



A lo largo de esta charla, Remedios Orrantia, Directora General de Recursos Humanos e Inmuebles de Vodafone, explica en profundidad cuáles son las claves que desde RR.HH. están utilizando para abordar con éxito el proceso de digitalización y todos los cambios y adaptaciones que conlleva



ENTREVISTA /
VODAFONE

Remedios Orrantia

Directora General de RR.HH. e Inmuebles de **VODAFONE**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Describe su compañía y sus prioridades en la actualidad.

El 1 de enero de 1985, Michael Harrison, hijo del presidente fundador de Vodafone, hizo su primera llamada móvil sobre la red de la compañía. Esta llamada supuso también un hito para el Reino Unido, al ser la primera realizada en las islas británicas. Desde entonces, el Grupo Vodafone se ha convertido en una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo.

Proporciona servicios móviles en 26 países (y tiene acuerdos con otros 51 más) y servicios de banda ancha fija en 17 países. Actualmente dispone de la Red móvil multipaís más grande del mundo y es el segundo operador de Europa en despliegue de kilómetros de fibra óptica y tercera del mundo.

El plan estratégico de la compañía para los próximos 3 años acompaña

el plan de digitalización. Vodafone quiere dar una propuesta competitiva y preferencial, basada en tres pilares sólidos: experiencia de cliente inigualable, conectividad total e innovación, ofreciendo nuevas soluciones a nuestros clientes y empleados.

Queremos convertirnos en una compañía total digital, con total satisfacción del cliente y del empleado desde Recursos Humanos, y totalmente convergente.

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

En Recursos Humanos somos el motor de la transformación, un jugador decisivo para lograr los objetivos estratégicos de la compañía. La clave del éxito de la transformación digital a largo plazo no radica exclusivamente en la tecnología, sino en un cambio de aptitudes y actitudes.

En cuanto aptitudes hay que ayudar al talento a desarrollar nuevas competencias, además es momento de revisar los modelos de liderazgo y asegurar que contamos con embajadores del cambio; la digitalización no está por venir, es ya una realidad y es en este entorno en el que se tienen que desenvolver los líderes.

Y en cuanto actitud no podemos negar la diversidad generacional con la que cuenta la organización; a las distintas generaciones hay que ayudarlas a evolucionar y hacerlas partícipe de forma que no perdamos su conocimiento y aportación. La transformación digital requiere incorporar nuevos hábitos como la colaboración, transparencia, agilidad y, sobre todo, apertura a lo desconocido.

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

La digitalización debe llevar implícita la agilidad en los procesos, pero, en ocasiones, si no tenemos en cuenta la diversidad en todos sus ámbitos puede fracasar al igual que cualquier otra medida que requiera la necesidad de cambiar comportamientos.

En Vodafone estamos midiendo por ejemplo el uso que se hace de Smart-Working o trabajo en movilidad en función de la edad, antigüedad, nivel jerárquico, género y área funcional.

Colaborar y comunicarse con los compañeros a través de una Red Social Corporativa además de incrementar el compromiso con la compañía, agiliza el acceso a la información y al igual que cualquier red social hace más plana la organización.

Destaca cómo están cambiando los modelos de colaboración a través de la gestión de la información en la nube; trabajar en un mismo documento en tiempo real y co-crear relevan al intercambio interminable de correos. Para ayudar a nuestros empleados en el uso de Office 365 y experimentar estas ventajas hemos lanzado la Comunidad Digital Ninjas, expertos y nativos digitales que dan soporte e información continua a todos los empleados.



“El desarrollo del talento tiene como multiplicador la cultura y la motivación”

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

En Vodafone la innovación, agilidad para el cambio, la búsqueda de retos y poner a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos son comportamientos que están haciendo que este proceso de transformación se desenvuelva con más naturalidad que si viniésemos de un entorno más estático.

El cambio o evolución cultural no es ajeno a lo que está pasando en nuestra sociedad. Todos nuestros empleados tienen smartphones en los que descargan aplicaciones para hacer más fácil su vida diaria, además realizan compras en desde sus terminales sin desplazarse físicamente a una tienda y muchos de

ellos están conectados a amigos y familiares en Redes Sociales. Esto es una realidad, el reto está en trasladar parte de estos comportamientos al entorno empresarial y ser capaz de desaprender para empezar a aprender a hacer las cosas de otra manera.

Es clave el compromiso del Comité de Dirección y CEO impulsando y apoyando las iniciativas y dando coherencia al plan de transformación.

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

En este punto cabe diferenciar las acciones que se realizan con el talento interno en cuanto a transformación



La incorporación de nuevos perfiles lleva consigo reflexionar acerca de nuevos modelos organizativos y plantearse dónde deben estar las nuevas funciones •

cultural y capacitación, la incorporación de nuevos perfiles a la organización y, por último, el cambio de procesos en cuanto a la gestión del talento.

En relación al primer punto significa que la compañía debe poner foco en dar las herramientas digitales necesarias para asegurar que todos trabajamos de una forma más ágil y eficiente, además lleva consigo que aquellas personas que están en áreas que se están digitalizando necesitan que creamos ecosistemas de formación que les ayuden a adquirir las nuevas competencias que requieren sus puestos. Por ejemplo, hemos lanzado una App que permite la gestión inteligente de los servicios del edificio.

La incorporación de nuevos perfiles lleva consigo reflexionar acerca de nuevos modelos organizativos y plantearse dónde deben estar las nuevas funciones. Desde RR.HH. en ocasiones no prestamos la atención que requiere y obviamos el impacto que tendrá la incorporación de nuevos perfiles a los procesos de negocio, incurriendo en el

riesgo de incrementar la burocracia y conflictividad entre áreas en lugar de la agilidad.

Y, por último, hemos tenido que incorporar nuevas metodologías y herramientas en los procesos de gestión del talento desde su captación hasta su incorporación y desarrollo dentro de la compañía. La experiencia del candidato en el proceso de selección se ha enriquecido con video-entrevistas, gaming, assessment online reduciendo los tiempos de los procesos y mejorando el índice de satisfacción de los candidatos. Por otro lado, en el ámbito de la formación hemos replanteado el concepto de la universidad corporativa y rediseñado los espacios de formación con un enfoque 90% digital y 10% presencial.

¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital?

El rol del líder es clave en esta transformación y en cualquier otra que esté por venir; en Vodafone llevamos años trabajando en un modelo de líder que valore la diversidad trabajando de forma inclusiva, que asuma riesgos y fomente que su equipo los acometa, que haga coaching y desarrolle en lugar de ceñirse a la revisión de la consecución de objetivos.

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

Pretender una transformación digital con éxito a largo plazo sin gestionar el talento colectivo estaría abocado al fracaso. En este ámbito hemos lanzado un programa de e-learning a través del cual todos los empleados pueden aprender los conceptos básicos del mundo digital, también hemos lanzado en el Boletín con contenidos que a un líder digital le pueden interesar.

Una de las iniciativas que mejor está funcionando en Vodafone son los *Digital Days*, sesiones donde se exhiben las diferentes tecnologías y compañeros expertos explican cómo incorporarlas al día a día de trabajo.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Estamos en un momento en el que un candidato puede evaluar el proceso de selección de la misma forma que



TALENTO PARA
LA ERA DIGITAL

evalúa un hotel, un restaurante o una película. Esta situación nos hace ser conscientes de lo importante que es cuidar la experiencia del candidato de la misma forma que cuidamos a nuestro cliente.

El éxito en la atracción de estos perfiles radica en la necesidad de hacerlo en su mismo idioma. En Vodafone hemos digitalizado la experiencia del candidato incorporando assessment center con tablets donde no haya papeles, videojuegos para evaluar sus comportamientos y video-entrevistas que acortan el proceso de selección. Los resultados han sido fantásticos, hemos reducido el tiempo de selección un 30%, la satisfacción es del 100%.

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

Nosotros definimos el talento como aquellas personas que tienen la agilidad y la curiosidad por aprender en cualquier situación ya sea de éxito o error, y que además sean capaces de aplicar este aprendizaje en cualquier caso por muy diferente que sea.

En Vodafone tenemos un programa de evaluación del talento basado en un modelo global de indicadores que nos permite su identificación de una forma sistematizada y evaluarlo consistentemente con independencia del área, ciudad o país en el que nos encontremos. Este modelo ayuda a los líderes a identificar el talento no sólo con el objetivo de seleccionar personal para sus equipos, sino con un enfoque de desarrollo.

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

Hasta el momento en Recursos Humanos hemos utilizado Big Data de una forma modesta, sin embargo People Analytics se ha incorporado como una herramienta clave dentro de la gestión de RR.HH. que nos permite ajustar más las medidas para asegurar los niveles más altos de compromiso y motivación en las organizaciones. Para nosotros este año es una de las principales prioridades. Este nuevo contexto demanda que se revisen las políticas retributivas y de conciliación, los planes de desarrollo, los estilos de

liderazgo... Hemos de aprovechar toda la información que tenemos de los empleados para ser capaces de afinar más las medidas y así obtener mejores resultados en el nivel de compromiso.

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

El talento digital no es diferente a otros perfiles clave que tiene la organización; la principal dificultad de retención es ser capaz de ofrecer el dinamismo que su curiosidad requiere o, en algunos casos, que su sentido de la inmediatez demanda. El desarrollo del talento tiene como multiplicador la cultura y la motivación, si uno de los dos falla el nivel de compromiso baja y, por lo tanto, el riesgo de perder al profesional aumenta. En este ámbito es habitual que incorporem talento digital que viene de entornos culturales de start-up muy diferentes a lo que se encuentran en una gran corporación que, por joven que sea,

tiene una complejidad y dinámica de trabajo diferentes.

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

Desde RR.HH. nuestro rol y responsabilidad es diseñar políticas y facilitar metodologías de trabajo que ayuden a los mandos a fidelizar el talento desde el desarrollo y crecimiento de sus equipos a nivel personal y profesional. Y es que no nos gusta la palabra retener, parece que tiene una implicación de estar donde no se quiere.

Preferimos hablar de fidelizar, una fidelidad que una organización debe ganarse todos los días, porque es lo que garantiza que los empleados den el máximo y que los niveles de involucración con la empresa alcancen el máximo. Debemos acostumbrarnos a dos cosas: movilidad y globalidad, que son positivas porque aportarán flexibilidad y competitividad a las empresas.]



La innovación, agilidad para el cambio, la búsqueda de retos y el poner a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos, son comportamientos que están haciendo que este proceso de transformación se desenvuelva con más naturalidad ●