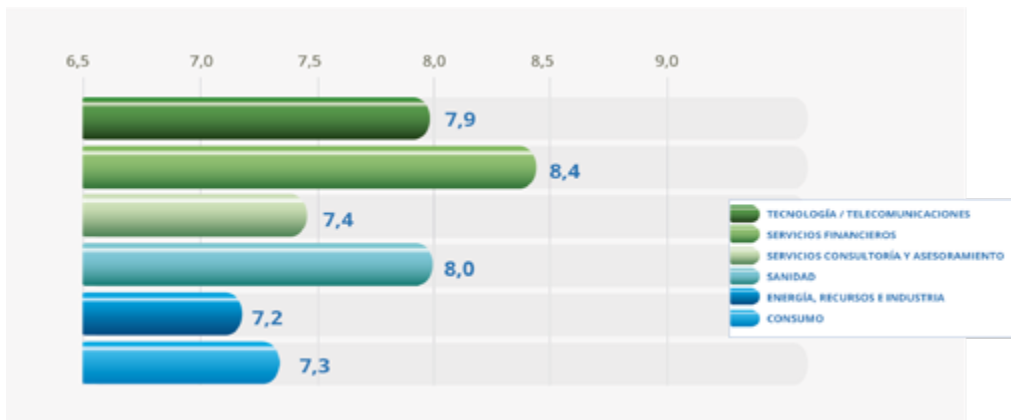


IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DE RR.HH. EN LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO Y MARCA EMPLEADORA

El conjunto de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en un grado de **7,5** (en una escala de 1 a 10), con la afirmación de que el esfuerzo en transformación que está llevando a cabo el **departamento de RR.HH.**, mejora la experiencia de empleado y la marca empleadora. No obstante, se observan diferencias significativas en función del área organizativa a la que pertenece quien responde la encuesta: los **miembros del departamento de RR.HH.** se sitúan en un **7,6**, mientras que los de **otros departamentos** se sitúan en un **7,2**.

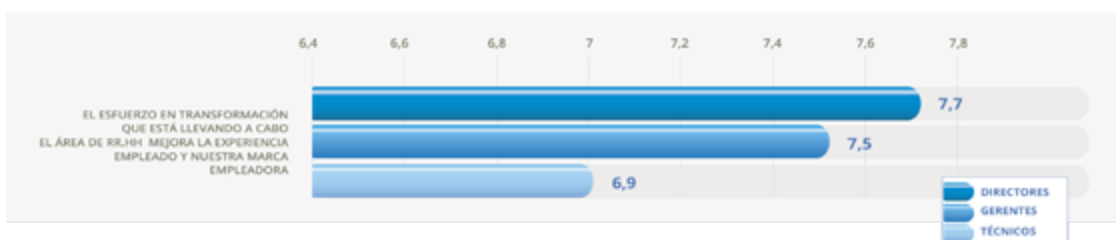


En relación con la industria a la que pertenece la organización, los que más están de acuerdo con esta afirmación pertenecen a **servicios financieros (8,4)** y **sanidad (8,0)**.



También existen diferencias considerables dependiendo del nivel organizativo al que pertenece la persona que responde el cuestionario. Mientras que los **directores** sitúan su grado de conformidad en un **7,7**, los **técnicos** la sitúan en un **6,9**.

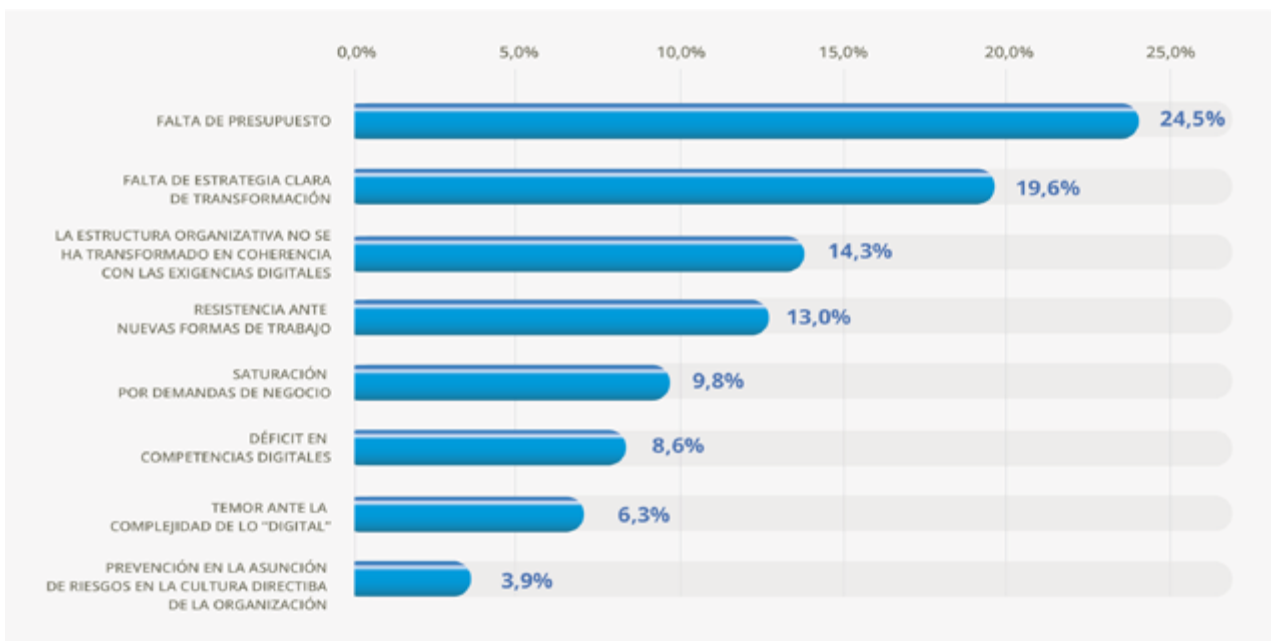
Existe pues un reconocimiento explícito de la mejora de la experiencia de los usuarios de los departamentos de personas o de RR.HH.





_FUERZAS OBSTACULIZADORAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La petición de distribuir 100 puntos entre **qué fuerzas obstaculizan la transformación digital del departamento de RR.HH.**, da el siguiente resultado: casi una cuarta parte afirma que es la falta de presupuesto; el 20% indica la falta de una clara estrategia de transformación; un 14,3% señala la falta de transformación de la estructura organizativa en coherencia con las exigencias digitales; y un 3,9% apunta la prevención en la asunción de riesgos en la cultura directiva de la organización. Estas cuatro respuestas suman un 62,3% y están en coherencia con la percepción de los encuestados sobre la existencia de una estrategia y un plan claros.



El resto de respuestas, el 37,7%, se concentra en aspectos relacionados con la motivación del talento en los departamentos de RR.HH.: para un 13,0% la fuerza obstaculizadora es la resistencia ante nuevas formas de trabajo; para un 9,8%, la saturación por demandas de negocio; para un 8,6%, el déficit en competencias digitales y para un 6,3%, el temor ante la complejidad de "lo digital". Este grupo de respuestas da indicios sobre dónde hacer hincapié en los planes de formación, comunicación y gestión de resistencia en la estrategia de transformación cultural y de gestión del cambio que necesariamente conlleva la transformación digital.



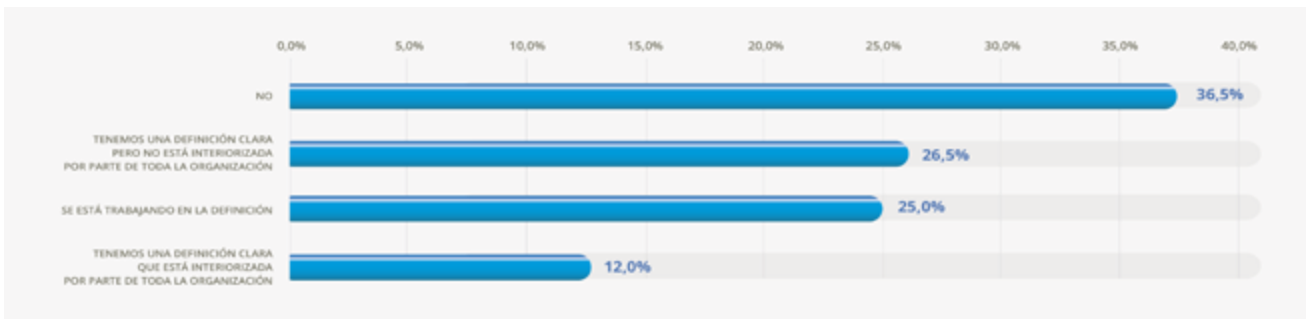
_CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LAS PERSONAS DE SU ORGANIZACIÓN

A la pregunta de si **la organización está trabajando en la definición y difusión de un concepto claro de lo que es ser digital**", un 36,5% manifiesta que no; un 25,5%, que se dispone de una definición clara pero que no está interiorizada por parte de toda la organización, un 25%, que se está trabajando en la definición, y 12% manifiesta que se dispone de una definición clara que está interiorizada por parte de toda la organización".



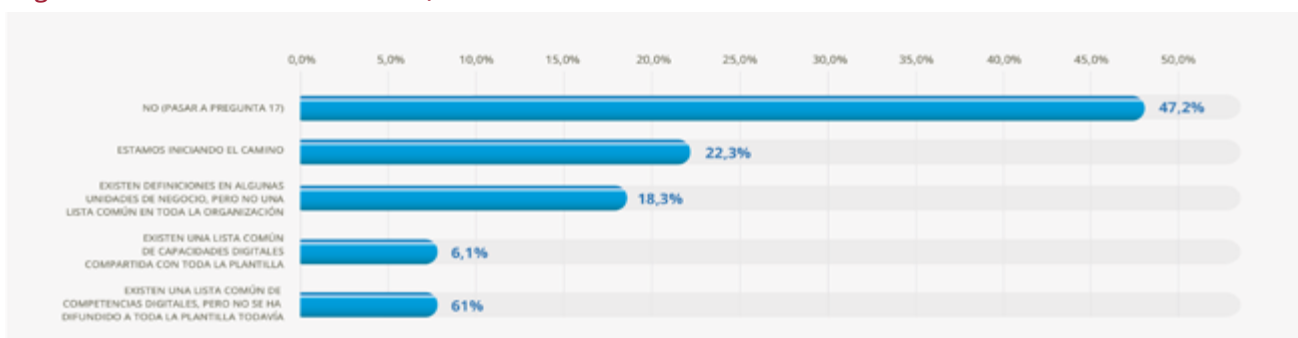
Un 61,5% de las organizaciones no cuenta con un concepto claro de lo que significa ser digital o se encuentran trabajando en su definición. Un 69,5% no cuenta o está en proceso de definición de un listado de capacidades digitales. Un 78,5% no cuenta con un listado de competencias digitales común para toda la organización.

¿Está trabajando tu organización en la definición y difusión de un concepto claro de lo que es ser digital?



Sobre la existencia de una lista común de capacidades digitales en toda la organización, entendiendo por "capacidades" digitales los conocimientos técnicos, el 47,2% manifiesta que no; 22,3% estaría iniciando el camino; 18,3% contaría con definiciones en algunas unidades de negocio, pero no una lista común para toda la organización; 6,1% tendría una lista común de capacidades digitales compartida con toda la plantilla; y otro 6,1% tendría una lista común de capacidades digitales, pero compartida aún con toda la plantilla.

¿Existe una lista de Capacidades digitales común en toda tu organización? (entendemos por "Capacidades" digitales los conocimientos técnicos)





Por tanto, **las organizaciones que identifican las capacidades digitales representan un 31% de la muestra.**

Las capacidades digitales han sido jerarquizadas por las organizaciones señalando las 5 que consideran más relevantes en la actualidad y en el futuro. Observamos que tres capacidades íntimamente relacionadas con la Inteligencia Artificial (*big data*, *data analytics* y automatización de procesos) puntúan por encima de 6, junto con ciberseguridad. Hay que destacar que la ciberseguridad se considera una capacidad primordial tanto en el momento actual como en el futuro, mientras que las capacidades de big data y automatización de procesos son las que más relevancia pierden en el futuro.



Es interesante observar que, si comparamos los datos en función del tamaño de la empresa, cambia la prelación y las diferencias entre la consideración de su importancia actual y futura. Estas diferencias también son significativas haciendo el análisis en función de las áreas y del rango de edad al que pertenecen los encuestados.

Número de empleados >500 < 50.000

CÁPITULO 02_ TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO Y DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAS O RR.HH.



Otras áreas no RR.HH.

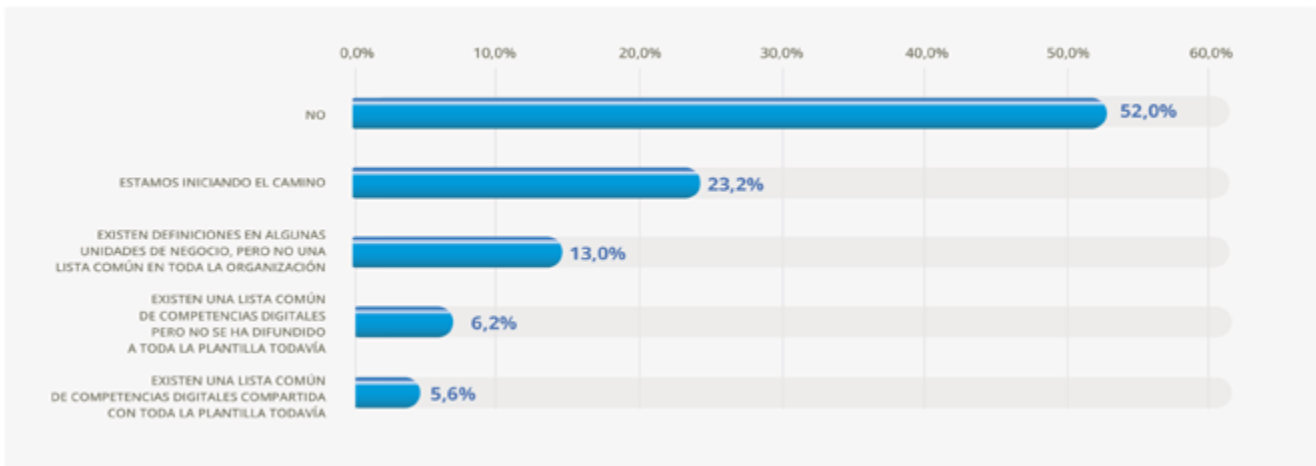


Edad >23<45



Sobre la existencia de una **lista común de Competencias digitales en toda la organización**, entendiéndose por "competencias" digitales las habilidades y comportamientos, el **52,0%** responde que **no**; el **23,2%**, que se está **iniciando el camino**; el **13,0%**, que **existen definiciones en algunas unidades de negocio pero no una lista común** en toda la organización; el **6,2%**, que **existe una lista común de competencias digitales, pero no se ha difundido** a toda la plantilla todavía; y un **5,6%**, que **existe una lista común de competencias digitales compartida** con toda la plantilla.

¿Existe una lista de Competencias digitales común en toda tu organización? (entendemos por "Competencias" digitales las habilidades y comportamientos)



Las **organizaciones que sí cuentan con un listado de competencias (25%)** consideran que **la agilidad es la competencia más importante** tanto en el momento actual como en el futuro; le siguen el **aprendizaje constante**, el **pensamiento adaptativo** y la **inteligencia social y emocional**, todas ellas evaluadas por encima de 7. Las dos últimas competencias son las que mayor diferencia presentan en cuanto a la percepción de su importancia entre el momento actual y el futuro. La definición de las distintas competencias propuestas se encuentra en la tabla siguiente.

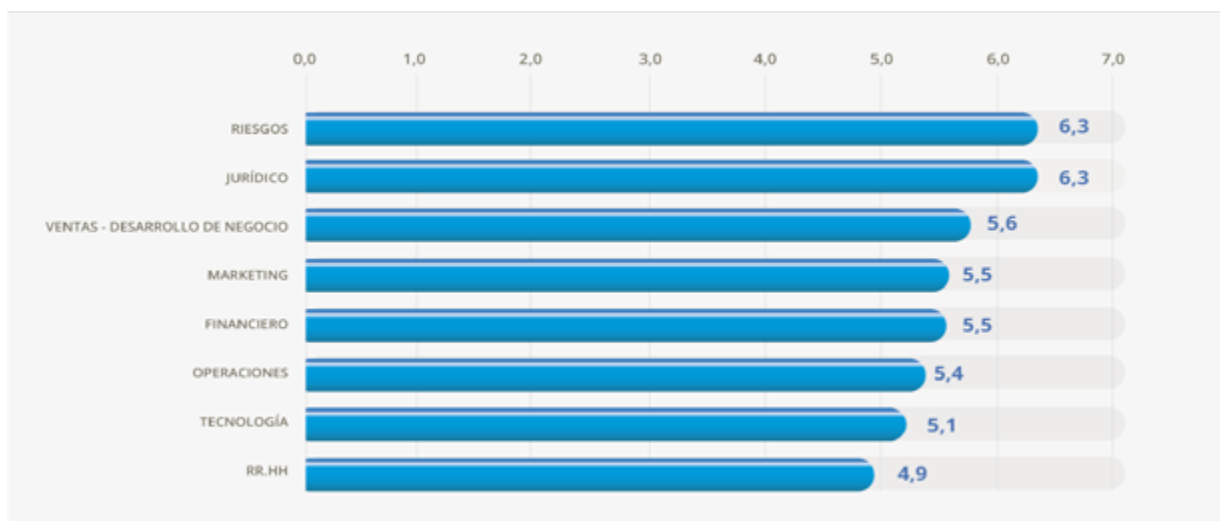


CÁPITULO 02_ TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
Y DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAS O RR.HH.



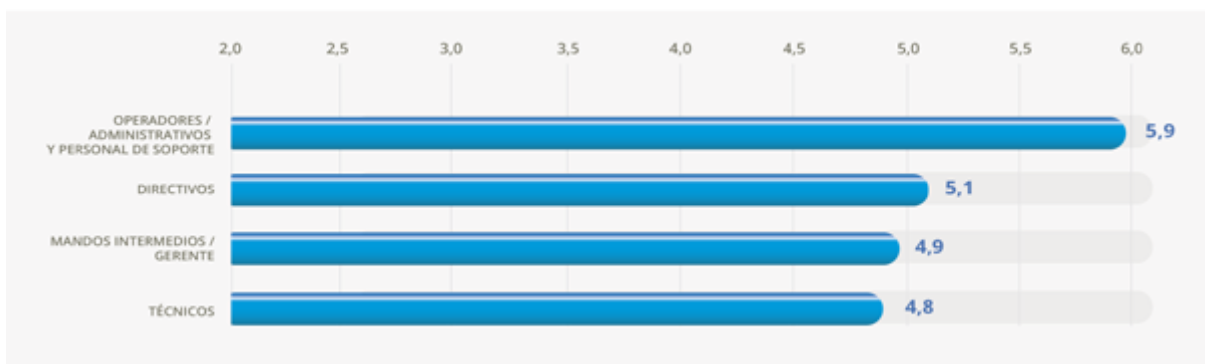
| COMPETENCIA | DEFINICIÓN |
|---------------------------------------|---|
| AGILIDAD | Adaptación rápida a nuevos entornos y nuevas formas de organización y colaboración. |
| APRENDIZAJE CONSTANTE | |
| COLABORACIÓN VIRTUAL | Colaboración a través de procesos y herramientas digitales; aplicaciones móviles y uso de redes sociales. |
| COMPETENCIA CROSS-CULTURAL | Gestión de la diversidad – geográfica, cultural, funcional y social, gestión de adaptación al cambio y de respuesta en contextos muy distintos. |
| <i>DESIGN THINKING / DESIGN ETHOS</i> | Explorar la realidad de los clientes, imaginando futuros alternativos o mediante la validación de ideas, a través de la mejora e innovación continua intencional y colaborativa. |
| DIGITALIZACIÓN DE CONTENIDOS | Habilidades ofimáticas superiores tales como el desarrollo de contenidos interactivos, vídeos y producción de contenidos en 3D. |
| GESTIÓN COGNITIVA | Capacidad para discriminar y filtrar información en función de su relevancia, en conjunción con la capacidad de entender cómo mejorar el conocimiento y la toma de decisiones utilizando nuevas herramientas y técnicas que implicarán el desarrollo continuo. |
| INTELIGENCIA SOCIAL Y EMOCIONAL | Aplicada en la colaboración a través de los límites organizativos y la construcción de sólidas relaciones de confianza con sus grupos de interés. |
| INTERDISCIPLINARIDAD | Capacidad de entender múltiples conceptos y disciplinas complejas. |
| PENSAMIENTO ADAPTATIVO | Capacidad de aprender y dar soluciones y respuestas más allá de lo definido y establecido en normas. |
| PENSAMIENTO COMPUTACIONAL | Capacidad de traducir grandes volúmenes de información en conceptos abstractos y trabajar con modelizaciones: integración de soluciones digitales emergentes en modelos de negocio, operaciones y procesos y transformación de datos en información para la toma de decisiones. |
| <i>SENSE- MAKING</i> | Capacidad del pensamiento profundo que no puede ser codificado y automatizado. |

En cuanto a las **áreas de la organización necesitan desarrollar o adquirir competencias digitales**, en una escala de 1 a 10, riesgos y jurídico son las áreas prioritarias de desarrollo, mientras que tecnología y RR.HH. serían las de menor urgencia de desarrollo.



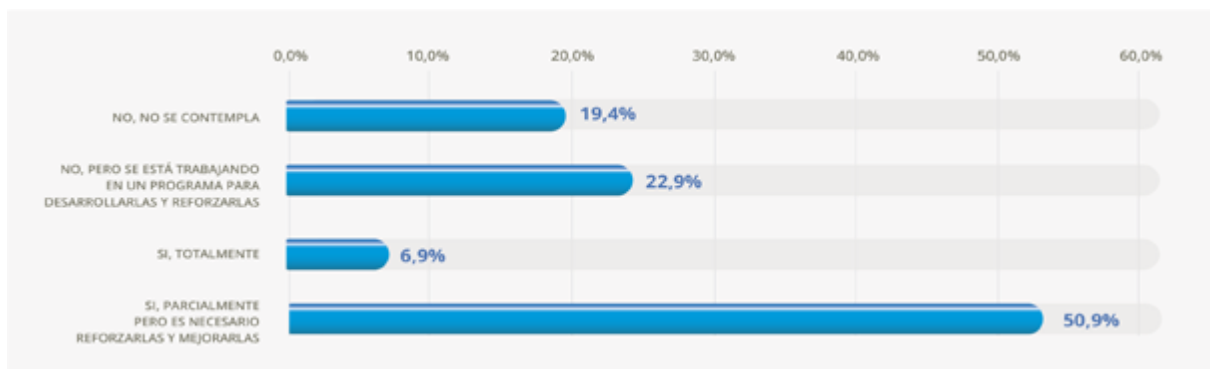


En cuanto al **colectivo de la organización que debería desarrollar con prioridad estas competencias digitales**, los encuestados consideran que operadores, administrativos y personal de soporte es el colectivo prioritario; el resto de colectivos se sitúa aproximadamente en el mismo orden de prioridad.



Preguntados si **el departamento de RR.HH. tiene los conocimientos y formación necesarios para poder desarrollar las competencias digitales en la organización**, los encuestados consideran que sí en un 57,18%, aunque únicamente un 7% considera que RR.HH. esté totalmente capacitado para hacerlo, señalando la mitad de las respuestas una necesidad de mayor preparación. En un 23% de los casos, aunque no se considera al departamento de RR.HH. capacitado, se está trabajando en un programa para desarrollar las competencias digitales. El 19% considera sin más que RR.HH. no tiene capacitación.

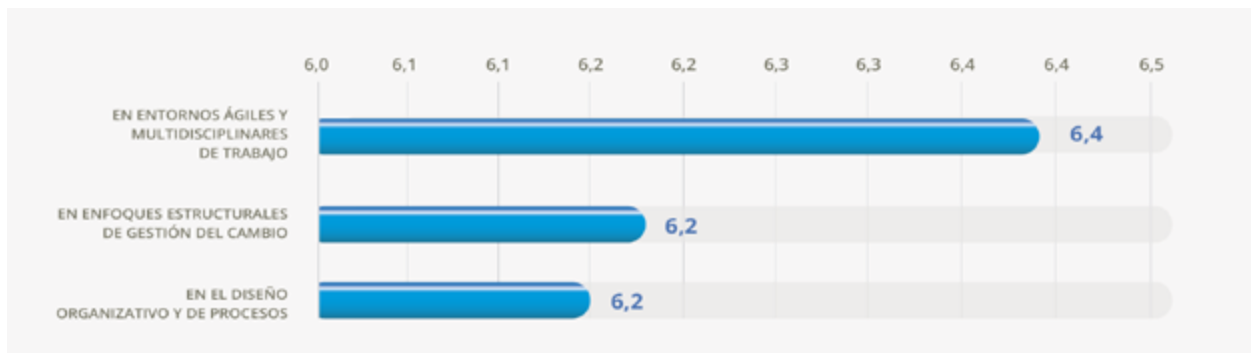
El área de RR.HH. tiene los conocimientos y formación necesaria para poder desarrollar las Competencias digitales en la organización.



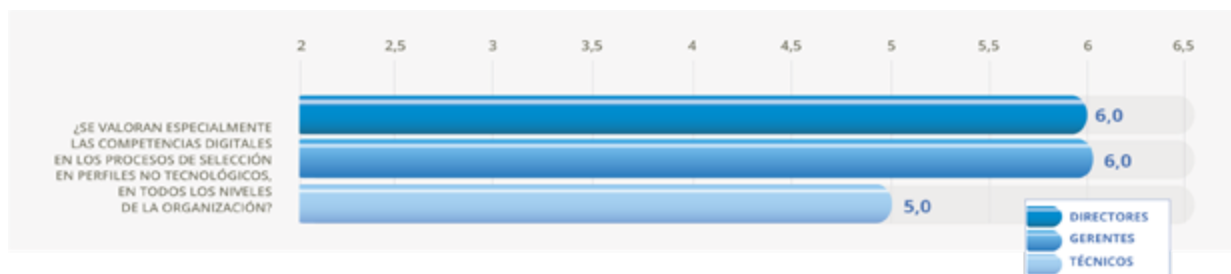


Preguntados sobre el nivel de **competencia de los profesionales de RR.HH. de la organización**, sobre los tres temas reflejados en el cuadro adjunto, los encuestados consideran que el departamento de RR.HH. tiene la competencia en entornos ágiles y multidisciplinares de trabajo y las otras dos opciones reciben la misma puntuación, con un 6,2 en una escala de 1 a 10.

Sobre si **se valoran especialmente las competencias digitales en los procesos de selección en perfiles no tecnológicos, en todos los niveles de la organización**, el conjunto de las respuestas se sitúa en un 5,6, en una escala de 1 a 10.

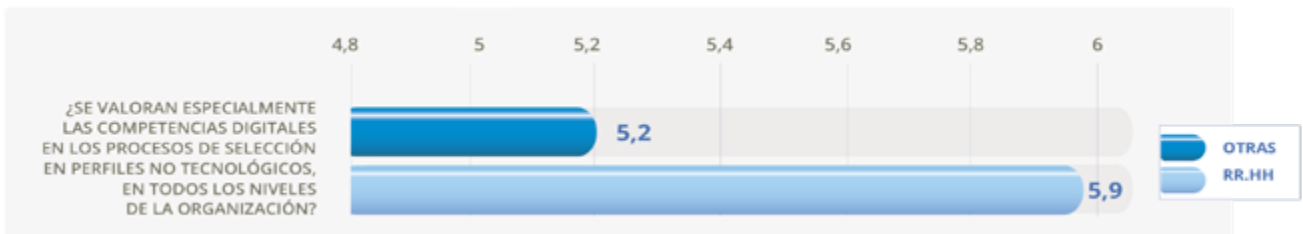


En función del nivel organizativo se da una diferencia de un punto entre la opinión de los directores y gerentes y la de los técnicos.

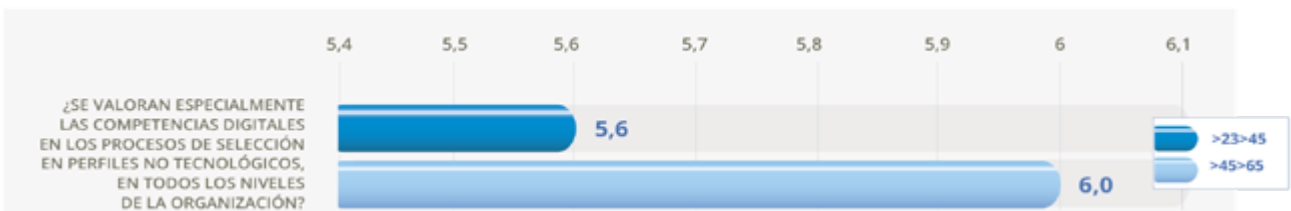




El número de empleados no supone ninguna diferencia significativa en la valoración, pero sí la hay según el departamento al que pertenecen las personas consultadas: el departamento de RR.HH. da una valoración del 5,9, frente al 5,2 del resto de áreas.



En función de la edad, se aprecia que los menores de 45 años dan menor puntuación que las personas mayores de esta edad.



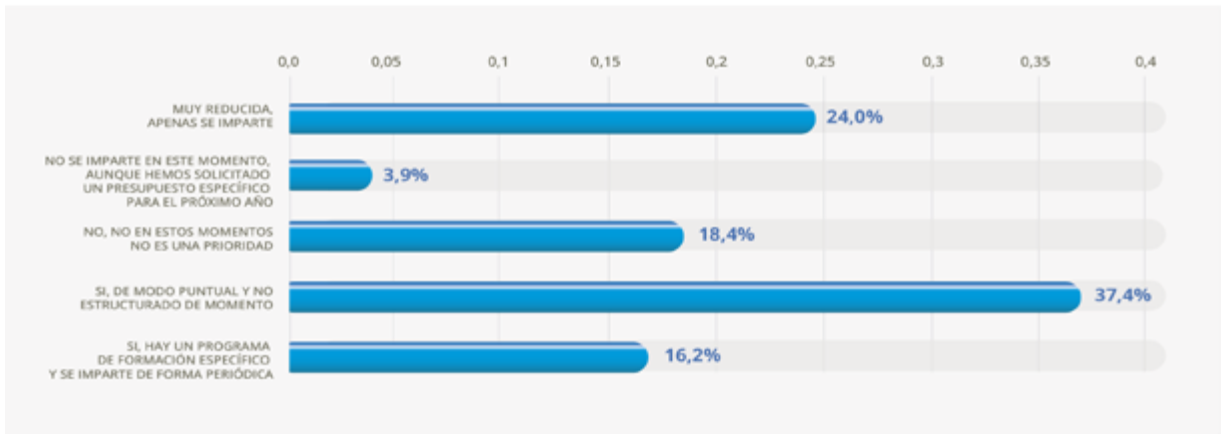
Las empresas del sector público, las de energía y sanidad, son las que dan una valoración más baja, mientras que las de tecnologías y servicios financieros son las que la dan más alta.



La adecuación del nivel de inversión previsto en la organización en el desarrollo/formación de las capacidades y competencias digitales en los próximos tres (3) años es valorada en un 4,9, en una escala de 1 a 10, por el conjunto de los encuestados, y recibe la puntuación más baja de todas las respuestas. En función del sector de actividad, el sector público se sitúa en 4 y el resto gira en torno al 5, salvo el sector tecnología que está muy por encima del promedio.



¿Se está impartiendo formación suficiente en Capacidades digitales en tu organización?



Capítulo

03

Agilidad organizativa

La disrupción de la innovación tecnológica en el almacenamiento, procesamiento y transmisión de la información está suponiendo un punto de inflexión que afecta a la organización de las empresas. La generalización de soluciones tecnológicas, más rápidas, sencillas y menos costosas, está siendo asumida a gran velocidad por la inmensa mayoría de los consumidores, clientes, competidores y proveedores. Las respuestas de estos actores hacen que nuestro entorno sea cada vez más VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), donde los constantes cambios, crisis, riesgos y oportunidades hacen que la sensación de urgencia se haya convertido en un mantra que se repite por toda la organización con el fin de conservar “despierta” la empresa. Ni el éxito pasado ni el tamaño garantizan el éxito futuro, haciendo esencial la agilidad como capacidad organizativa clave para la adaptabilidad y, por tanto, la competitividad de la empresa.

¿Y qué es entonces la agilidad organizativa? Una definición de “agilismo o agile” es la que habla de una forma de resolver problemas y desarrollar soluciones que pone al cliente en el centro y que lo hace a través de equipos multifuncionales y auto-organizados que trabajan de forma colaborativa e iterativa. Sin embargo, esta definición conecta agilidad con trabajar de manera ágil (*Doing Agile* en inglés). Es decir, la utilización de metodologías ágiles para cambiar la forma en que abordamos las situaciones y los problemas y cómo desarrollamos nuestro trabajo. Pero tan o más importante que esto es ser ágil, (*Being Agile* en inglés), que tiene que ver más con los valores, las actitudes y los comportamientos, en definitiva, con la cultura.

El tránsito hacia esa organización ágil es complicado en organizaciones sin una implicación incondicional del primer equipo directivo; se trata de un cambio estructural que requiere que se transforme la forma de trabajar en todas las partes de la organización; la adopción de una nueva mentalidad y unos nuevos comportamientos, así como de un estilo de liderazgo diferente. Sin embargo, si miramos los resultados del cuestionario que es la base de este informe, a la pregunta de qué se entiende por agilidad en tu organización, casi la mitad de las respuestas hace referencia a metodologías o enfoques en gestión de proyectos, mientras que un 24% considera que la agilidad tiene implicaciones organizativas y menos de un 17% responde que se trata de una nueva cultura de liderazgo.

Esto explica – volviendo al cuestionario - que a pesar de que dos de cada tres respuestas ponen de manifiesto que las organizaciones encuestadas han implantado algún tipo de práctica ágil, la percepción de mejora en los equipos de trabajo, en su productividad y en el compromiso de las personas es aún muy moderada. Esta percepción es ligeramente mejor en los profesionales de RR.HH. que en los de otras funciones y en los directivos en comparación con otros niveles inferiores en la jerarquía organizativa.

Nuestra conclusión de los datos del estudio, confirmados por nuestra experiencia profesional, es que **la agilidad organizativa está llegando a las empresas**, que no es una moda sino la **respuesta necesaria a los desafíos del negocio**, que hemos iniciado muchos ya el proceso de transformación, pero que aún nos queda camino por recorrer. Porque de poco servirá que cambiemos metodologías, procesos y estructuras, si nuestros valores, actitudes y comportamientos no se adaptan en paralelo a este proceso de transformación.

Tal conclusión nos plantea los siguientes interrogantes: **¿Somos los directivos conscientes de la urgencia de implantar esta nueva forma de pensar?; ¿estamos consiguiendo que el resto de la organización entienda su necesidad? Y dentro de nuestras áreas de RR.HH. ¿qué papel estamos asumiendo en el liderazgo de dicha evolución?**

Luis González

Director de RR.HH. de Roche Farma.

David Martín

Director de RR.HH. de Steelcase.



La agilidad organizativa como imperativo estratégico en la transformación digital

La agilidad organizativa es un atributo organizativo que aparece en las declaraciones de valores corporativos de muchas compañías. Ya en 2008 PwC en una encuesta a más de 1.150 CEOs concluyó que el **76%** de ellos consideraba que **la habilidad para adaptarse al cambio es una ventaja competitiva.** En 2009 un estudio de McKinsey desveló que 9 de cada 10 ejecutivos consideraban que la agilidad organizativa era clave para el éxito de los negocios y garantía de su crecimiento. En 2014 el *Center for Creative Leadership* inició una línea de investigación y consultoría relacionada con la agilidad.

Pese al esfuerzo por parte de las compañías y consultoras, la definición de agilidad como la de “lo digital”, no es en absoluto unívoca. En lo que sí coincide la mayoría de las organizaciones es en que tiene que ver con la capacidad de adaptarse al cambio, si bien cada enfoque plantea diversos matices.

La transformación digital surge de la necesidad de asimilar y aprovechar todas las posibilidades de conectividad e información que la tecnología ha puesto en manos del consumidor y de las empresas para proveer y adquirir productos y servicios de alto valor añadido, y que están alterando todos los paradigmas de gestión empresarial que veníamos utilizando hasta ahora.

El avance en la capacidad de procesamiento, velocidad y almacenamiento de información tiene un efecto disruptivo más frecuente en las empresas del que venían sufriendo no solo las empresas sino todos nosotros.

Tanto las personas como las organizaciones tenemos muy distintos niveles de tolerancia y de capacidades y habilidades para gestionar el cambio. En el caso de las organizaciones, la complejidad es mucho mayor porque la generación de capacidades colectivas plantea muchas veces choques culturales que tienen gran repercusión en el avance de los proyectos. La diversidad generacional, educativa y de cualificación de las fuerzas de trabajo conlleva una gestión más compleja del cambio y de las consiguientes resistencias tanto de directivos como de empleados.

La necesidad de comunicación, formación, desarrollo y de gestión de la resistencia al cambio requiere una implicación inequívoca de la alta dirección, que tiene que tener muy claros, desde el comienzo, la marcha de los proyectos y el impacto de las iniciativas.

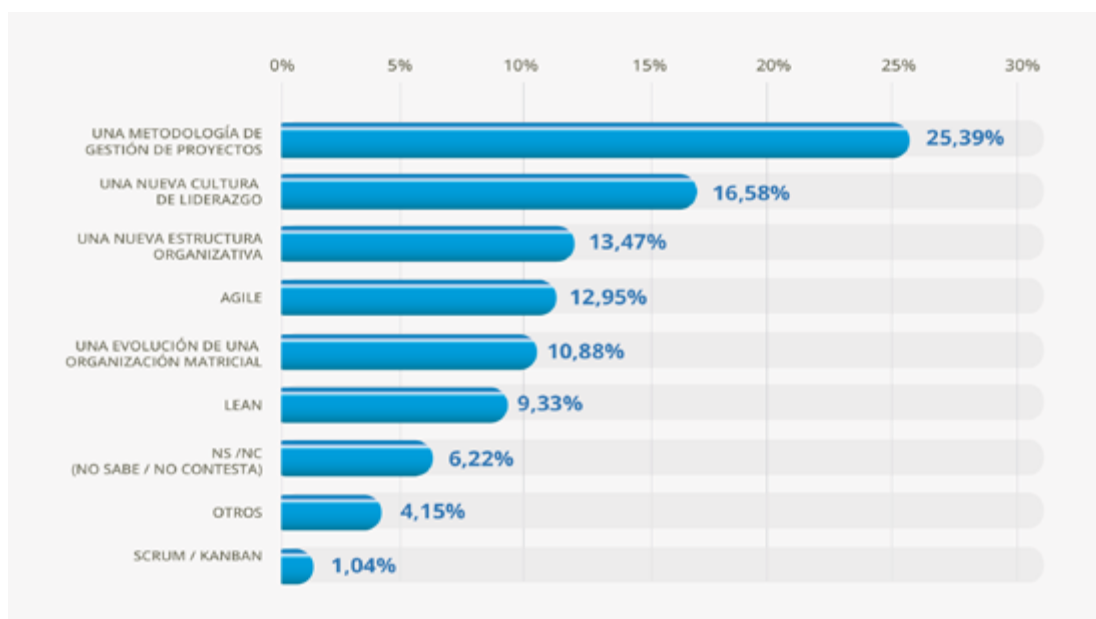
En este apartado y siendo conscientes de que muchas empresas están lidiando con todo tipo de cambios determinados por la transformación digital y de que han implantado iniciativas relacionadas con la agilidad, hemos querido sondear qué entienden por agilidad, qué iniciativas han implantado en sus organizaciones y el impacto que éstas han tenido en el negocio y en las personas de la organización.



Análisis de resultados

_CONCEPCIÓN DE AGILIDAD

¿Que se entiende por agilidad en tu organización?



A la pregunta de qué se entiende por agilidad en tu organización, casi la mitad de las respuestas señala metodologías o enfoques de gestión de proyectos; un **25,4%** lo considera como una **metodología de gestión de proyectos**; un **12,9%**, como **agile** entendido como **métodos utilizados por la ingeniería del software basados en el desarrollo iterativo e incremental**, que se está exportando a otras áreas que se gestionan por proyectos en la organización; un **9,3%**, como **Lean** entendido como la **adopción de metodologías Lean de segunda generación para trabajo del conocimiento**; y un **1%**, como **Kanban y Scrum** consideradas **métodos que se integran en el marco de agile**.

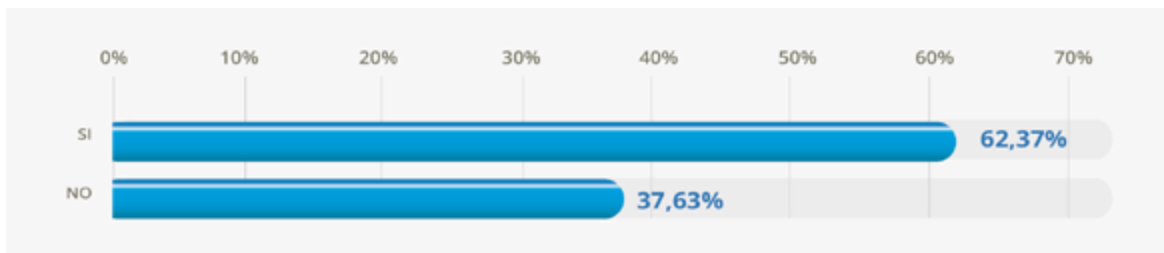
Un **24%** de las respuestas considera que **la agilidad tiene implicaciones organizativas**; un **13,5%** considera que **la agilidad es una estructura organizativa** y un **10,9%**, una **evolución de una organización matricial**.

El **16,6%** de las respuestas lo equipara a una **nueva cultura de liderazgo**; un **6,2%** no sabe o no contesta a la pregunta.



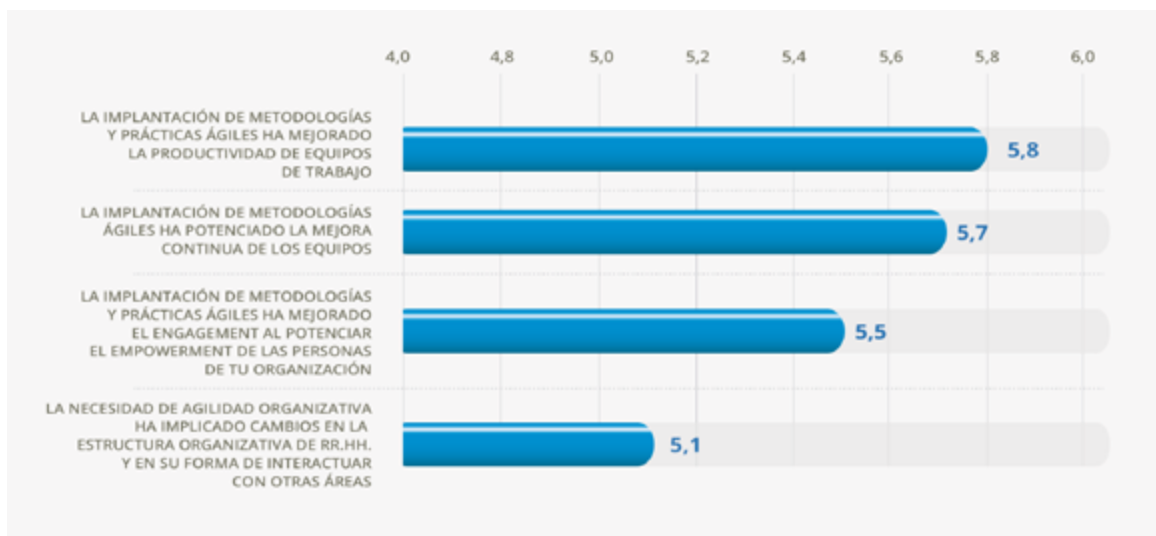
El **62,37%** afirma que **su organización ha implantado alguna metodología o práctica ágil**.

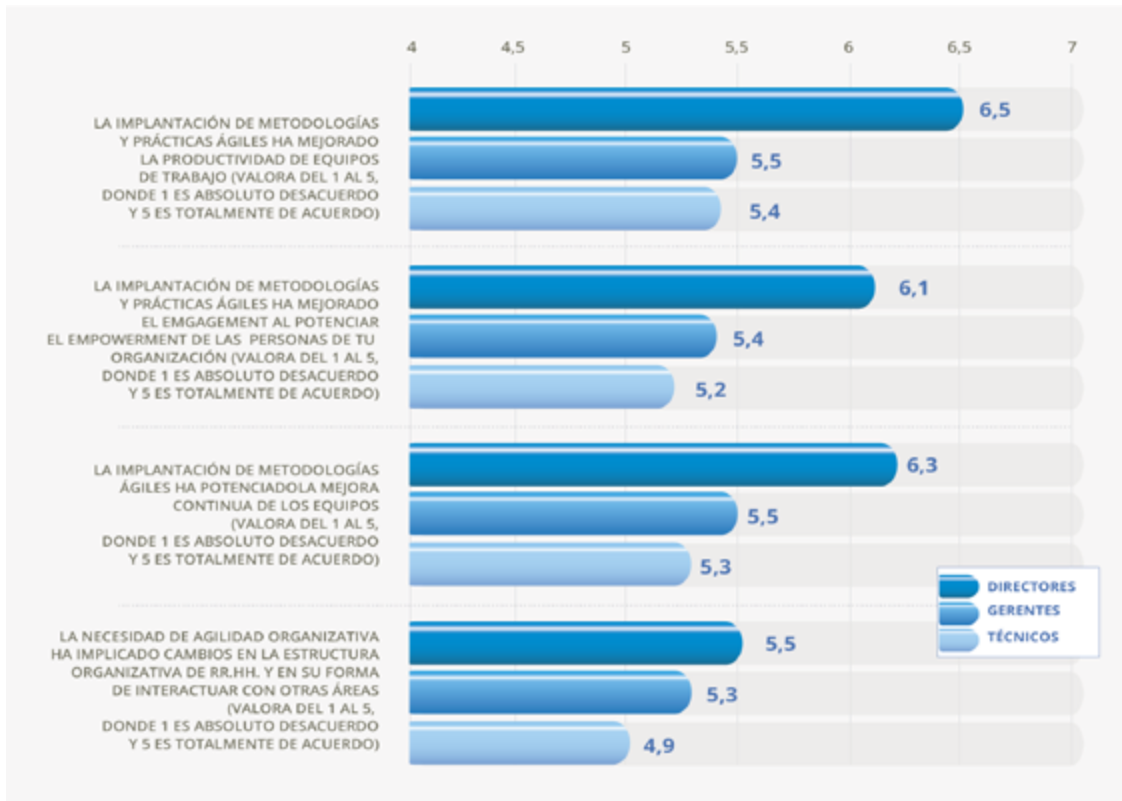
¿Ha implantado tu organización alguna metodología o práctica ágiles?



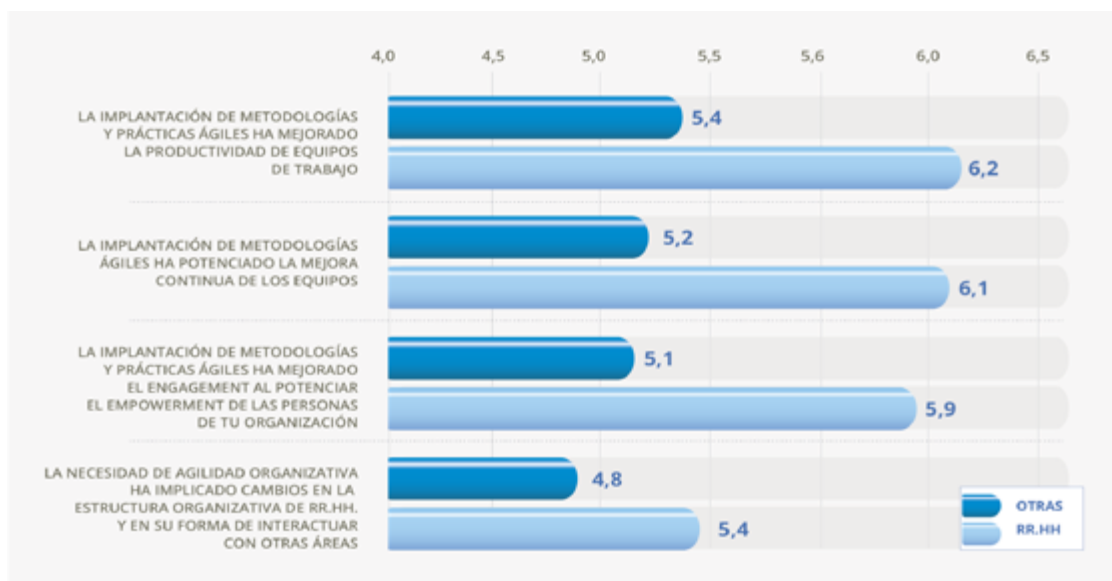
En relación con las mejoras derivadas de prácticas ágiles, los encuestados han dado una puntuación moderada a las mejoras propuestas.

La propuesta que mayor conformidad recibe, con un 5,8, es la que plantea que la implantación de metodologías y prácticas ágiles ha mejorado la productividad de los equipos de trabajo; le sigue con un 5,7 el haber potenciado la mejora continua en los equipos; con un 5,5, haber mejorado el compromiso de las personas de la organización; y con un 5,1, haber implicado cambios en la estructura organizativa de RR.HH. y su forma de trabajar.





En función del nivel organizativo al que pertenecen los encuestados, los directores son los que más puntuación dan a las propuestas arriba planteadas, y existe una notoria diferencia de un punto entre su opinión y la de los gerentes y técnicos. Los técnicos son los que muestran una ligera disconformidad con la afirmación de que la necesidad de agilidad organizativa ha implicado cambios en la estructura organizativa de RR.HH. y en su forma de interactuar con otras áreas.

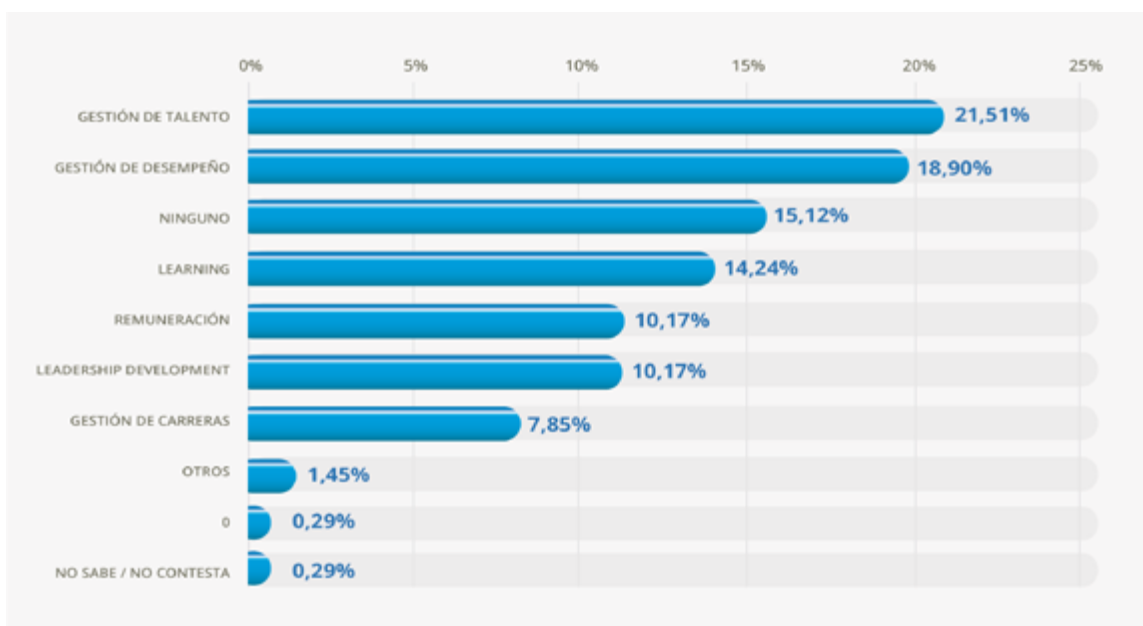


También se dan diferencias relevantes en función del área organizativa al que pertenecen los encuestados y en función de su edad.



El 15,12% señala que ninguno de los proyectos de su departamento ha sido ejecutado con prácticas ágiles, aunque el 21,5% manifiesta que sí se han aplicado en proyectos de gestión del talento, un 19%, en los de gestión del rendimiento, y un 14,3% en Learning.

¿Qué tipos de proyectos de estas áreas de RR.HH. han sido concebidos y ejecutados con prácticas ágiles?



Metodología

Este estudio ha sido llevado a cabo mediante la realización de cuestionarios, como técnica cuantitativa, para la medición sobre una muestra representativa de empresas españolas, formada por un total de 211, del momento en el que se encuentran en su transformación digital y el papel que las áreas de RRHH están desempeñando en esa transformación. Los cuestionarios se han dirigido a directores o responsables de esta área en las organizaciones.

Uno de los puntos clave de este trabajo ha sido la definición de la encuesta, diseñada y desarrollada por el CEU y validada por el consejo asesor del Observatorio. Para facilitar la capacidad de respuesta de los destinatarios la encuesta se realizó íntegramente en html, con una amigable configuración de forma que pudiera cumplimentarse desde cualquier dispositivo móvil o en la pantalla de ordenador indistintamente, facilitando la visualización y consiguiente relleno del cuestionario. La configuración del interfaz, y la administración y control de los links a la encuesta, impedía que el cuestionario pudiera ser contestado más de una vez desde la misma dirección de IP, si bien, la persona interesada podía interrumpir la cumplimentación de la encuesta y retomarla en un momento posterior en el mismo lugar en el que la había dejado.

La encuesta fue lanzada en julio de 2019 y dirigida a las empresas que colaboran con CEU IAM Business School, *Experis* y a los miembros de la Asociación Española de RR.HH., alcanzando a un total de más de 800 empresas. Dada la extensión del cuestionario, durante el plazo de respuesta que se extendió hasta el 15 de octubre de 2019.

El cuestionario consta de 5 secciones. De las 472 personas que abrieron y comenzaron a responder el cuestionario, un 51,4% de ellas dejó de contestar nada más abrirlo o al cumplimentar la segunda sección, el 4,6% relleno 3 ó 4 secciones y el 44% (un total de 208 personas) cumplimentó las 5 secciones; de ellos, casi la tercera parte deja registrada su dirección de correo electrónico para recibir el informe con las conclusiones del informe, en agradecimiento por su participación.

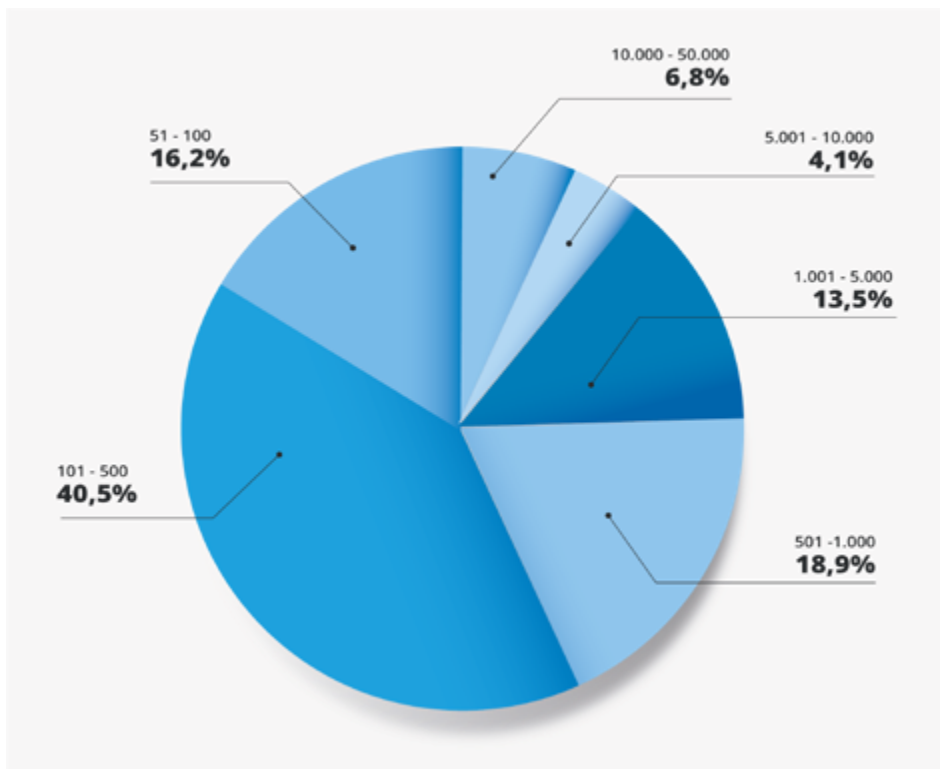
En cuanto **las características más reseñables de la muestra** utilizada en este estudio, destaca **el tamaño de las organizaciones**, medido a través del número de empleados y el sector al que pertenecen, y en cuanto a las **personas que han cumplimentado el cuestionario, su adscripción dentro de la empresa a un área determinada, cargo que ocupan y edad.**



En relación con el tamaño, medido en base al número de empleados, las organizaciones que forman parte de la muestra se distribuyen como refleja el Gráfico 1. Aproximadamente el 11% de las empresas que forman parte de la muestra tiene más de 5.000 empleados y el 75%, menos de 1.000.

El mayor número de respuestas (40,5%) proviene de entidades que cuentan entre 101 y 500 trabajadores.

Número de empleados de las organizaciones

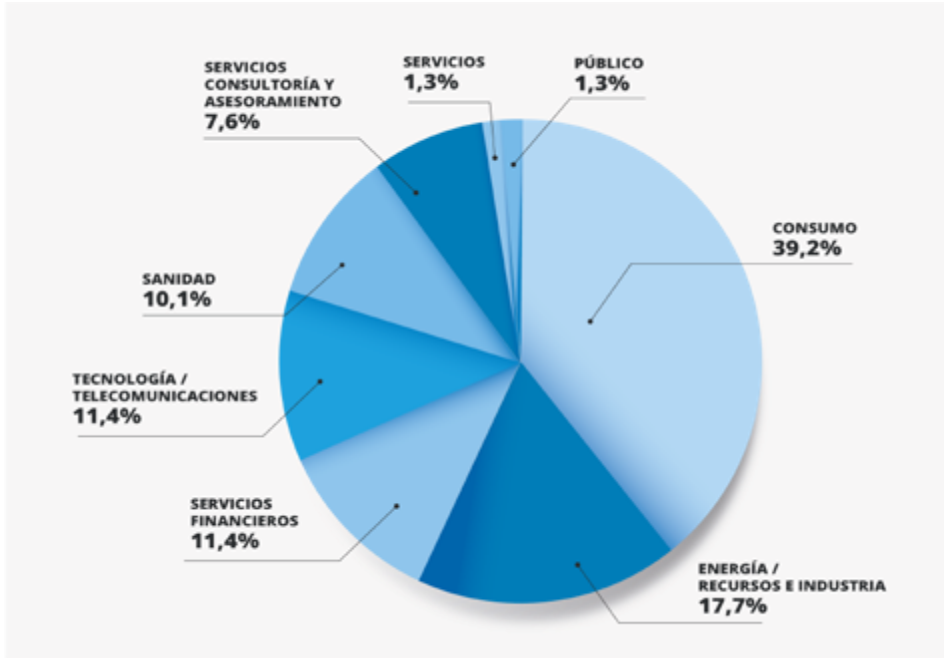


Las empresas que han respondido a la encuesta pertenecen, en casi un 40%, al sector consumo; un 17,7%, al sector de energía, recursos e industria; un 11,4%, al de servicios financieros, y en el mismo porcentaje, al sector de tecnología y telecomunicaciones. El resto pertenece a los sectores de sanidad, servicios de consultoría y asesoramiento, educación y sector público.

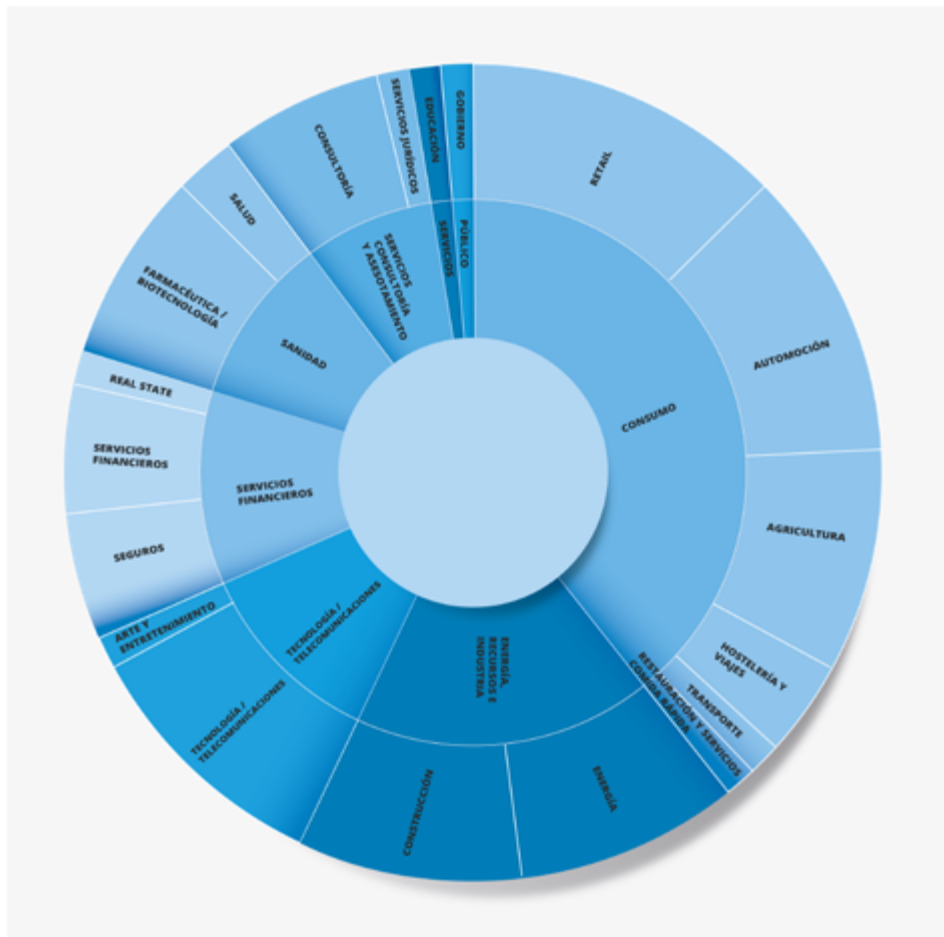
_ METODOLOGÍA



Sector al que pertenece la organización



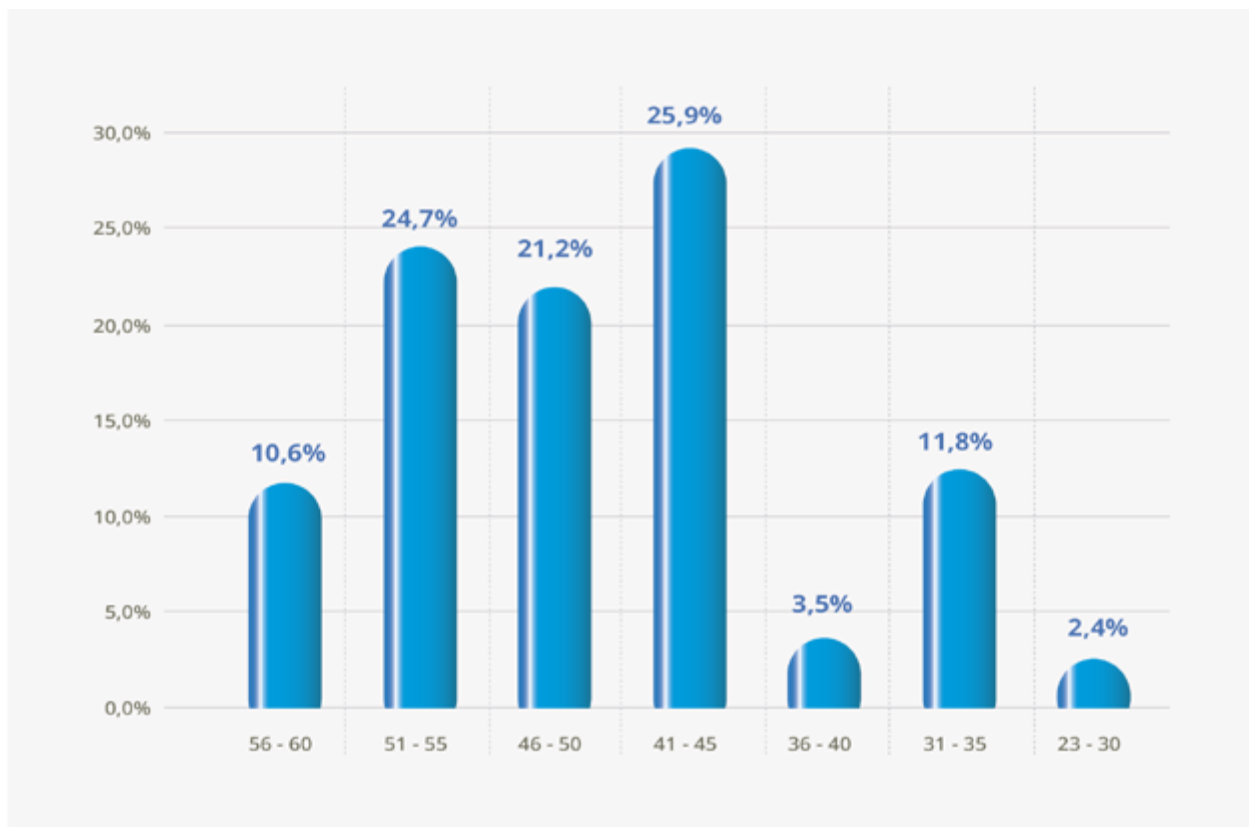
Industria o sector al que pertenece la organización





Las personas que han contestado el cuestionario pertenecen, en un 83,3%, a los departamentos de personas o de RR.HH. de sus organizaciones. El resto (16,6%) se distribuye en dos categorías: aproximadamente un 12% pertenece a otras áreas corporativas o de prestación interna de servicios y el resto pertenece a departamentos de fabricación o de operaciones.

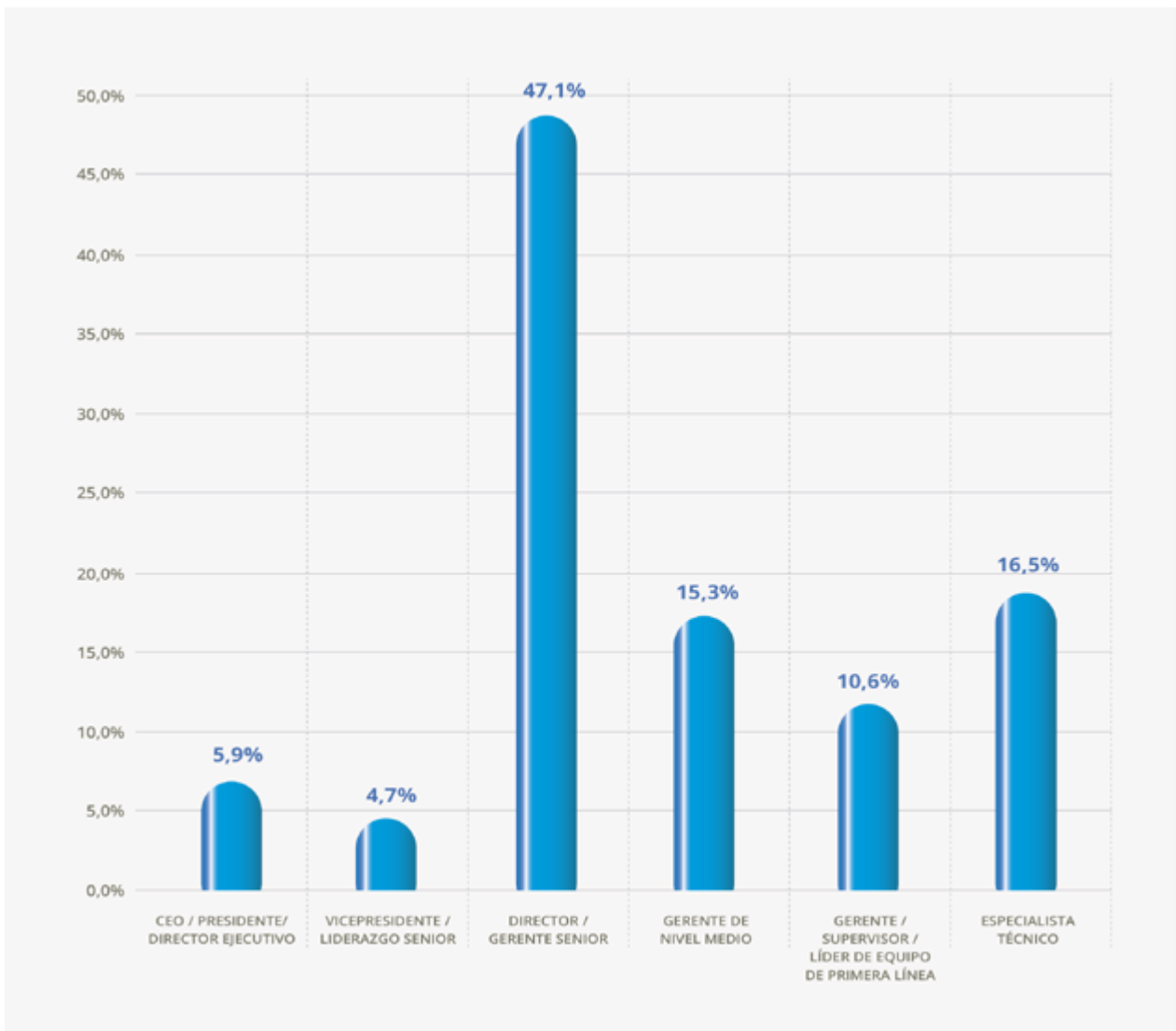
En cuanto a la edad de estas personas un 72% está en un rango de edad entre 41 y 55 años. La horquilla de edad más representada es la de 41 a 45 años. Casi la mitad de quienes han contestado la encuesta se encuentra entre los 46 y 55 años. Junto con aquellos que encajan en el tramo de 56 a 60, y que representan un 11%, los encuestados que se encuentran entre 41 y 60 años representan el 83%.





En cuanto a la posición o puesto ocupado en la empresas que han participado en el estudio es, un 57%, son CEOs, Vicepresidentes, Directores o Gerentes Senior en su organización. El 43% restante se distribuye entre mandos intermedios (27%) y técnicos (16%).

Área de la organización



Bibliografía

Charan, Barton, and Carey (2015). People Before Strategy: A New Role for the CHRO. Harvard Business Review. July–August 2015 issue (pp.62–71)

Deloitte. (2019). 2919 Global Human Capital trends. Deloitte Insights. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

Deloitte. (2019). Pivoting to digital maturity: Seven capabilities central to digital transformation. Deloitte Insights. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4955_Pivoting-to-digital-maturity/DI_Pivoting-to-digital-maturity.pdf

"Ernst & Young LLP. (2019). EY-Mint Emerging Technologies Report. Emerging Technologies: Changing how we live, work and play,

Gartner, Inc. (2019-2020). Gartner Glossary. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/glossary>

McKinsey & Company. (2019). Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact. McKinsey Analytics. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact>

McKinsey & Company. (2018). Unlocking success in digital transformations. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.ashx>

MIT Sloan Management Review and Deloitte. (2018). Digital Business Report Global Executive Study and Research Project. Coming of Age Digitally. Learning, Leadership, and Legacy. MIT SMR. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>

PricewaterhouseCoopers Consulting. (2018). Global Digital IQ® Survey. : It's time to stop being a digital poser. Recuperado de: https://digital.pwc.com/en/perspectives/digital-iq.html?WT.mc_id=CT7-PL900-DM1-TR1-LS2-ND30-TTA5-CN_diq19-diq-digitalpulse-diq&eq=CT7-PL900-DM1-CN_diq19-diq-digitalpulse-diq

EXECUTIVE EDUCATION since 1944



SEDES CEU IAM BUSINESS SCHOOL

CAMPUS ARGÜELLES

Tutor 35
28008 Madrid

CAMPUS BELLESGUARD

Carrer Bellesguard 30
08022 Barcelona

CAMPUS PALACIO DE COLOMINA

Carrer de l'Almodí 1
46003 Valencia

CONTACTO: +34 915 140 445

www.ceuiam.com



LEADERSHIP & ETHICS
FOR A DIGITAL AND INTERNATIONAL ENVIRONMENT

