

Pilar Llacer, directora del Senior Management Program in Digital Talent en ICEMD-Instituto de Economía Digital de ESIC

Los entornos digitales exigen un talento con pensamiento crítico y apasionado

Senior Management Program in Digital Talent es un programa del ICEMD, el Instituto de la Economía Digital de ESIC, que busca ayudar a los profesionales a integrar el mundo digital en la estrategia de RRHH. Este es un programa intensivo de 48 horas impartido por expertos digitales en activo que forma a los directivos del área de RRHH, de Marketing y directores Generales en el nuevo paradigma de las tecnologías de la información y comunicación.

¿Cómo definen el talento?

El talento, las personas, se está convirtiendo en el principal eje de la estrategia. Hay tres variables que determinan en cualquier organización la gestión de personas: los entornos VUCA (caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad), la tecnología, y la intersección generacional.

No hay un talento único. Los entornos digitales exigen un talento con pensamiento crítico y apasionado, pero, sobre todo, exigen una transformación en la cultura de las organizaciones para cuidar y gestionar todos los perfiles generacionales desde su atracción y fidelización.

¿Qué objetivos y target tiene este programa?

El programa pretende, a través de profesionales del entorno de la gestión de personas, mostrar experiencias prácticas en la transformación de los entornos digitales, y cómo impacta en la gestión de personas. Así, buscamos comprender cómo impacta la tecnología en la gestión de personas, reflexionar sobre los conceptos básicos de gestión que la tecnología transforma, conocer las herramientas tecnológicas que afectan a la gestión de personas (terminología, tecnologías, canales y aplicaciones), aplicar los procesos de transformación digital a las políticas y procedimientos de gestión de personas, y aprender cómo gestionar personas "diversas" aplicando la tecnología.

¿Cómo están gestionando este digital talent en estos momentos las empresas y sus directivos?

La estrategia digital de la empresa tiene que estar dirigida y ser coherente para todos los *stakeholders*: clientes, empleados y sociedad. Por ello se requieren no solo perfiles TIC, sino que todos los perfiles profesionales de todas las áreas estén formados en las principales competencias digitales para adaptar su trabajo con un foco común de transformación digital. La formación en competencias digitales es básica para todos los profesionales, pero no hay que olvidar que el pensamiento crítico y la capacidad de razonar sobre todas las variables en el entorno VUCA es lo que dará mejor posicionamiento a todas las organizaciones. Pensar antes de actuar.

El concepto de la digitalización de las compañías está en boca de todos, pero no todas lo entienden de la misma manera. ¿Cuál sería la correcta?

No creo que haya una respuesta correcta, pues las demandas y necesidades de las empresas son distintas. La pregunta básica es: ¿para qué introducimos tecnología en la empresa? ¿para mejorar el servicio a los clientes? ¿a nuestros empleados? ¿para incrementar el valor para los accionistas? La transformación digital es diferente para las empresas que ya han nacido digitales que para aquellas con una cultura y estilo de liderazgo tradicional.

¿Y cómo se pueden gestionar las diferencias generacionales en este aspecto?

Solo con un estilo de liderazgo "a la carta", personalizado, ejemplar e inspirador. No hay mejor enseñanza que el ejemplo. Por eso, más allá de las políticas y procedimientos que se diseñen desde el departamento de Gestión de Personas, debemos asegurar que nuestra forma de actuar es coherente con los valores de la organización. El modelo de li-

El modelo de liderazgo inspirador está relacionado con el ámbito de las emociones

derazgo inspirador va un paso más allá de ser modelo de ejemplo para la acción, y está más relacionado con el ámbito de las emociones. Este concepto hace referencia a la capacidad de influir en el ánimo de otras personas, sensaciones, experiencias y conocimientos, para hacerlas sentir orgullosas del trabajo que realizan y de su pertenencia a la empresa.

¿Qué papel están teniendo los millenials en esta rápida adopción de las nuevas herramientas de comunicación, tanto interna como externa?

Los millenials están forzando a las organizaciones a reflexionar sobre su modo de interactuar con los profesionales. Los valores, la cultura y el estilo de liderazgo se tienen que adaptar a un nuevo modo de ser y estar en las empresas. En la mayoría de las ocasiones, la generación menos tecnológica, más



antigua por edad, es la que tiene que gestionar a un conjunto de personas y establecer las directrices y las políticas de gestión de personas. La instantaneidad afecta al modo en que deliberamos, al contenido y al tiempo de nuestras respuestas, y es muy distinta de una generación a otra, y afecta de lleno a la forma en la que entendemos conceptos como la confianza y la transparencia.

¿Están los directivos españoles preparados para afrontar los retos que plantean las TIC en la gestión de personas?

El nuevo paradigma de las TIC ha transformado el rol del director de Personas. Desde el nombre, director de Administración de Personal a una nueva posición que impacta en todos los *stakeholders*. Ha cambiado la forma de interactuar y de liderar a los equipos; el impacto de la tecnología y la diversidad cultural, generacional y de género exigen unas nuevas competencias. Modelar la cultura de las organizaciones adaptándolas a los entornos digitales supone un cambio radical en la forma que desarrollamos a los equipos, los formamos, los entrenamos, los seleccionamos y los cuidamos. Reputación, influencia, transparencia, ética, gestión en tiempo real, liderazgo ejemplar, cuidar en lugar de retener, son los conceptos que hay incluir en el perfil del director de Personas ■