



GUÍA PARA PROFESIONALES DE RRHH

¿PREPARADO PARA ABORDAR LA DIGITALIZACIÓN DEL TALENTO DE TU ORGANIZACIÓN?

Descubre los principales aspectos a tener en cuenta
en la transformación digital de los RRHH

¿QUÉ PODRÁS ENCONTRAR EN ESTA GUÍA?

1. DIGITALIZACIÓN DEL TALENTO: ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS

2. RECOMENDACIONES Y PALANCAS CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

3. RETOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LOS PROFESIONALES DE RRHH

RETO 1º: AUDITORIA DEL TALENTO DIGITAL

RETO 2º: CREACIÓN DE NUEVOS PUESTOS DIGITALES

RETO 3º: REDEFINICIÓN DE LOS PUESTOS EXISTENTES

RETO 4º: RENOVACIÓN DE LOS PLANES DE TALENTO ACORDE A LAS NUEVAS NECESIDADES DIGITALES

RETO 5º: CAMBIO CULTURAL

RETO 6º: DESIGNACIÓN DE “LÍDERES DIGITALES”

4. 10 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER DIGITAL DE RRHH

5. 10 REQUISITOS DE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE RRHH PARA LLEVAR A CABO EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

6. CASOS PRÁCTICOS SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL TALENTO

CASO 1: CÓMO CONOCER NUESTRO PUNTO DE PARTIDA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

CASO 2: CÓMO SOLVENTAR EL “GAP DIGITAL”

7. AUTORES

1 | DIGITALIZACIÓN DEL TALENTO: ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS (*)

El término de **transformación** alude al cambio profundo de una organización, mientras que **digital** se refiere al aprovechamiento del potencial de las tecnologías [especialmente a aquellas que generan, almacenan y procesan datos]; por tanto, la **transformación digital** consiste en un profundo cambio de modelo de negocio a través de la utilización del potencial de las nuevas tecnologías.

No obstante, y en contra de las ideas más extendidas en el mercado, **la transformación digital no consiste única y exclusivamente en la implementación de tecnología**. El objetivo de este proceso es adaptarse de la mejor manera posible al nuevo escenario, caracterizado por nuevas exigencias del mercado y nuevos consumidores, buscando la consecución de ventajas competitivas.

Hablamos, por tanto, de una transformación en la que tienen que estar implicados el talento de la empresa, todos sus departamentos y, sobre todo, su dirección estratégica. Y que requiere un cambio de cultura y formación. De esta forma, **la digitalización del talento es la clave del éxito de este proceso**.

Según datos de la UE, **el 45% de los empleos en el año 2020, estarán relacionados con el entorno digital**, lo que supondrá una demanda laboral aproximada de 900.000 puestos de trabajo y que pone de manifiesto, la urgencia de transformación de talento.

Sin embargo, **el sistema educativo garante del conocimiento y la preparación de los profesionales que constituyen la oferta laboral, no está adaptado a estas nuevas exigencias** y a la rapidez con la que se han extendido estos nuevos conocimientos. Así mismo, cabe destacar que dichos conocimientos trascienden el entorno teórico y requieren en igual medida actitud y unas habilidades específicas. La tradicional brecha entre la Universidad y el mundo empresarial se acrecienta pues, en el caso del negocio digital, dado que la actual oferta laboral no es suficiente para cubrir la demanda de las organizaciones.

La guía sobre la que la UE ha cimentado su seguimiento sobre la transformación digital de la Sociedad Europea es la **Digital Economy and Society Index (DESI)**, a través de **cinco indicadores** mediante los cuales la autoridad europea realiza un diagnóstico sobre el grado de digitalización de los países miembros:



Conectividad



Capital Humano



Uso de internet

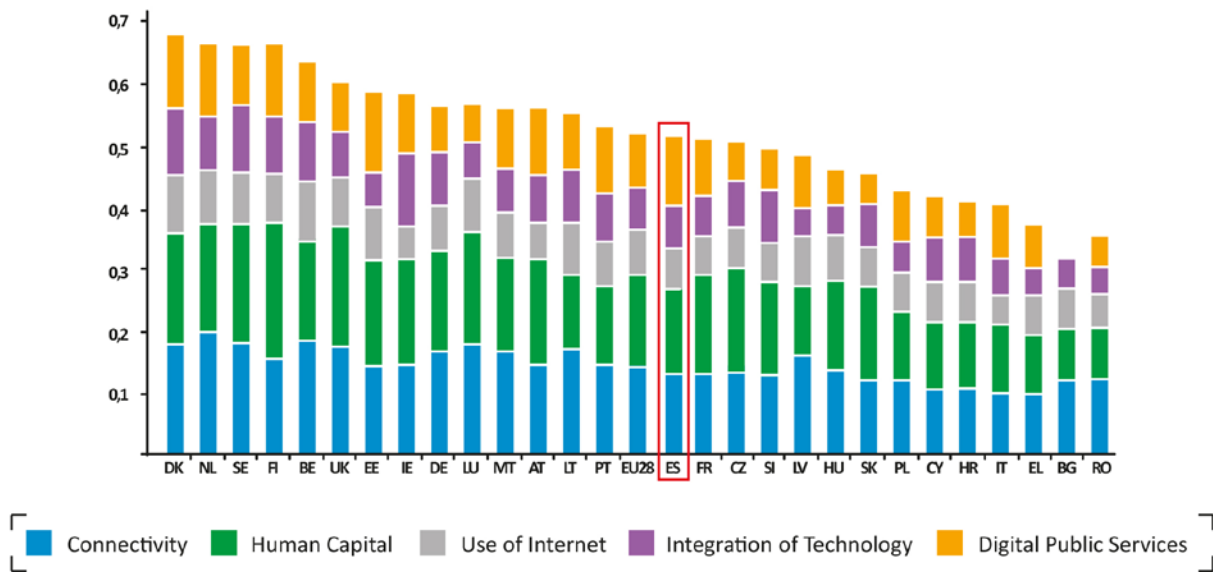


Integración de la tecnología en las empresas



Acceso Digital a Servicios Públicos

“Diagnóstico sobre el grado de digitalización de los países miembros”



(*) Fuente: Estudio de Digitalización de los profesionales españoles elaborado por ISDI

2 | RECOMENDACIONES Y PALANCAS CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (*)

Según las recomendaciones de la UE, el avance de la transformación digital en la sociedad del “viejo continente” apunta hacia un proceso que persigue cuatro etapas:

1. **Concienciación sobre la necesidad del cambio y su gestión** (de arriba abajo y de dentro hacia afuera).
2. **Profundo análisis del gap social real en conocimientos, tecnologías y aptitudes** que permitan preparar a la sociedad en estos aspectos.
3. **Fomento de esos conocimientos en todos los niveles laborales.**
4. **Generación de empleo y valor en la sociedad.**

Respecto a las **palancas clave** para llevar a cabo ese cambio y para generar un **liderazgo digital**:

- **Tecnología:** resulta necesario conocer qué tecnologías permiten ser más productivos y eficientes, tomar decisiones en bases de datos y utilizarlos en todos los departamentos de las empresas.
- **Negocio:** la digitalización debe realizarse en todas las empresas, auténticas gestoras del cambio a través de su cultura, metodología y relaciones con el mercado.
- **Estrategia:** las recomendaciones de la Comisión Europea hablan de un liderazgo distinto que ponga foco en el cliente, en la resolución de problemas y en la capacidad de para gestionar equipos multidisciplinares y deslocalizados.
- Y el final de este embudo en el que la digitalización tropieza y se ralentiza es el **talento**. Un talento nuevo que requiere tanto el conocimiento de herramientas y flujo de negocio digital, como un temperamento que rompe las líneas de las relaciones laborales y organizativas habituales para apostar por la iniciativa, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación, el aprendizaje continuo, **talento digital** que se alimenta de los profesionales “de siempre” pero preparados para analizar, comprender y liderar proyectos en este entorno.



Para las empresas, identificar este talento es un reto, pero también los profesionales deben asumir el papel que quieren ejercer en este imparable proceso de transformación digital en el que estamos inmersos.

(*) Fuente: Estudio de Digitalización de los profesionales españoles elaborado por ISDI

3 | RETOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LOS PROFESIONALES DE RRHH

Como hemos dejado claro, la gestión del talento se configura como una de las principales palancas para que las organizaciones consigan llevar a cabo con éxito la transformación digital de sus negocios.

Y en el camino hacia la transformación digital de nuestras organizaciones, los que nos dedicamos a los Recursos Humanos somos conscientes de la importancia que ocupa el desarrollar una cultura digital basada en la innovación y orientada al cliente. Sabemos que para ello necesitamos a los mejores profesionales digitales; sus capacidades no son solo imprescindibles para desempeñar las tareas de los nuevos puestos que vamos a incorporar, si no que nos van a ayudar a extender esa nueva visión a lo largo de toda la organización. Por ello, nos preocupa especialmente el estado del talento de nuestras empresas, ¿cómo podemos guiar a todos los empleados hacia la transformación digital?, es decir, ¿cómo digitalizamos nuestro talento?

A continuación, proporcionaremos una serie de recomendaciones prácticas que ayudarán a los profesionales de Recursos Humanos a aterrizar la múltiple información existente sobre transformación digital, en planes de acción concretos para las diferentes etapas/procesos/áreas de gestión de los RRHH.

RETO 1º: AUDITORIA DEL TALENTO DIGITAL

¿Qué perfiles necesitamos para lograr los objetivos que nos hemos fijado?

¿Cuáles son las funciones que van a desarrollar?

¿Cuáles tienen que ser las capacidades y actitudes necesarias para ello?

Al “talento digital” lo podremos encontrar tanto dentro como fuera de la Organización, así que nuestra tarea consistirá en potenciar el talento ya existente en nuestra empresa y reclutar a aquel que queramos y que todavía no se encuentre entre nosotros. Sin embargo, el punto de partida para esta doble vía es el mismo: definir ¿qué perfiles necesitamos para lograr los objetivos que nos hemos fijado?, ¿cuáles son las funciones que van a desarrollar? y ¿cuáles tienen que ser las capacidades y actitudes necesarias para ello?

Así pues, basándonos en los objetivos de negocio a conseguir dentro del entorno digital, el primer reto al que nos enfrentaremos será determinar qué puestos nuevos tendremos que crear y qué puestos ya existentes debemos redefinir para dar cabida a las competencias digitales.

RETO 2º: CREACIÓN DE NUEVOS PUESTOS DIGITALES

¿Cómo delimitar la misión y los requerimientos de quienes ejercen profesiones recién surgidas?

¿Cómo fichar a los candidatos ideales si no existen definiciones oficiales?

Para dar respuesta a estas cuestiones, será necesario tener incluido en nuestro catálogo de puestos/perfiles un mapa de nuevas competencias/profesionales digitales, que podrán ir desde los más genéricos como el Digital Manager, hasta puestos más analíticos y de desarrollo como el Big Data Analyst o el Open Data Specialist, por ejemplo.

El mapa de profesiones digitales elaborado por ISDI, te permitirá guiarte en las procelosas aguas de las nuevas profesiones digitales.

**QUIÉN
ES
QUIÉN**



SOCIAL MEDIA STRATEGIST

Define, establece y administra la estrategia de Social Media, con una visión única de la marca. Es garante de toda la conversación que se genera con el usuario a través de los canales sociales on y off. Es parte del equipo de marketing y comunicación, pero su estrategia afecta a la compañía a nivel global y, de forma específica, a los departamentos involucrados en el marketing, la comunicación y la atención al cliente.



SEARCH ENGINE MARKETING SPECIALIST (SEM)

Su labor es hacer crecer la marca y la venta a través de los buscadores de internet. Plantea, implementa y lleva a cabo la estrategia de Search Engine Marketing (SEM) en buscadores y suele ocuparse de las campañas que implican servicios de Google como YouTube Ads y GDN (Google Display Network) para realizar remarketing. Rol estratégico en el equipo de marketing y publicidad pagada, reportando al director de marketing digital.



E-COMMERCE MANAGER

Hace realidad la estrategia de venta online de la organización. Precisa la estrategia, realiza estudios de mercado, fija presupuestos, controla la estructura tecnológica, testea soluciones y lidera equipos y personas. Perfil estratégico que reporta al director financiero, pero trabaja con los equipos de operaciones, tecnología y marketing.



PERFORMANCE MANAGER / PAID MEDIA MANAGER

Genera el mayor tráfico posible a los sitios de la marca al menor coste posible. Optimiza las campañas de publicidad pagada en canales digitales par alcanzar los objetivos de branding y performance marcados. Pertenece al equipo de marketing digital y cuenta en su equipo con perfiles más técnicos.



CHIEF DIGITAL OFFICER

Transforma y lidera la organización para que el negocio crezca sosteniblemente, con foco en el negocio y el cliente. La tecnología, la gestión y la transformación cultural son sus principales herramientas de transformación. Perfil estratégico fichado por el CEO. Bajo él están los equipos de marketing, comunicación y CRM.



GROWTH HACKER

Su cometido es hacer crecer el negocio a través de nuevos caminos. Trabaja tanto en organizaciones jóvenes (startups), que necesitan crecer rápido y validar el modelo de negocio o la vía de monetización, como en organizaciones maduras que están intraemprendiendo y buscando nuevos modelos de negocio. Perfil generalmente contratado por el CEO.



CHIEF DATA OFFICER (CDO) & CHIEF INFORMATION OFFICER (CIO)

Concreta y optimiza una estrategia a largo plazo del gobierno de la información. Recopila, estructura y analiza la información para utilizarla como activo estratégico con el fin de aumentar la inteligencia empresarial. Las funciones de este alto directivo se centran en data governance, data architecture & technology y data analytics.



CHIEF MARKETING OFFICER

Traza, instaura y se encarga de la estrategia de marketing digital a través de distintos canales. Ha de cumplir los objetivos de negocio de branding, performance y/o fidelización sin salirse del presupuesto. Perfil estratégico que ayuda a comprender los beneficios de la digitalización.



CHIEF EXPERIENCE OFFICER

Orquesta toda la estrategia en torno a la experiencia del usuario. Debe salvaguardar la coherencia en los distintos canales y momentos de contacto, de los distintos productos y servicios. Posición ascendente que, en función de la organización, reporta al CEO o al chief digital officer.



SERVICE DESIGN STRATEGIST

Configura la experiencia del cliente a través de tecnología, contenido y diseño, lo que le confiere responsabilidad técnica, de negocio y de producto. Traduce una idea de producto o servicio y le da forma a la solución a través de la cual la organización quiere relacionarse con el usuario (prospecto o cliente). Trabaja de modo transversal en el equipo digital del cliente o de la agencia.



DATA ANALYST

Analiza los datos cuantitativos y cualitativos del entorno digital. Proporciona información de valor que ayuda a tomar decisiones basadas en hechos objetivos. Necesita conocimientos de negocio, método analítico y conocimiento tecnológico. Presta servicio a todas las áreas de negocio, pero es parte del equipo de marketing.



AFFILIATE MARKETING MANAGER

Diseña, implanta y se encarga de la estrategia de redes de afiliación. Tiene que elevar los ratios de conversión identificados (clic, registro, compra, etc.) al menor coste posible. Forma parte del equipo de marketing-publicidad pagada y reporta directamente al director de marketing digital.



SEARCH ORGANIC MARKETING SPECIALIST (SEO)

Diseña, implanta y se encarga de la estrategia de redes de afiliación. Tiene que elevar los ratios de conversión identificados (clic, registro, compra, etc.) al menor coste posible. Forma parte del equipo de marketing-publicidad pagada y reporta directamente al director de marketing digital.



COMMUNITY MANAGER

Proyecta y gestiona el plan de comunicación en redes sociales. Su misión es generar conversaciones en torno a la marca, construir comunidad y convertir a los followers en promotores. Forma parte del equipo de Social Media, reportando al social media strategist.

RETO 3º: REDEFINICIÓN DE LOS PUESTOS EXISTENTES

¿Qué puestos ya existentes debemos redefinir para dar cabida a las competencias digitales?

Según el último Barómetro del Talento y Cultura Digital de ISDI, “El 28’72% de los procesos se cubren únicamente con Talento Interno, mientras que el 60’64% se cubren combinando talento interno con consultores digitales y/o nuevas contrataciones”. Por tanto, prácticamente no se acude a nuevas contrataciones ni a consultores digitales (al menos “en solitario”); cuando se acude a ellos es junto a talento interno (combinándolos). El eje central es, por ende, el talento interno.

Teniendo en cuenta esta realidad y para dar respuesta a esta cuestión crítica para las organizaciones, tendremos que definir qué puestos ya existentes dentro de la compañía deberán incluir algunas nuevas competencias tales como: conocimiento digital, trabajo en red, liderazgo en red, orientación al cliente, comunicación en red o análisis de la información.

Respecto al talento interno, resultará muy importante fomentar un entorno de trabajo colaborativo que nos permita localizar a aquéllas personas más abiertas al cambio digital y aquéllas que potencialmente podrían cubrir los nuevos puestos digitales si las formamos.

RETO 4º: RENOVACIÓN DE LOS PLANES DE TALENTO ACORDE A LAS NUEVAS NECESIDADES DIGITALES

¿Mis planes y políticas de Recursos Humanos responden a los requerimientos del nuevo entorno digital?

Para dar cabida a ambos perfiles dentro de la organización, los nuevos puestos y las nuevas competencias añadidas a los ya existentes, habremos de transformar los planes de talento de nuestra organización, dado que este nuevo entorno digital es todavía muy cambiante y necesitaremos que estos procesos de Recursos Humanos sean ágiles y adaptativos. A continuación, proponemos una serie de acciones concretas que te ayudarán a la hora de transformar los procesos de atracción, retención y desarrollo del talento de tu organización, a los nuevos requerimientos digitales:

SELECCIÓN (ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EXTERNO)

En esta etapa, será necesario el diseño de estrategias avanzadas, incorporando las nuevas plataformas de “Social Media” a nuestros procesos

de reclutamiento. Nuestra estrategia de selección será amplia, multicanal y fuertemente apoyada en las redes sociales profesionales.

Además, en este nuevo contexto digital, será muy importante trabajar la **“Experiencia de Candidato”**. Cuidar las relaciones con tus “empleados potenciales”: mantenerles informados sobre tu compañía, crear de comunidades, etc. Para esto, necesitaremos contar con una plataforma tecnológica que nos ayude a disponer de toda la información actualizada y disponible sobre ese candidato, así como de las interacciones que hayamos mantenido con él en el tiempo, para mantener un flujo de comunicación cercana y ajustada a la percepción que queramos que este profesional tenga de nuestra compañía. Esta información, nos permitirá diseñar estrategias de acercamiento y fidelización personalizadas.

Por otro lado, las compañías deben desarrollar una fuerte estrategia de **“Employer Branding”**. La imagen exterior proyectada por la empresa, influye notablemente en la capacidad para captar a los empleados más cualificados, por lo que cuidar su marca como empleadora resulta muy importante a la hora de atraer el mejor talento digital.

EVALUACIÓN (DIAGNÓSTICO)

En este nuevo entorno digital, hay que olvidarse de las tradicionales evaluaciones anuales y realizar chequeos con menor periodicidad, de acuerdo al tipo de organización ágil en que nos queremos convertir. Será necesario crear sistemas de **feedback continuo y multi-fuente** que permitan ajustar los objetivos tan frecuentemente como sea necesario y donde el empleado pueda participar activamente auto-evaluándose e incluso con la posibilidad de fijar sus propios objetivos. En este proceso el manager pasará a ser un coach.

Además resultará importante llevar a cabo **evaluaciones periódicas del propio proceso**, así como del desempeño de nuestros líderes y empleados. Esto nos permitirá evaluar el trabajo realizado y hacer las modificaciones necesarias.

Por otro lado, los procesos de evaluación pueden servir para **detectar los gaps entre las necesidades de la empresa para su transformación digital y lo que los empleados tienen**, para ello será necesario contar con herramientas para detectar las necesidades y el nivel de alineamiento con los objetivos de la compañía.

Por último, **disponer de un mapa de talento digital inicial**, nos servirá para realizar un diagnóstico de necesidades a cubrir y para convertirlo en planes de acción concretas, bien en la etapa de formación y desarrollo, o bien en la de atracción del nuevo talento.

FORMACIÓN Y DESARROLLO (RETENCIÓN Y POTENCIACIÓN DEL TALENTO INTERNO)

Para poder comenzar a desarrollar estos nuevos o redefinidos puestos, como hemos mencionado anteriormente, deberemos realizar previamente una profunda auditoría de nuestro talento digital para analizar **qué capacidades de las definidas necesitamos desarrollar y qué tipo de profesionales necesitamos reclutar o formar para nuestra organización**. Detectar qué profesionales necesitan realizar esta transformación en función a los perfiles requeridos para el cambio y fomentar la curiosidad en el resto para la creación de una cultura digital.

Ya hemos hablado del hándicap que supone la escasez generalizada de capacidades digitales en el mercado laboral, si a ello le unimos la ambigüedad en la definición de las nuevas funciones que surgen y la complejidad que conllevan las nuevas actividades laborales ligadas al conocimiento, esta tarea parece complicada cuanto menos, pero no imposible. Como decíamos anteriormente iremos cubriendo estos puestos tanto con talento interno como externo.

En cuanto a los esfuerzos formativos, resultará fundamental desarrollar las competencias digitales de todos los empleados mediante **planes de formación avanzados y corresponsables**, en los que la empresa pone los medios, pero es responsabilidad del empleado del diseño de su propio plan formativo en función a sus inquietudes y necesidades de desarrollo profesional.

Obtener una visión de **“formación continua”**, con espacios personales de aprendizaje, formación experiencial action learning, e-learning, en un proceso de reflexión y refresco de competencias constante. Hay que hacer especial hincapié en la formación colaborativa, incluyendo comunidades de aprendizaje y MOOCs.

RETO 5º: CAMBIO CULTURAL

¿Contamos con programas específicos para gestionar el cambio cultural que supone el reto de la transformación digital de mis empleados?

Además de los cambios estructurales, de competencias, puestos, y la de transformación departamental necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación digital, deberemos poner en marcha toda la maquinaria de Recursos Humanos disponible para fomentar el cambio cultural requerido para abordar este proceso con éxito. En este sentido, podemos dar rienda suelta a nuestra imaginación y llevar a cabo muchos tipos de acciones diferentes:

- Fomentar una cultura colaborativa a través de las redes sociales, es un punto clave en esta estrategia, desarrollando al máximo la transparencia y la colaboración. Estas redes además permitirán participar a los empleados en procesos de innovación colaborativos.
- Otro de nuestros aliados lo encontraremos en la Gamificación, el utilizar mecánicas de juego para la adopción de nuevas herramientas y competencias digitales.
- También será importante en todo este proceso, la retención del “know-how”. Teniendo en cuenta que los nuevos profesionales son “profesionales del conocimiento” y que uno de los mayores valores de nuestros empleados será la capacidad de aprender y compartir lo aprendido en red, tenemos que desarrollar amplias estrategias para la gestión del conocimiento.
- Gestión del miedo: como todo proceso de cambio, la transformación digital requiere ampliar tu zona de confort y desarrollar diferentes estrategias para afrontar situaciones de incertidumbre y desconocimiento. Para ello fomentar culturas de tolerancia al error, premiar la curiosidad, reconocer los éxitos, serán acciones que ayudarán a superar estos miedos asociados.

RETO 6º: DESIGNACIÓN DE “LÍDERES DIGITALES”

¿Tenemos identificados e involucrados a los miembros de mi organización que van a propiciar la transformación digital de mi compañía?

Según el “Barómetro del Talento y Cultura Digital” elaborado por ISDI, las personas son el auténtico motor del cambio y también pueden ser su mayor freno. Hay muchas compañías que han fracasado en su proceso de digitalización porque los profesionales con puestos clave para impulsarla la han frenado. Por eso la digitalización debe estar impulsada y apoyada por la dirección

y acompañada por una identificación de los puestos que van a propiciar el cambio de modelo y cultura: un organigrama funcional, ligado a los nuevos objetivos que requiere talento digital para alcanzar el éxito.

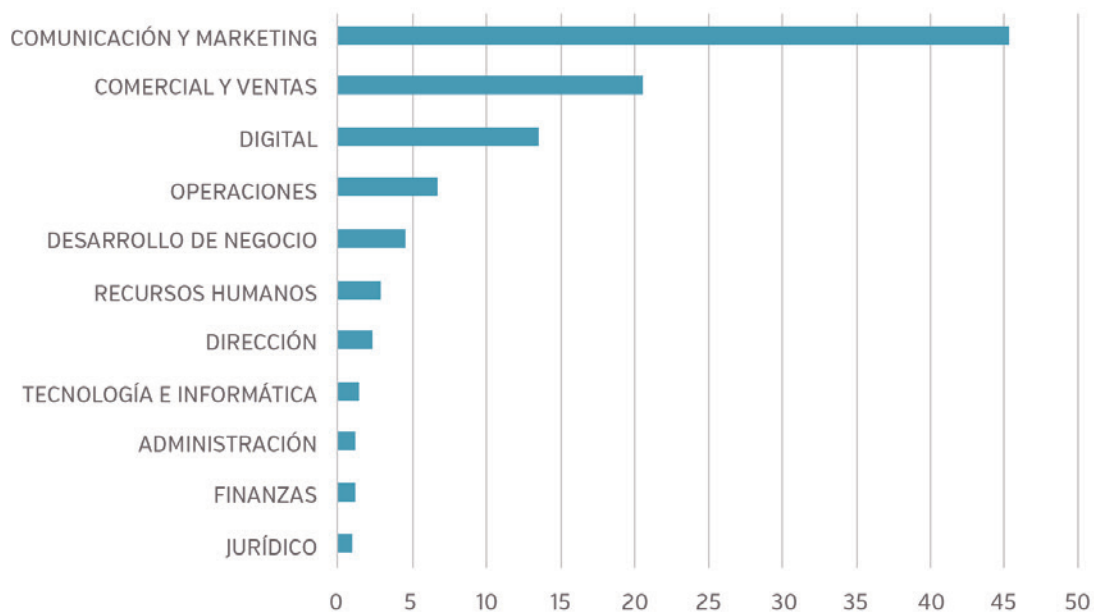
En la transformación digital de nuestras organizaciones, por tanto, contar con el apoyo tanto del **CEO**, como del **Director de RRHH**, jugará un papel fundamental que marcará el éxito o fracaso de nuestros proyectos. Además, también será necesaria la implicación del **CIO**, al tener la capacidad para acercar la tecnología a los miembros de la organización y ayudándonos a identificar las carencias de las competencias digitales de nuestra organización, así como a definir los perfiles específicos necesarios y con los que posiblemente no estemos familiarizados.

Por otro lado, la contribución del área de **Marketing** será clave de cara a desarrollar diferentes estrategias, entre ellas las de “Employer Branding”, para conseguir que estos profesionales escasos todavía en el mercado laboral, especializados en los nuevos entornos digitales, decidan formar parte de nuestras compañías. De los expertos en marketing también dependerá extender los principios de esa nueva cultura digital que queremos instaurar, por no olvidarnos de que en el mundo de la transparencia y la comunicación nuestro propio departamento de RRHH deberá estar “marketiniano”.

Pero los aliados no solo los vamos a encontrar en casa. “La unión hace la fuerza” y en un contexto como este la colaboración es fundamental. En este sentido, siendo conscientes de nuestras carencias y sin perder de vista nuestros objetivos, los **partners estratégicos** nos resultarán de gran ayuda, consiguiendo lograr un “win-win” que resulte beneficioso para ambos y sobre todo, una guía para aquellos terrenos en los que no somos expertos o que aún no dominamos. Por tanto, durante todo el proceso de transformación digital, la transparencia con nuestros clientes y partners estratégicos es fundamental.

4 | DIEZ CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER DE RRHH DIGITAL

Según el informe de ISDI “Digitalización de los profesionales españoles” en el que se analiza el grado digitalización de las compañías en función a sus departamentos, el área de RRHH no sale muy bien parada. Con un 2,8% el informe pone de manifiesto la escasa implicación de los equipos de RRHH cuya misión es básica para la captación, retención y formación del talento digital, y por tanto, en el proceso de digitalización.



No obstante, tal y como se puede observar en la última edición del Barómetro de Talento y Cultura Digital, cada vez son más conscientes de su relevancia en dicho proceso y están asumiendo un papel cada vez más protagonista en lo que a proponer y liderar los proyectos de transformación se refiere.

El análisis de todas estas conclusiones nos lleva a pensar por tanto que **los líderes de RRHH están siendo llamados a adoptar nuevas habilidades y capacidades para responder a los nuevos desafíos planteados por un nuevo entorno empresarial digital, dinámico y global**. Y ante este nuevo contexto, ¿Cuáles son las nuevas características que los profesionales de RRHH deberán adoptar para liderar este nuevo reto?

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En la era digital de los trabajadores del conocimiento, el nivel de talento de las organizaciones será un aspecto cada vez más diferenciador. La tecnología gestionará cualquier proceso sensible de automatizar dejando intacto el ámbito de la creatividad humana y la innovación. Por tanto, si el talento se ha convertido en un factor determinante para el éxito o el fracaso de una organización, los responsables de dirigir la adquisición, desarrollo y retención de ese talento, comenzarán a cobrar un papel cada vez más crucial en sus organizaciones. Tal y como aparece reflejado en numerosos estudios, actualmente las empresas están luchando por conseguir el mejor talento para cubrir las necesidades de sus negocios: al menos tres de cada cuatro organizaciones, declaran tener dificultades para atraer a los *critical-skill employees* [empleados con competencias claves] y más de la mitad revelan que también experimentan dificultades a la hora de retenerlo. Por lo tanto, los líderes y directivos de Recursos Humanos necesitan adoptar una fuerte mentalidad estratégica, para gestionar los retos a los que se enfrentan en lo que respecta a la gestión de talento de sus organizaciones.

2. CURIOSO, AGIL Y CON CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Históricamente la función de Recursos Humanos no ha estado asociada a capacidades como la agilidad o la curiosidad. A medida que el ritmo tecnológico se transforma y la innovación crece exponencialmente, las soluciones que hoy en día funcionan, serán inservibles mañana. Bajo esta máxima, los líderes de RRHH han de incorporar la curiosidad a sus roles, identificar tendencias que pueden traer consigo retos y oportunidades además de activar y fomentar la investigación. En un ambiente en creciente movimiento, todos aquellos que sean curiosos y que aprendan rápidamente obtendrán un valor diferencial. La agilidad será otro aspecto diferenciador clave, de igual forma que los ciclos de vida de producción y entrega de productos y servicios se han visto acelerados, los ciclos y procesos de recursos humanos deberán adaptarse a esta nueva velocidad.

3. DISPUESTO A ASUMIR RIESGOS

La función de RRHH a menudo se ha caracterizado por ser reacia a la asunción de riesgos. ¿En cuántas ocasiones no ha estado involucrada en decisiones estratégicas para sus compañías por estar enfocada en el cumplimiento de otras cuestiones? Según el estudio *Tendencias Globales del Capital Humano de Bersin By Deloitte 2015*¹: “La función de RRHH en lugar de simplemente

¹ Tendencias Globales en Capital Humano 2015.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

administrar transacciones, implementar políticas y desarrollar programas, requiere enfocarse en entender las necesidades de sus negocios y en entregar soluciones de alto valor”.

4. HABILITADOR Y NO CONTROLADOR

Con la llegada del *cloud computing* una de las preocupaciones principales de RRHH han sido la relacionadas con la seguridad de los datos, el control de los procesos y las cuestiones regulatorias. Además la llegada de las herramientas sociales fue recibida por Recursos Humanos con una serie de normas y controles, enfocados a regular el comportamiento de los empleados en estos nuevos entornos. Sin embargo, **la tecnología puede ser un gran facilitador** y aquellos líderes de Recursos Humanos que se centren en aprovechar las oportunidades que les ofrece, conseguirán mejores resultados para sus organizaciones.

Aquellos que puedan aprovechar el inmenso potencial de los [MOOCs](#) para el aprendizaje flexible y personalizado, y aquellos que puedan construir fuertes y auténticas herramientas de colaboración on-line y mecanismos de feedback en el ámbito de sus organizaciones, generarán beneficios considerables que sobrepasarán cualquier coste surgido como consecuencia del uso de las herramientas sociales durante las horas de trabajo de los empleados.

5. VISIÓN DE FUTURO

Cuando el ritmo de los cambios es lento, con ser reactivos y receptivos es suficiente. Sin embargo, en el mundo digital en el que vivimos, con un ritmo muy rápido, los líderes de recursos humanos que consigan estar más focalizados en el futuro, serán los que mejor posicionados se encuentren a la hora de asumir los retos del talento.

La adquisición del talento puede implicar llevar a cabo estrategias que fomenten activamente la relación con empleados clave, mucho antes de que las vacantes estén abiertas. Los “pools” o grupos de talento deben trabajarse incluso con potenciales candidatos en los procesos de selección. De forma similar, **disponer de planes de sucesión definidos reducirá nuestra vulnerabilidad y pérdida de oportunidades cuando los puestos críticos queden vacantes**. Sólo el 32 % de las organizaciones tienen establecido un suministro constante de líderes preparados en los niveles superiores y sólo el 18 % encomienda a sus líderes en la identificación y desarrollo de sucesores de manera regular [Bersin 2015].

En este enfoque de futuro, la pregunta subyacente de cómo una organización define y mide el talento cobra aún más importancia. Como hemos visto la experiencia da paso a las habilidades, y las habilidades son sustituidas por las competencias siendo éstas consideradas como la métrica de talento más utilizada. Según un reciente artículo de Harvard Business Review “en un contexto incierto, volátil, complejo y ambiguo, los **procesos de evaluación** basados en competencias resultan cada vez más insuficientes. La cuestión no es si sus empleados tienen las competencias necesarias si no si estos tienen el suficiente potencial para desarrollarlas” [Claudio Fernández Araoz, 2015].

En consecuencia, los líderes de RRHH estarán obligados cada vez más a desempeñar un papel clave en la identificación de oportunidades de futuro y en la equipación de sus propias organizaciones, proporcionándoles las herramientas necesarias para cubrir las necesidades que demandará el mercado. Para fomentar este tipo de enfoque los líderes de RRHH tendrán que estar bien relacionados para obtener información de diversas fuentes, además de confiar en su propia intuición y juicio para detectar futuras tendencias.

6. ALINEADO CON LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO

Según reveló el estudio “*Tendencias Globales del Capital Humano de Bersin By Deloitte*” muchos líderes de RRHH “fallan” en este aspecto, y es por ese motivo que cada vez con mayor frecuencia existe una creciente tendencia por parte de los CEOs de las compañías a incorporar profesionales fuera del ámbito de los RRHH para desempeñar el rol de CHRO [Chief Human Resources Officer], concretamente la investigación muestra que cerca del 40% de los nuevos CHROs provienen ahora de otras áreas de negocio.

7. ANALÍTICO

En la era digital, las organizaciones tienen mucha información sobre las personas. Los líderes de RRHH que sean conscientes del enorme potencial que tienen estos datos para enriquecer la selección de personal y para contribuir en las estrategias de gestión del talento, superarán ampliamente a aquellos que lo vean como el simple resultado de un proceso operacional. Este estudio de 2015 de Deloitte también muestra que: “en una era de cambios rápidos, el rol de CHRO se vuelve radicalmente diferente y más exigente que nunca...los CHROs deben estar cómodos al adoptar y al adquirir conocimientos tecnológicos y analíticos, como parte fundamental de su éxito”. Bersin identifica 4 niveles de madurez en el análisis del talento:



1. Reactivo –
reporte operacional



2. Proactivo –
reporte avanzado



3. Análisis
estratégico



4. Análisis
predictivo

Además, el estudio revela que tres de cada cuatro compañías encuestadas [el 75%] creen en la “importancia” del uso de la analítica, pero sólo el 8% cree que su organización es “fuerte” en esta área. Los líderes de RRHH que cuenten con un pensamiento analítico, estarán más capacitados para desarrollar e implantar estrategias de Recursos humanos con éxito. “Los datos y la analítica son claves para superar muchos de los retos relacionados con el compromiso, liderazgo, aprendizaje, y selección. Las compañías que sean capaces de aplicar la analítica en la gestión de su talento, estarán mejor preparadas para competir y superar a sus pares en los próximos años.”

8. LIDER “AUTÉNTICO Y ABIERTO”

La transparencia es una característica clave de la era digital. Tanto los clientes como los empleados tienen acceso a opiniones sobre cualquier empresa o producto. La transparencia y autenticidad están siendo aspectos muy demandados entre los líderes de RRHH. Tal vez, el volumen de información del que disponemos y el poder de las analíticas hoy en día, nos lleven a validar la autenticidad de aquellos que nos lideran.

Según Herminia Ibarra [economista y profesora del INSEAD y experta en el desarrollo profesional y el liderazgo] en su artículo *The Authenticity Paradox*², “La autenticidad se ha vuelto un estándar de oro para ejercer el liderazgo”, algo que está ciertamente respaldado por una gran cantidad de literatura del liderazgo dedicada a la misma. Ibarra lo atribuye a dos tendencias; en primer lugar a la baja de confianza en nuestros líderes [Barómetro de la Confianza de Edelman] y en segundo lugar, al mismo bajo nivel de compromiso de los empleados, como pone de manifiesto el estudio “El Barómetro del Compromiso” elaborado por Meta4 y la consultora tatum.

² The Authenticity Paradox, Herminia Ibarra
<https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox>

9. EMPÁTICO

Está ampliamente aceptado que el crecimiento de la transformación digital que estamos experimentando actualmente no tiene precedentes. El informe de Deloitte, identifica que, más de dos tercios de las organizaciones del mundo consideran que sus empleados están abrumados con tanta información, proyectos, reuniones y llamadas, y disponen de un entorno de trabajo siempre conectado 24x7.

Como pioneros en esta era digital, los líderes de RRHH deberán aportar humanidad y sensibilidad a las empresas para favorecer el equilibrio entre el mundo digital y el mundo real. En este sentido vemos con cada vez mayor frecuencia el uso por parte de las empresas de políticas enfocadas al cuidado y bienestar de sus empleados en el trabajo, el *mindfulness* así como la implantación de prácticas dedicadas a ayudar a sus trabajadores a manejar el gran volumen de información que manejan en su día a día.

La advertencia de Bersin es clara: “Mientras más frecuente sea el uso de la tecnología en nuestro lugar de trabajo, más severa deberá ser la mirada de RRHH hacia todo el entorno laboral y advertir a los líderes sobre los pasos a seguir para hacer el trabajo más humano, racional y simple.”

10. NEGOCIADOR

Finalmente, los líderes de RRHH necesitarán utilizar habilidades políticas y de negociación para asegurarse los recursos necesarios que les permitan desarrollar el talento de sus organizaciones. La inversión en planes de formación y liderazgo, así como la inversión en soluciones tecnológicas de Recursos Humanos, serán aspectos críticos.

La combinación de un equipo que integre a la dirección general, financiera y de RRHH, es hoy ya una realidad que está siendo adoptada en muchas empresas. La integración del Director de RRHH en los comités de dirección de las empresas será cada vez más estratégico y esto le dará la oportunidad de ser un instrumento clave para el cumplimiento de los objetivos de negocio de sus organizaciones.

5 | 10 REQUISITOS DE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE RRHH PARA LLEVAR A CABO EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Es evidente que con el creciente ritmo de automatización y el cambio en la era digital, el éxito de las organizaciones dependerá cada vez más del talento humano, de su creatividad y capacidad de innovación. Solo aquellas organizaciones que dispongan de la tecnología de RRHH adecuada podrán gestionar el talento de manera eficiente. Necesitaremos herramientas tecnológicas para identificar dónde se encuentra el talento y cuáles son sus tendencias, además confiaremos en la tecnología de RRHH para manejar procesos y tareas administrativas rutinarias que anteriormente se hacían de manera manual.

Según nuestro punto de vista **10 son las características esenciales que una solución tecnológica de RRHH** debe cubrir para acompañar a los profesionales de RRHH en el reto de la digitalización del talento:

1. Permitir organizar la empresa y su actividad, en función a las demandas de los nuevos modelos de negocio digitales.

Una solución tecnológica de RRHH debe posibilitar construir y hacer convivir las diferentes estructuras organizativas existentes, el trabajo por proyectos, las dependencias n-dimensionales [doble dependencia, triple dependencias], aspectos que resultan clave a la hora de acompañar la estrategia de negocio de la empresa en la era digital.

2. Promover la digitalización de las funciones de RRHH.

Además de servir de repositorio para toda la información relativa al ciclo de vida empleado en la compañía [datos organizativos, salariales, formativos, etc.] las soluciones tecnológicas deben permitir que todos o la mayoría de los procesos de RRHH, puedan ser desarrollados digitalmente, tanto a nivel interno [dpto. de RRHH] como a nivel externo [empleados, directivos, unidades organizativas, etc.], de la misma forma que las personas vivimos y actuamos en un entorno digital.

3. Evolucionar de acuerdo a la transformación del ecosistema digital.

Permitiendo a la empresa mantenerse alineada con las necesidades de su modelo de negocio y con los de sus socios, proveedores, accionistas, etc. y pudiendo en todo momento contribuir al éxito del mismo.

4. Mantener la “experiencia digital” de los usuarios.

No se trata de digitalizar las cosas que se hacían de forma manual, si no de mantener una auténtica experiencia digital, en la que además de resultar atractivo y sencillo, aporte valor al usuario. En primera instancia al que demanda el servicio [usuario final] y en segunda al que proporciona el servicio / explota los datos.

5. Transformar los Datos en Conocimiento. No se trata de disponer de un gran volumen de datos, sino de darles un sentido transformándolos en información útil que podamos aprovechar para cumplir un objetivo concreto [conocimiento] y que nos sirva para la toma de decisiones. La herramienta, además de ayudarnos a plantearnos las preguntas adecuadas, nos deberá ofrecer las respuestas adecuadas. Si bien es cierto que para conseguirlo será necesario establecer unas “reglas del juego”, su definición nos permitirá modificarlas/evolucionarlas tantas veces como sea necesario. Además, nos permitirá prever acontecimientos y situaciones que sean susceptibles de ser corregidas / mejoradas / evitadas.

6. Mejorar la imagen interna y externa del área de RRHH. Externa porque una solución tecnológica de RRHH nos permitirá gestionar nuestra fuente de candidatos, clientes, accionistas. E interna porque gracias a ella, gestionaremos a nuestros equipos, nuestras personas, en definitiva, nuestro Know-How. El uso de estas herramientas nos permitirá obtener información para mejorar nuestros procesos de selección, definir los puestos de trabajo, analizar el entorno interno y externo, evaluar de forma más eficaz y justa, tomar decisiones sobre el futuro profesional de nuestros empleados o definir sus planes de desarrollo. Con información accesible y actualizada en todo momento y en todo lugar. En definitiva, una solución tecnológica de RRHH debe contribuir a que nuestros empleados y colaboradores perciban un ambiente de trabajo transparente y a transmitirles los objetivos y funcionamiento de nuestra organización.

7. Capacidad autocrítica y exigencia en el entorno digital. Comenzando por conocer qué sabemos y qué no sabemos. Qué tenemos y qué no tenemos. Cuándo lo necesitamos y cuándo lo podemos tener. Y cuánto nos va a costar. Las respuestas a todas estas cuestiones implican tener la capacidad de identificar las competencias digitales que necesitamos, las que tenemos o de las que carecemos, las que son o no desarrollables, y las que tendremos que buscar fuera de nuestra organización. Porque no se trata de que las personas tengan conocimientos técnicos [medibles / certificables] o experiencia. En muchos casos se trata de si tienen o no actitud / comportamientos digitales. Y para esto resultará crítico que nuestros modelos y herramienta de evaluación, definición, selección, entrevistas, puedan determinar el nivel / umbral de cuáles de esos conocimientos están presentes y en qué medida.

8. Principio de acción y reacción. En el mundo digital, las cosas transcurren de forma muy rápida y cualquier acción que realizamos tiene una respuesta, que esperamos sea inmediata (aunque sea para decir “su operación se está procesando”). Esto trasladado a una herramienta para gestionar el talento, en el contexto digital, una pregunta de un empleado o directivo requiere una respuesta, una evaluación requiere una nota y un plan de acción y una definición de un perfil recibe unos candidatos que “encajan” o no, en el puesto vacante. En definitiva, una solución tecnológica, siempre debe proporcionar una respuesta concreta a una necesidad.

9. S.M.A.C.T.: “Social Networks”, “Mobility”, “Analytics” or “BigData”, “Cloud” and “Things” - Internet of Things. La aplicación de todos estos términos, deben estar integrados en una solución tecnológica de RRHH, de manera que sirva de “exposición - nudo - desenlace” de la solución en sí misma y de los beneficios que en términos de transformación digital va a ofrecer a la organización y sus empleados.

10. Agilidad: el concepto de inmediatez propio del contexto digital, exige una forma de actuación rápida y, dentro de un orden, sencilla. La función de RRHH debe adaptarse al vertiginoso ritmo de acción que requieren sus organizaciones convirtiéndose en un facilitador y no en un lastre, para la consecución de sus objetivos de negocio.

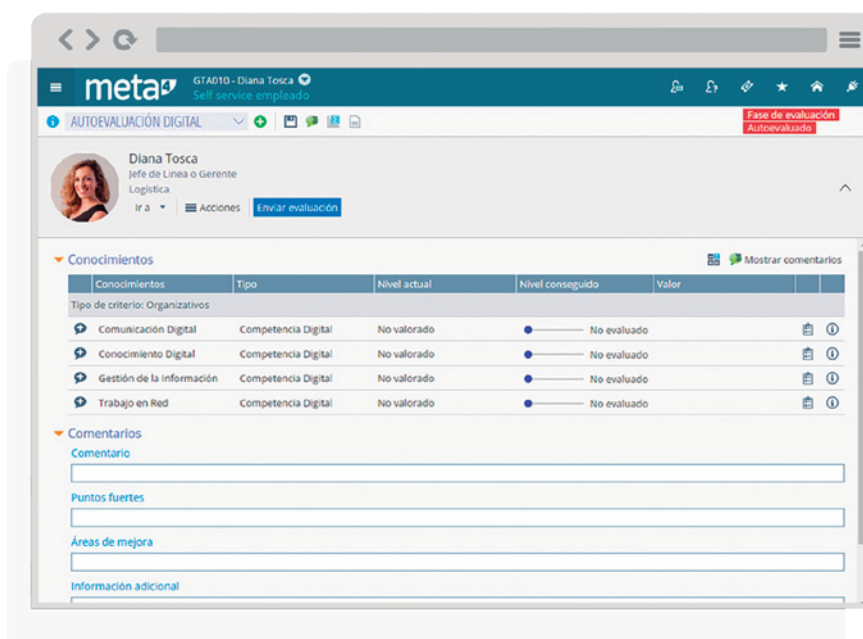
6 | CASOS PRÁCTICOS SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL TALENTO

CASO 1: Conocer nuestro punto de partida para la transformación digital

En las páginas anteriores hemos puesto de manifiesto la importancia y la necesidad de la transformación digital para las organizaciones. Claramente el análisis del cómo y en qué medida la empresa debe transformarse digitalmente se ha convertido en un imperativo de negocio. Pero el saber hacia dónde vamos no es suficiente, dado que el esfuerzo para conseguirlo va a venir condicionado por el punto de partida. De forma que reformulando la cuestión, y atisbando hacia dónde queremos ir y dónde nos gustaría llegar, la cuestión que debemos plantearnos es ¿cuál es nuestra situación de partida?

El conocer el estado actual de la organización implica sin duda evaluar las competencias digitales de nuestros empleados. Y para ello necesitamos un **sistema organizativo** que recoja de forma flexible qué queremos ser como organización: los nuevos puestos y perfiles que vamos a necesitar (y que ya necesitamos), bien sea partiendo desde 0 (no los tenía) o bien por la evolución de los puestos ya existentes y que deben evolucionar nuestra organización.

Y en esta primera fase que podemos denominar como “índice de propensión digital” lo que necesitamos crear son las **Competencias Digitales y las preguntas** que nos ayudaran a conocer el nivel de cada empleado. A partir de aquí se creará un **proceso de Evaluación** que nos permita obtener la primera foto del conocimiento digital disponible en la organización. Y llegados a este punto surge la pregunta de ¿a quién preguntamos?. Difícilmente un Manager va a poder explicar el nivel de sus empleados en unos factores que son nuevos, por ello la respuesta radicaría en el establecimiento de un proceso donde cada empleado se autoevalúa a partir de un cuestionario de usos, conductas y comportamientos asociados a cada competencia.

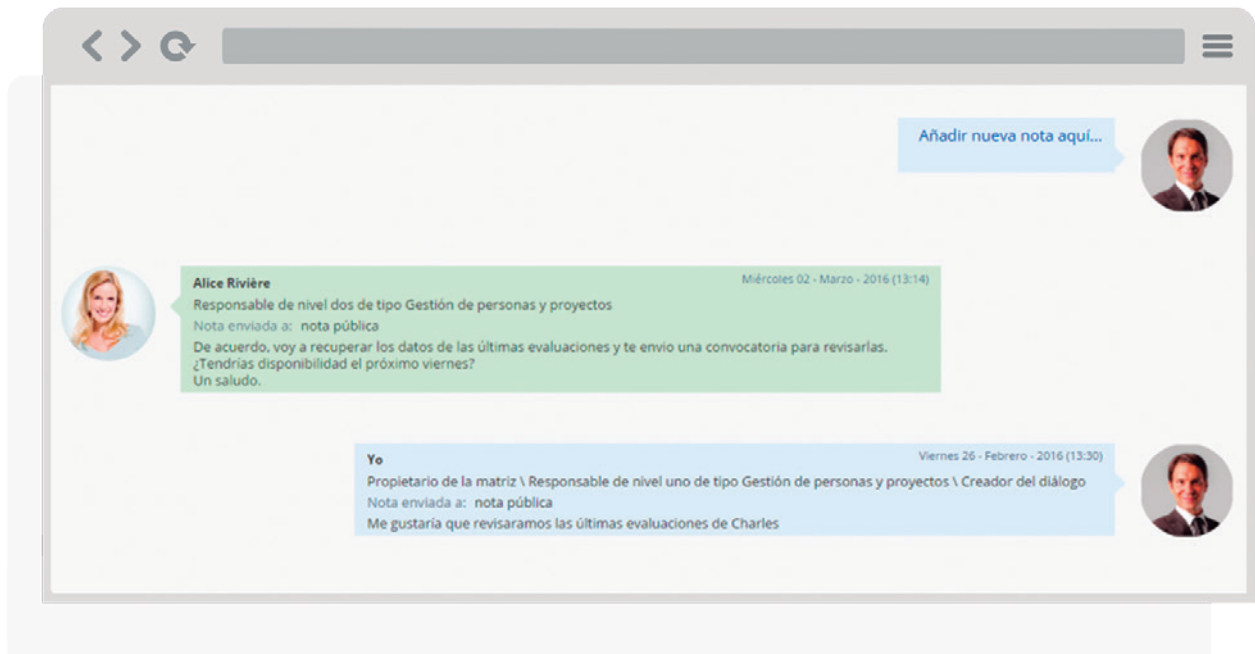


Una autoevaluación, lógicamente es subjetiva, pero aunque parezca baladí, el partir de una foto en la que, aun cuando no esté todavía completamente determinado el alcance de la transformación a acometer, ya se tenga claro el punto de partida, resultará sumamente importante a la hora de construir un proceso e inventario, establecer un calendario de actividades de mejora y en consecuencia llevar a cabo una implantación realista.

Otro aspecto clave a considerar en este punto es la **medición del potencial** de transformación que tienen nuestros empleados, pudiendo involucrar en este punto a los Managers. Ambos aspectos coadyuvados permiten, a través de la **matriz de talento digital** identificar a aquellos de nuestros empleados que van a requerir un mayor apoyo a la hora de desarrollar sus competencias digitales [formación, coaching, autodesarrollo, supervisión activa, etc.], permitiendo a la organización la puesta en marcha de un primer nivel de acción y previsión de los esfuerzos necesarios [coste, tiempo, acciones específicas, etc.] para acompañar la transformación de la organización.



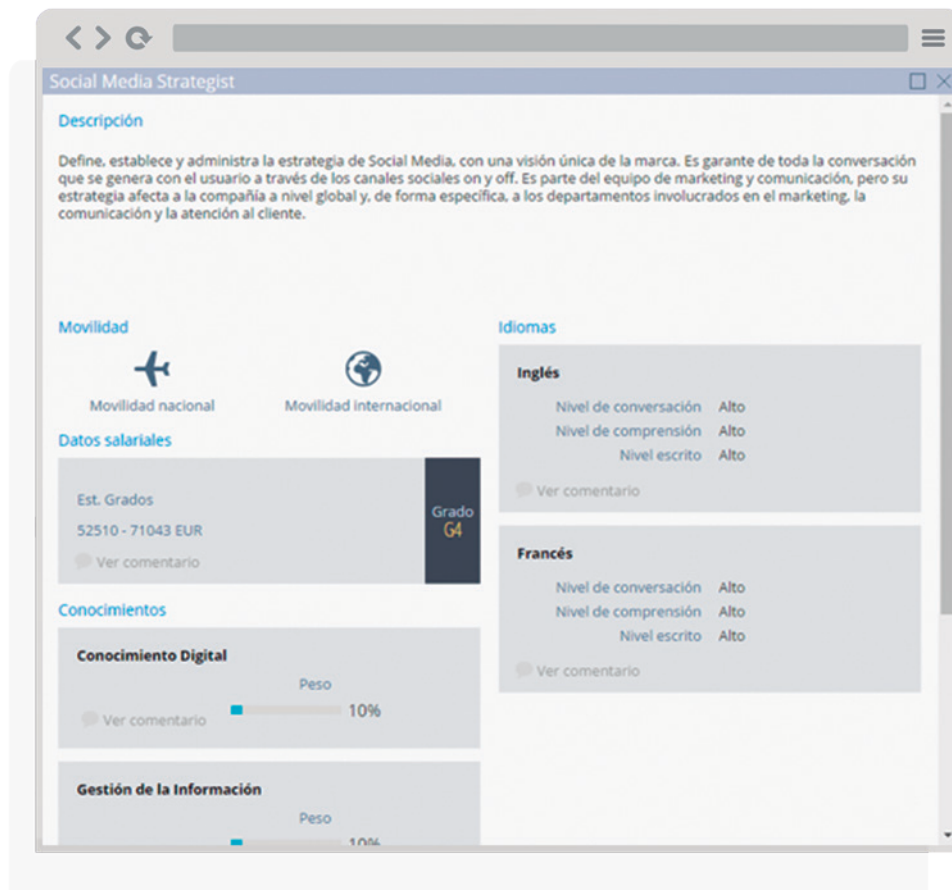
Asumiendo la subjetividad de las autoevaluaciones y evaluaciones que hemos realizado, un sistema de RRHH debe permitir conocer la opinión de otros profesionales, de forma ágil y sencilla, por ejemplo a partir de **herramientas de diálogos** creados en el entorno profesional para enriquecer y objetivar el conocimiento existente en la organización respecto al Proceso de Transformación Digital que persigue.



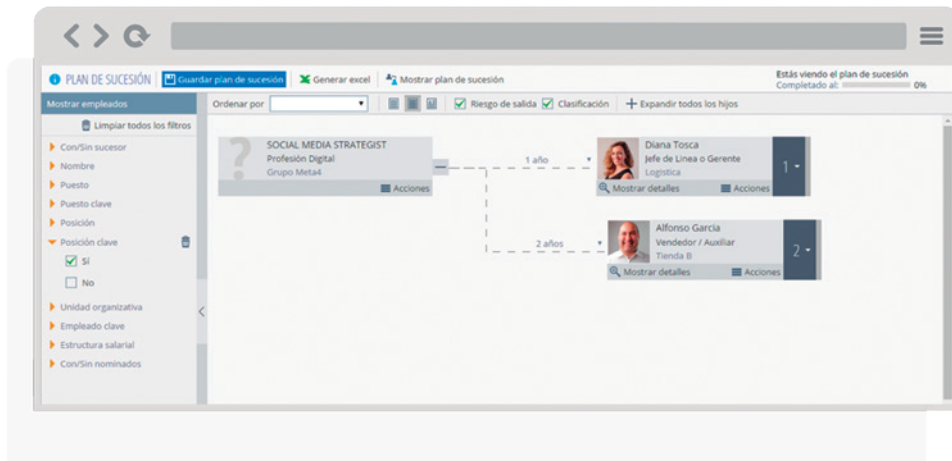
CASO 2: Cómo solventar el GAP digital

De acuerdo con el enfoque desarrollado en el caso anterior, en este punto y tomando en consideración los aspectos mencionados, la empresa deberá abordar un aspecto diferente. Ya conoce los recursos de los que dispone [el “as is”] y por otro lado ya ha definido lo que quiere ser [el “to be”]. Salvo situaciones específicas [y quizá extraordinarias en que ambos aspectos “cuadren”] se encuentra en este punto las siguientes circunstancias:

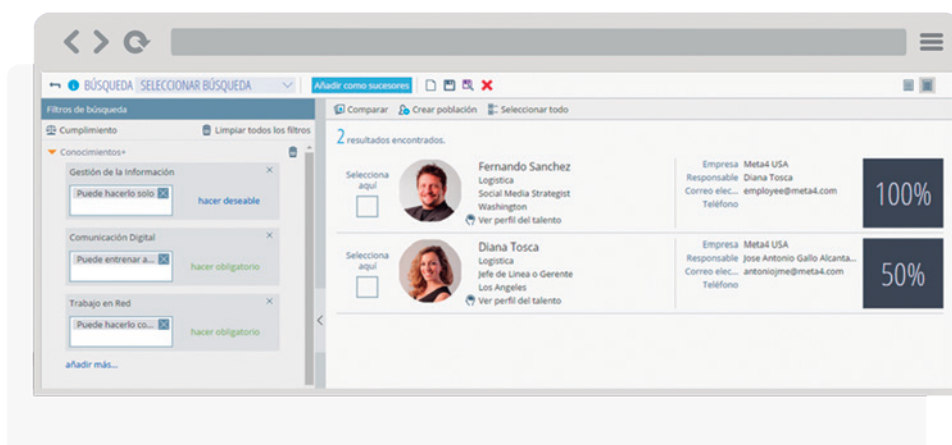
La necesidad de **parametrizar las posiciones y puestos clave**, siendo este un proceso que resulta crítico, dado que se trata de determinar tanto el encaje en la estructura del nuevo puesto, como el perfil del mismo, en lo que se refiere a funciones y responsabilidades, actividades clave, competencias necesarias y umbrales de las mismas, etc.



Esto además debe permitir a la empresa en este escenario que nos planteamos, la definición de un “Plan de Afinidad Digital”, en el que se pueda identificar, en la misma forma que para un plan de sucesión, quiénes son los profesionales más idóneos para el puesto, aunque aquí sean a posiciones que todavía no están ocupadas. Además desde aquí se definirán cuáles son los requerimientos de Desarrollo necesarios para ocupar el puesto con garantías cuando se requiera, obteniendo “la foto” de las personas y el tiempo necesario para alcanzar la ocupación.



Adicionalmente, una situación que con alta probabilidad puede plantearse es que ninguno de los empleados de los que dispone la empresa se acerquen lo suficiente a los requerimientos del puesto, haciendo necesario extender la búsqueda hacia otros entornos como son los candidatos de nuestro “vivero de talento”, con la idea de que se pueda encontrar el profesional apropiado. Para ello será crítico disponer de buenas **herramientas de búsqueda** que nos visualice el ranking de los empleados a partir de los criterios que decidamos en cada momento.



Para finalizar y como complemento a los Planes de Desarrollo mencionados anteriormente, el sistema debe proveer de **Itinerarios de Desarrollo**, que incluso permitan lograr la Certificación Digital. En este sentido cualquier planteamiento es válido, pero en este contexto de transformación se debe exigir la corresponsabilidad del empleado en su transformación digital. Por ello el sistema debe disponer de “acciones llave” para que el empleado, con su proactividad en otras acciones, pueda abrir esa caja de formativa [reuniones, lecturas, planes de aplicación, retos, etc.] En resumen, el sistema deberá permitir una gestión de desarrollo profesional con un modelo de aprendizaje “70-20-10” lo que permitirá optimizar los recursos disponibles. Además nos permitirá conocer cuando un profesional adquiere un cierto nivel de compromiso, dado que la transformación individual buscada es una cuestión de querer [actitud], saber [conocimiento] y poder [herramientas, empoderamiento y posición].

AUTORES META4

M^a José Fraile. Directora Corporativa de RRHH

Francisco José Mayoral. Strategic Human Resources Consultant

Betsy Kolkea. Strategic Human Resources Consultant

Enrique Sala. Strategic Human Resources Consultant

Guadalupe García-Soto. Iberia Marketing & Communication Manager

AUTORES ISDI

Rodrigo Miranda. Director General

Jorge Villabona. Chief Marketing Officer

Fátima Gallo. Digital Talent Manager

Verónica Fernández. Data Analyst & Talent Coordinator

SOBRE META4

Meta4, con 1.300 clientes en 100 países, gestiona a más de 18 millones de personas en todo el mundo. Desde su centro de I+D+i ubicado en España (Madrid) desarrolla aplicaciones de Recursos Humanos capaces de cubrir las necesidades locales y globales de todo tipo de organizaciones.

Las soluciones Cloud de Meta4 proporcionan a los profesionales de Recursos Humanos la tecnología más innovadora con la mejor experiencia de usuario para gestionar el ciclo completo de sus empleados, desde la Nómina y Administración de Personal hasta la Gestión Global del Talento. Una solución integrada que aprovecha las ventajas de la nube para responder a todos los retos de gestión del Capital Humano, incrementando la productividad y eficiencia de las empresas.

Más información: www.meta4.es

SOBRE ISDI

ISDI es una institución creada por directivos de referencia de las principales empresas comprometidas con el entorno digital del país (Google, AirBnB, Tuenti, Yahoo!, Sónar, DOCOMO Digital, Wink, Herraiz y Soto, Entradas.com ...). Es la primera escuela de negocio del ámbito digital de nuestro país. Su misión es impulsar la transformación digital a través de la formación de profesionales, emprendedores y empresas para acelerar el cambio a un nuevo modelo económico más competitivo y eficiente. Su oferta formativa incluye los programas más punteros y diferenciales de la formación digital.

Más información: <http://www.isdi.education/es/contacto>

