



Paz Fonteboa cuenta con detalle todas las iniciativas que desarrollan en Orange para gestionar, impulsar y fomentar el talento. En un contexto en constante transformación digital, su compañía ha sabido adaptarse a los retos que plantea el nuevo escenario en el ámbito de los Recursos Humanos.



[ENTREVISTA /
ORANGE]

Paz Fonteboa

Head of HR Europe, Russia & CIS Region en **ORANGE BUSINESS SERVICES**

CAMILLA HILLIER-FRY

Socia de PeopleMatters.

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

Orange es uno de los principales operadores de telecomunicaciones a nivel mundial con unas ventas de 40.900 millones de euros en 2016 y 153.000 empleados en todo el mundo. Alrededor de 6000 empleados se encuentran en España.

Orange es también un proveedor líder de servicios globales de TI y telecomunicaciones para empresas multinacionales a través de Orange Business Services, la línea de negocio B2B del Grupo Orange. En Orange Business Services tenemos 21.000 empleados a nivel mundial y nuestro principal objetivo es apoyar la transformación digital de las empresas multinacionales y las PYMEs en los cinco continentes.

En marzo de 2015, el Grupo presentó su nuevo plan estratégico "Essentials2020"

donde la experiencia del cliente es el centro de nuestra estrategia con el objetivo de que se beneficien plenamente del universo digital y del poder de nuestras redes de nueva generación.

Asimismo, Orange cotiza en Euronext Paris (símbolo ORA) y en la Bolsa de Nueva York (símbolo ORAN).

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

En Orange creemos en la simetría entre la experiencia del cliente y la experiencia del empleado. Es decir, consideramos que una experiencia de cliente incomparable es fruto del compromiso de nuestros empleados no solamente altamente cualificados, sino también altamente comprometidos.

Por ello el lema clave de "La Promesa de Orange" es: ser un empleador digital y humano.



La transformación digital dentro de Orange Business Services comenzó desde la dirección, impulsando un cambio en la mentalidad y cultura del liderazgo. Esto suponía:

- Desarrollar habilidades y competencias digitales en nuestros colaboradores
- Transformar el lugar de trabajo para permitir nuevos comportamientos que impulsaran la colaboración
- Innovación y creatividad
- Aumentar el negocio, TI y RRHH juntos impulsando el cambio en toda la organización

En base al éxito de nuestro programa Digital Leadership Inside, en marzo de 2015, lanzamos nuestra estrategia de compañía "Essentials2020". Y como parte de nuestro programa de compromiso, todos los empleados fueron invitados a asistir a un evento para conocer de primera mano nuestra visión estratégica y así poder centrarnos en mejorar tanto la experiencia del cliente como la de empleado en base a cinco pilares de crecimiento de negocio:

- Proporcionar a los empleados formas inteligentes y móviles de trabajar.
- Aprovechar las aplicaciones para el rendimiento de negocio (desarrollo de software, IoT y Big Data).
- Tener la mejor conectividad dondequiera que sea necesaria (virtualización de red, redes definidas por software [SDN] y conectividad).
- Aumentar la flexibilidad de la infraestructura en la nube (Cloud).
- 5. Ofrecer todos los productos y servicios con total seguridad (Cyber-defense)

Más recientemente, en 2016, invitamos a nuestros líderes, managers y empleados a asistir a talleres de sensibilización y educación en el "Customer Essentials Tour". Estos talleres tuvieron como objetivo darles a todos la oportunidad de entender mejor nuestra estrategia de negocio, compartir experiencias y determinar qué



podríamos hacer de manera diferente para poder ofrecer una experiencia de cliente incomparable.

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

Ya no se trata sólo de habilidades y conocimientos técnicos. Necesitamos atraer y desarrollar talento en habilidades soft para este nuevo mundo digital. En nuestro caso en concreto, animamos a nuestros empleados a participar en programas de Learning Agility para que puedan trabajar en colaboración y de forma más transversal como parte de un equipo. También les ayudamos a desarrollar sus habilidades digitales para que puedan utilizar nuevas herramientas de colaboración.

El mundo digital está cambiando rápidamente. Es importante que ayudemos a nuestros empleados a “ponerse en la

piel de la compañía”, reducir la complejidad, delegar en ellos más responsabilidad, que tomen decisiones así como dejarles que comentan errores.

Por daros un ejemplo, en Orange Business Services, nuestro programa “Global Leadership Experience” es un programa de desarrollo mixto de 6 meses para ayudar a los talentos emergentes a mejorar su autoconocimiento, liderazgo, impacto, creación de redes (networking) y conciencia cultural.

¿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.

Sí, mucho. Las organizaciones jerárquicas tradicionales ya no tienen sentido en la era digital. Ya no es “hacer lo que dice el jefe”, sino que existe un diálogo



Animamos a nuestros empleados a participar en programas de Learning Agility para que puedan trabajar en colaboración y de forma más transversal como parte de un equipo •

más informal que anima a los empleados de todos los niveles a compartir su opinión. “Escuchar y responder” es la clave de nuestra cultura Essentials 2020. En nuestro caso concreto, animamos a que las voces de nuestros empleados se escuchen, de forma que todos tengamos la oportunidad de aportar nuevas ideas. Este principio está integrado en nuestro modelo de referencia de gestión de personas (“manager referencial”) que determina las habilidades y comportamientos clave que esperamos de nuestros líderes en esta era digital.

El estilo de nuestra compañía es más co-creación a través de equipos multidisciplinares, trabajando de una manera más transversal no sólo para lograr los objetivos de negocio sino también para mejorar los procesos y hacer las cosas más ágiles y cola-

borativas. Por supuesto, esto implica un nuevo estilo de gestión más inspirado en este tipo de valores que he mencionado anteriormente (ágil, colaborador, agente del cambio ...) y que permita a nuestros colaboradores cometer errores para aprender...

En este sentido, uno de los enfoques más disruptivos que hemos adoptado fue crear un equipo de “shadow management” a nivel ejecutivo. Lo que hicimos fue invitar a nuevos talentos y empleados de generaciones más jóvenes (Millennials y Gen Y) a unirse a este grupo y crear un ambiente adecuado para compartir nuevas ideas y perspectivas que están marcando tendencia y que nos sirven para mejorar nuestro negocio y nuestro entorno de trabajo. Este es un gran ejemplo de disrupción que aporta un gran beneficio, que ofrece innovación, agilidad y nuevas formas de trabajar a nuestra compañía.

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

Lo primero que hacemos es intentar anticiparnos a las habilidades que vamos a necesitar en el futuro, pieza clave en un entorno tan cambiante como en el que nos encontramos.

Para ello contamos con Eureka, una herramienta de gestión de habilidades que nos permite tener un enfoque global de nuestras necesidades. Este programa nos proporciona una visión holística que combina la anticipación de habilidades con la inteligencia de los datos.

También utilizamos Skills Drive, una nueva herramienta digital, diseñada y desarrollada internamente para ayudarnos a transformar los datos que tenemos de habilidades en valiosa información que ayude al negocio a tomar decisiones. Principalmente facilita a los líderes de negocio y a Recursos Humanos a tomar decisiones de forma más controlada y con mayor información.

Qué duda cabe que también nos centramos en desarrollar las habilidades de nuestros empleados de forma que podamos mantener y retener a los más valiosos talentos dentro del negocio.



TALENTO PARA
LA ERA DIGITAL

En este sentido tenemos Orange Learning, una nueva plataforma de aprendizaje digital a nivel de Grupo que pone a disposición de todos la formación y que facilita el autodesarrollo y aprendizaje para así satisfacer las necesidades individuales de cada uno de nosotros.

Hemos abierto una serie de academias especializadas para animar a los empleados a desarrollar sus habilidades en determinadas áreas clave de crecimiento:

- Academia Digital.
- Academia Cloud.
- Academia Cyberdefensa.
- Academia de Códigos.
- Academia de Ventas

Por último, también estamos probando y ofreciendo una experiencia de aprendizaje y desarrollo realmente personal para nuestros empleados. Utilizando la gestión inteligente de los datos, esta nueva herramienta “hecha para RR.HH por RR.HH” envía recomendaciones de aprendizaje basadas en el perfil del empleado, sus habilidades y el desarrollo y la historia de su formación.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Como no podía ser de otra manera, por supuesto canales digitales. Vivimos en una era digital, así que consideramos que el reclutamiento digital es la mejor manera de atraer las habilidades adecuadas para nuestro negocio. Nuestro equipo de selección digital ayuda a nuestros managers a buscar posiciones en cualquier parte del mundo, al tiempo que este tipo de iniciativas refuerza nuestra marca de empleador en las redes sociales. Estos canales juegan un papel importante para atraer a personas con talento, pero también con las habilidades adecuadas en los lugares adecuados para Orange Business Services en esta era digital.

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

Dado el entorno cambiante en el que nos encontramos, la identificación de las habilidades y necesidades de formación es un proceso continuo, ágil y

dinámico. Además el formar parte del negocio y conocer de primera mano lo que está ocurriendo y lo que está por venir, hace que seamos capaces de medir el progreso y adaptarnos rápidamente a las necesidades cambiantes que el negocio pueda demandar.

Como mencioné anteriormente, dentro de nuestro programa de gestión de talentos Eureka, usamos el análisis inteligente de datos para obtener una visión profunda de nuestras capacidades. Este conocimiento nos permite tomar decisiones más controladas sobre cómo conseguir reducir el gap entre las habilidades que tenemos y las que necesitamos a futuro.

Qué duda cabe que también otra parte la hacemos a través de adquisiciones. Como es conocido en el mercado, recientemente adquirimos:

- Lexsi que aporta 200 empleados para fortalecer nuestra posición en Ciberseguridad. Esto complementa la cartera de Orange Cyberdefense.
- Log’In aporta el talento de 135 expertos en lugares virtuales (ubicados en Holanda, Alemania y Bélgica) para reforzar nuestras capacidades en Europa y apoyar a nuestros clientes en su migración hacia Cloud.

Y como no, también contratamos externamente y mantenemos estrechas relaciones con las universidades que nos proporcionan una valiosa fuente de habilidades /competencias específicas en tecnologías tales como Cloud, NFV / SDN y Ciberseguridad.

En referencia al continuo desarrollo profesional, todos nuestros empleados tienen acceso a nuestros programas de aprendizaje y desarrollo a través de Orange Learning, como mencioné anteriormente.

Y por último no podemos olvidar nuestros programas de movilidad interna para asegurarnos tener las habilidades adecuadas en los lugares adecuados, motivando a nuestros empleados con oportunidades que les puedan enriquecer en su vida profesional en Orange Business Services mediante la adquisición de experiencia, en determinadas asignaciones profesionales en una nueva zona o país.

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

En Orange tenemos un programa global de reconocimiento y compensación para atraer y retener las habilidades necesarias para el futuro. Contamos con un sistema de objetivos dentro de nuestra evaluación del desempeño que mide, reconoce y recompensa las contribuciones individuales y colectivas así como la satisfacción del cliente. Para ello es necesario mantener conversaciones regulares, abiertas y honestas entre los managers y sus colaboradores.

También ofrecemos una serie de premios locales y programas de reconocimiento para celebrar las historias de éxito y los logros de nuestros empleados.

Finalmente creemos que estas nuevas generaciones demandarán una forma de recompensar diferente y un enfoque de reconocimiento más dirigido a las necesidades individuales, será más personalizado, pero sin olvidar los objetivos colectivos.

Es en esta visión en la que estamos empezando a trabajar a nivel de Grupo para adecuar, en algunos casos, nuestras políticas internas y adaptarlas a estas nuevas tendencias.]

Vivimos en una era digital, así que consideramos que el reclutamiento digital es la mejor manera de atraer las habilidades adecuadas para nuestro negocio •