



La ONCE, que en 2018 celebró su 80 aniversario, es una organización de espíritu joven, abierta a la cambiante realidad social, diversa y siempre dinámica, que renueva cada año su vocación de servicio hacia las personas ciegas o con otra discapacidad para mejorar su autonomía personal y su calidad de vida.



ENTREVISTA / ONCE

# Jorge Íñiguez Villanueva

Director General Adjunto de Coordinación y RRHH y Generales de la ONCE

CAMILLA HILLIER-FRY  
Socia de PeopleMatters.

En estas ya ocho décadas ha creado un modelo de prestación social único en el mundo. En 1988 impulsó la Fundación ONCE y en 2014 aunó sus iniciativas socio-empresariales bajo la marca ILUNION. Desde 2018, ONCE, Fundación ONCE e ILUNION se identifican conjuntamente bajo el sello Grupo Social ONCE.

Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.

ONCE es una corporación de derecho público que cuenta con una concesión para la venta de productos de lotería en todo el territorio español. Con los recursos que obtiene se atienden los servicios sociales de los afiliados a la Organización, personas ciegas y deficientes visuales, y se financia la actividad de la Fundación ONCE para la

integración de personas con discapacidad y la eliminación de barreras.

¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?

La necesidad de introducir el análisis de datos en nuestro negocio y la actualización de los sistemas de venta de los productos de juego.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?

Estamos en un proceso de digitalización del funcionamiento de la estructura de la Organización que permitirá una mayor agilidad en los procesos.

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?

En primer lugar, se percibe que las nuevas generaciones que se incorporan a la Organización como trabajadores tienen un enfoque mucho más digital en la forma de trabajar; en segundo lugar, es fundamental reducir la burocracia en el funcionamiento de la Organización y, en tercer lugar, en las relaciones con nuestros afiliados y en la gestión de los servicios que se vienen demandando por parte de ellos se detecta la necesidad de digitalizar la gestión de los mismos.

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

El talento supone la necesidad de contar con profesionales que sean capaces de investigar el lanzamiento de nuevos productos atractivos para un público cada vez más digitalizado y que implementen procesos digitales en las relaciones con los afiliados. El talento que gestionábamos antes era menos proactivo en la búsqueda de nuevos nichos y más conservador en cuanto al funcionamiento de la Organización.

¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo, para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

Nos encontramos en un proceso de cambio que, sin lugar a dudas, va a suponer que los estilos de gestión de liderazgo vayan poco a poco asumiendo el carácter más digital de gran parte de la plantilla.

¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?

Fomentar la formación utilizando herramientas digitales que mejoren el conocimiento y el uso de las mismas.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

A través de las Direcciones de Recursos Humanos y de IT, se analizan las necesidades que se van produciendo en la plantilla para ir incorporando el talento digital.

¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?



“Estamos en un proceso de digitalización del funcionamiento de la estructura de la Organización que permitirá una mayor agilidad en los procesos”

Unido a la pregunta anterior, se utilizan las herramientas de captación de talento tanto tradicionales como digitales que se ofrecen en el mercado.

¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar las personas con talento en la era digital?

Está claro por las inquietudes que plantean que el tema retributivo no es el elemento determinante para conseguir una mayor motivación, con lo cual hay que buscar fórmulas que les hagan ser partícipes en los proyectos con mayor implicación global, poner a disposición herramientas que permitan formación permanente y medidas que flexibilicen los horarios de trabajo y conciliación de la vida familiar.

¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?

En organizaciones con estructuras muy tradicionales es necesario una involucración efectiva de los equipos directivos más tradicionales con la gestión del talento digital.

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?

Es necesario adaptarse al entorno cambiante que hace que el nuevo talento

prefiera rotar en diferentes trabajos, lo cual obliga a involucrarlos en proyectos novedosos para que permanezcan en las organizaciones y establecer mecanismos para la sustitución ágil en el caso de que haya salidas.

¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

No tenemos implementados sistemas retributivos diferenciados para el talento digital, si bien es cierto que tendemos a particularizar los casos con las nuevas incorporaciones que se vienen produciendo, combinando aspectos retributivos flexibles con medidas de conciliación.

¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? -por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.-

Se han digitalizado las comunicaciones entre trabajadores y la organización a través de APPs implantadas y tenemos que ir introduciendo, en los sistemas de gestión del desempeño y retribución, variables que fomenten la digitalización. ]