

El directivo digital

El directivo digital fue el tema tratado en el almuerzo debate celebrado el pasado mes de abril en Madrid, organizado por PeopleMatters con la colaboración de ADP, en el que participaron directivos de Recursos Humanos de Banco Santander, Bankinter, BBVA, Everis, Territorio Creativo y The Cocktail.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, inauguró el almuerzo poniendo de manifiesto que uno de los factores de transformación social, cultural y, por supuesto, empresarial, es la digitalización y reflexionó acerca de hasta qué punto los directivos actuales están preparados para afrontar el liderazgo de proyectos de negocio digitales.

En ese sentido, **Roberto Sánchez, Global Head of Culture and Values de Everis,** hizo varias apreciaciones. En su opinión, por un lado, "hay que entender qué es el mundo digital –dijo–; por otro, cómo lo digital transforma tu negocio; y, por último, que lo digital está creando organizaciones más planas, con mucha más información disponible y está llevando al límite las capacidades del directivo para tomar decisiones en tiempo real". "Creo que el hecho de que seas más o menos habilidoso con los *gadgets* tecnológicos no es la clave, y ese es un tema que va con la persona, sino que tengas la sensibilidad de cómo lo digital va a impactar en tu negocio".

Juan Luis Polo, Corporate General director de Territorio Creativo, sin embargo, sí otorgaba mucha importancia a las herramientas y la tecnología utilizada: "Yo puedo tomar unas notas con una libreta y un bolígrafo o puedo anotarlas en mi iPad y compartirlas y viralizarlas teniendo un impacto exponencial automáticamente de mis ideas", comentó. "No hacerlo con las tecnologías digitales nos deja atrás en una carrera estratégica", dijo.

Francisco Martínez, director de Gestión de Personas y del Conocimiento de Bankinter, por su parte, afirmó que en Bankinter la transformación digital se llevó a cabo hace ya 15 años. "Nuestro modelo de negocio es digital –aseguró–, y nuestros directivos están acostumbrados a afrontar los cambios permanentemente". "Tienes que tener gente que rompa platos y otros que vayan barriendo a su alrededor", describió muy gráficamente para explicar que hay que dejar experimentar e innovar a un área en el

esta nueva organización estamos trabajando intensamente en nuevos productos, servicios y canales, estamos incorporando mucho talento nuevo y, sobre todo, estamos avanzando más deprisa en nuestro cambio cultural. Porque, para ser capaces de competir en este mundo que cambia a tanta velocidad, necesitamos afrontar el cambio como una oportunidad y no como una pérdida y sentirnos cómodos en un entorno donde el cambio es la norma", explicó.

Y continuó afirmando: "Eso no quiere decir que las personas tengan que abandonar sus posiciones y roles actuales, sino que como dichos roles evolucionan constantemente –y no hay duda de que así será, incluso a un ritmo mayor–, las personas debemos evolucionar con ellos".

El mundo digital ha transformado los negocios y está generando nuevos retos para los directivos

banco. Y añadió: "Hay que gestionar con las luces cortas y con las luces largas", para referirse a que hay que visionar el largo plazo e irlo preparando sin dejar de gestionar el día a día del negocio.

José Martín Huelves, Head of Global Corporate Leadership de BBVA, comentó: "en 2015 dimos un verdadero salto cualitativo: nuestro Consejo aprobó un nuevo esquema organizativo, que situaba la transformación en la vanguardia de nuestra organización, con dos objetivos: reforzar los resultados de todos nuestros negocios y construir todas las capacidades que se requieren para competir en la industria financiera actual y futura. A partir de

Alberto Knapp, CEO de The Cocktail, opinó que no se trata tanto del "saber digital" como de la "actitud digital" y explicó que hay millenials nativos digitales con actitudes inmovilistas. "Lo importante es abrazar cualquier cambio del mercado", aseguró.

José Morejón, Corporate director Talent Management de Banco Santander, explicó que su organización, con más de 159 años de historia y que ya emplea a más de 185.000 profesionales, se ha planteado cómo afrontar la cuestión digital en términos de resultados de negocio y cómo conjugar el corto, medio y largo plazo. "En la actualidad ya estamos apostando por lo digital desde la multica-



Sentados, de izquierda a derecha: David Gómez de ADP, Pilar Trucios de TheValley.es; Alfonso Jiménez de PeopleMatters; Mónica Gálvez de Equipos&Talento; José Morejón de Banco Santander y Pablo Olabarria de ADP. De pie, de izquierda a derecha: Juan Luis Polo de Territorio Creativo, Francisco Martínez de Bankinter, Alberto Knapp de The Cocktail, Elena Martín Toscano de PeopleMatters, Roberto Sánchez de Everis, Camilla Hillier-Fry de PeopleMatters y José Martín Huelves de BBVA.

nalidad y la incorporación de la tecnología en las comunicaciones con nuestros clientes –explicó– y, en una segunda fase, debemos trasladarlo a nuestros empleados, capacitando a los que ya tenemos y analizando cómo vamos a incorporar a las nuevas generaciones que hablan otros lenguajes y requieren espacios de trabajo distintos. Una de las respuestas a estos retos ha consistido en la creación de una área interna de Innovación, cuyo objetivo de trabajo es tratar de pensar en nuevas formas de hacer banca". Continuó explicando que en el área de Innovación "se ha creado un ecosistema en el que se necesita que el equipo experimente, se arriesgue controladamente e incluso se equivoque" y se está implantando una fórmula de éxito "formando equipos con un disruptor, un experto en el negocio bancario y otro externo al sector", destacó.

Profesionales STEM

A la pregunta de qué valor puede aportar una entidad financiera como empleadora de profesionales STEM (*science, technology, engineering and maths*), José Morejón, del Santander, contestó que "el *employer branding* de un banco para estos profesionales debe basarse en la posibilidad de arrancar un proyecto con recursos más que suficientes y con un músculo financiero que les permita desarrollar sus ideas con capacidad".

Francisco Martínez, de Bankinter, por su parte, destacó que, en general, los profesionales buscan en su lugar de trabajo "un proyecto empresa, un proyecto persona y una retribución".

David Gómez, de ADP, fue el participante más joven del almuerzo debate y aseguró que él nunca había pisado un banco. "Según un estudio –afirmó–, el 80% de los millenials nunca entrará en una oficina bancaria". Y concluyó diciendo que él se considera un auténtico empleado y cliente digital.

Camilla Hillier-Fry y Elena Martín Toscano de PeopleMatters señalaron cinco competencias digitales necesarias para los profesionales: la curiosidad digital, la inteligencia colectiva, la visión digital, el trabajo en red y el liderazgo colaborativo ■



Camilla Hillier-Fry,
socia de **PeopleMatters**

"Según un informe de Forrester, un 73% de ejecutivos considera que su compañía cuenta con una estrategia digital, aunque sólo el 21% de CEOs define una visión digital y el mismo número cuenta con las personas adecuadas para definir la estrategia."



José Morejón,
Corporate director Talent Management de **Santander**

"Nuestra apuesta por la multicanalidad y la incorporación de la tecnología en las comunicaciones con nuestros clientes debe trasladarse a la capacitación digital de nuestros empleados actuales y a la adaptación de nuestra organización para los futuros".

Francisco Martínez,

director de Gestión de Personas y del Conocimiento de **Bankinter**

"Bankinter llevó a cabo su transformación digital hace ya 15 años. Nuestro modelo de negocio es digital y nuestros directivos están acostumbrados a afrontar los cambios permanentemente".



Roberto Sánchez,
Global Head of Culture and Values de **Everis**

"Hay que entender qué es el mundo digital, cómo lo digital transforma tu negocio y que lo digital está creando organizaciones más planas, con mucha más información disponible y está llevando al límite las capacidades del directivo".

José Martín Huelves,

Head of Global Corporate Leadership de **BBVA**

"Nuestros clientes están cambiando (BBVA tiene ya 15,5 millones de clientes digitales) y piden nuevos servicios y nuevas formas de acceder a ellos. Para atenderles, nosotros también nos transformamos: llevamos años trabajando, entre otras cosas, en mejorar nuestro capital humano, construyendo estructuras más innovadoras y más ágiles".



Alberto Knapp,
CEO de **The Coctel**

"No se trata tanto del "saber digital" como de la "actitud digital". Hay millenials nativos digitales con actitudes inmovilistas. Lo importante es abrazar cualquier cambio del mercado".

Juan Luis Polo,

Corporate General director de **Territorio Creativo**

"Los medios y las herramientas también son importantes: Puedo tomar unas notas con una libreta y un bolígrafo o puedo anotarlas en mi iPad y compartirlas y viralizarlas teniendo un impacto exponencial automáticamente de mis ideas".



Pilar Trucios,
directora del Programa de Alta Dirección en **Digital Business TheValley.es**

"Hay muchos directivos de 40 a 55 años que no saben sopesar cuánto les va a impactar en sus negocios el tema digital. Cuando se forman en estos temas se percatan de que, además de amenazas, se les abre un infinito mundo de oportunidades de negocio".