



Juan Manuel Rueda, Director de Organización y RR.HH. de Movistar+, habla en profundidad sobre la gestión del talento en su compañía y los futuros retos a los que tienen que responder en un entorno de transformación como el que estamos experimentando.



[ ENTREVISTA /  
**MOVISTAR+** ]

# Juan Manuel Rueda

Director de Organización y RR.HH. de **MOVISTAR+**

CAMILLA HILLIER-FRY

Socia de PeopleMatters.

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

De una manera muy sencilla nos podemos definir como la “oferta televisiva” que ofrece Telefónica para sus clientes en España. Nuestras prioridades son las siguientes:

- Consolidar nuestra posición como referente y líder de la televisión de pago en nuestro país.
- Construir una oferta que contenga los mejores contenidos premium que se pueda encontrar en el mercado.
- Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de usuario única a la hora de acceder y disfrutar con nuestros contenidos.

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

Pues básicamente que todo está cambiando a nuestro alrededor y además a una velocidad nunca vista anteriormente. El mercado audiovisual está cambiando a un ritmo vertiginoso, los gustos de los consumidores evolucionan, la manera de consumir nuestros contenidos sufre una transformación radical, aparecen competidores de “primera división” con mucho menos *legacy* que los tradicionales actores del sector, los ingresos publicitarios se están mudando a nuevos sectores, etc. En definitiva, prácticamente están coincidiendo todos los factores para provocar la “tormenta perfecta”. Existen pocas alternativas; si no estamos en la vanguardia en una parte importante de esos cambios, sencillamente podemos quedarnos fuera.

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



Por supuesto que impactan y creo que, en un mundo con cada vez menor número de barreras, la implantación exitosa de estas nuevas maneras de trabajar es un factor clave para el desarrollo y el crecimiento.

Tampoco podemos olvidar una cosa, siempre han existido empresas de éxito que han sabido integrar la diversidad en sus organizaciones y sacar rendimiento excelente de su capacidad para crear equipos multidisciplinares. ¿Cuál es la diferencia con respecto al momento actual? Pues que básicamente la nueva economía digital nos permite extender esta manera de trabajar a todas las empresas y a casi todas las áreas. Hacer convivir ambos modelos no parece una tarea fácil y creo que es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas.

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

Aunque parezca un poco pretencioso por mi parte, creo sinceramente que los medios de comunicación tenemos una cierta ventaja respecto a otros sectores. Cuando la "transformación digital" era todavía un fenómeno incipiente del que pocos hablaban y, sobre todo, pocos eran capaces de calcular los efectos que tendría sobre las empresas, a nosotros nos golpeó con toda su fuerza. Las televisiones "tradicionales" tienen que evolucionar; ya no se trata de construir una oferta de ocio y entretenimiento y ponerla a disposición de tus espectadores. Se trata de poner de verdad a tu "cliente" en el centro, conocerlo, saber qué quiere ver y cómo lo consume y construir una oferta individual, personalizada y única.

Muchos conceptos clásicos del sector que eran la base de nuestra gestión diaria: telespectador, GRP o incluso la propia televisión, están siendo sustituidos por otros como cliente, big data, dispositivo, etc.

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

Pienso que el nuevo talento no tiene tanto que ver con la adquisición de



“En nuestro sector la capacidad de detectar y desarrollar el talento es un proceso algo peculiar y propio”

nuevos conocimientos como con encontrar personas que tengan la capacidad de adaptar y entender estos nuevos modelos y monetizarlos. Los perfiles más demandados serán aquellos que sean capaces de aglutinar cualidades como la versatilidad, flexibilidad, polivalencia, inconformismo, innovación intrínseca y conocimientos para gestionar o participar en procesos complejos de cambio. A veces me da la impresión de que hemos sustituido un modelo por otro y de que sólo existe un mal llamado "talento", es como si todo lo anterior no sirviera para nada. En la sociedad y en las empresas hay multitud de talentos y casi todos son necesarios e, incluso, complementarios. Nuestro gran reto está en intentar conciliar todas estas tipologías y que sean capaces de trabajar juntos y generar más valor.

#### ¿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.

Es obvio que todas las empresas que quieran tener éxito deben hacerlo, los actuales estilos de dirección no creo que puedan afrontar los nuevos retos que plantea la nueva economía y las nuevas organizaciones.

Me encanta una frase que le escuché a Ignacio Goirigolzarri y que siempre he intentado aplicar "sólo el ejemplo legitima el liderazgo".

Primero tenemos que cambiar nuestra cultura y nuestro estilo de liderazgo; a partir de aquí seguro que tenemos un enorme camino andado.



**La vinculación emocional de cada uno de los integrantes de una organización con el proyecto y con la cultura siguen siendo el elemento fundamental para garantizar el éxito de cualquier proyecto de gestión de la transformación •**

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

En la mayoría de las ocasiones el talento es capaz de florecer, incluso aflora a pesar de las empresas y de las organizaciones. Tener identificados los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitas, hacerlas públicas, crear espacios de compartición, crear modelos que permitan reconocer e, incluso, recompensar, las aportaciones individuales al colectivo, reconocer el rol de agente del cambio, etc. son elementos que nos ayudan a gestionar el talento colectivo.

Una última cosa y creo que la más importante; la vinculación emocional de cada uno de los integrantes de una organización con el proyecto y con la cultura siguen siendo el elemento fundamental para garantizar el éxito de cualquier proyecto de gestión de la transformación.

**¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?**

En nuestro caso no voy a negar que nuestra pertenencia a un grupo como

Telefónica es un factor que rema a favor. Si juntamos, por un lado, nuestro origen CANAL+, la imagen de calidad y la manera de entender los contenidos audiovisuales y, por otro, la potencia y el conocimiento tecnológico de una empresa como Telefónica, el resultado no puede ser mejor.

Dentro de nuestro sector somos un polo de atracción de primer orden y eso nos facilita mucho el trabajo; tenemos proyecto, futuro y una envidiable imagen hacia el exterior. Es verdad que de cara al exterior nuestro trabajo es muy visible y casi todo el mundo conoce nuestros productos, pero tenemos que seguir trabajando en estos ejes y fomentar nuestro conocimiento como empleador.

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

En nuestro sector la capacidad de detectar y desarrollar el talento es un proceso algo peculiar y propio.

La televisión es el negocio de lo “efímero”, nuestros productos son ocio y entretenimiento condenados casi siempre a desaparecer desde que nacen y su éxito o fracaso depende de factores tan subjetivos como los gustos del momento, las modas o la actualidad. Tenemos que estar preparados para poder gestionar ese “talento efímero”, necesitamos personas con esa capacidad de anticipar tendencias (e incluso, a veces, de crearlas), de crear proyectos que resulten atractivos al público, de buscar formatos que puedan ser adaptados a nuestros gustos nacionales, de paquetizarlos y darles un envoltorio atractivo. Por si fuera poco, necesitamos hacerlo muy rápido y si no funciona, desmontarlo con igual rapidez.

Es imposible hacer todo esto exclusivamente con talento interno; parte de nuestro éxito está en la capacidad de seleccionar proyectos atractivos para el negocio, integrarlos y gestionar alianzas con otras empresas que complementan nuestro valor. Cada vez gestionamos menos plantilla y mayor cantidad de “activos”.

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

En este tema me gusta mejor hablar de “tendencias”, es decir, “como están cambiando las estrategias de motivación en este momento en que nos ha tocado vivir”. Todos estamos inmersos en este proceso de transformación por lo que en muchas ocasiones estamos aplicando estrategias de ensayo y prueba/error (lo que necesariamente no tiene por qué ser malo según nos demuestran las nuevas metodologías -Agile, por ejemplo- que se aplican en este nuevo mundo digital).

Lo único que si tengo claro es que nuestro modelo debe ir a la mayor individualización de la relación empresa/colaborador. Es necesario crear un entorno más abierto, y posiblemente más complejo de gestionar, que nos permita ofrecer a nuestros colaboradores un abanico de posibilidades a la hora de diseñar el modelo de prestación del trabajo, compensación y desarrollo.

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

En esto hemos cambiado poco desde que existe literatura y metodología sobre la Gestión del Cambio.

Los principales problemas y barreras siempre tienen que ver con las personas y con su dificultad de asimilar el cambio y renunciar al status actual. La transformación digital es un proceso complejo de gestión del cambio, aunque con un factor “velocidad” aumentado de manera exponencial.

En todos los procesos siempre se cumple esa máxima de que “lo nuevo no acaba de nacer y lo viejo no acaba de morir”. Hay que pelear por implantar proyectos, perfiles y formas de trabajar que aceleren este periodo transitorio.

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

Por supuesto que siempre merece la pena retener el talento interno de la organización, aunque sólo sea por factores puramente económicos. Atraer talento, formarlo e integrarlo dentro de una cultura empresarial no es ni rápido ni barato.

Ahora bien, por mucho que queramos resulta bastante difícil ponerle “vallas al campo”. La transformación digital supone que el conocimiento se comparte, se distribuye y que los trabajadores somos cada vez más propietarios de nuestro trabajo y de nuestra aportación. En este tema, la nueva economía nos iguala un poco a empresa y trabajadores; debemos estar dispuestos a capturar y ceder talento de una manera más rápida sin que ello suponga ningún drama para las dos partes.

### ¿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?

Como he dicho anteriormente todavía las empresas somos un poco aprendices en la gestión de estos temas. Todo está pasando demasiado deprisa y no todos nuestros procedimientos y estructuras de trabajo y de gobierno de las empresas están preparadas.

Hay una cosa que si tengo clara, el modelo de relaciones entre empresa y colaborador se irá individualizando y ajustando a cada trabajador o al momento en el que éste se encuentre. Cada vez veo menos aplicables las políticas generales basadas en el café para todos.

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

Estamos avanzando en el tema, pero reconozco que nos queda todavía un largo camino por recorrer. Hablo tanto de lo que hemos o estamos haciendo, como de las cosas que deben estar en nuestra agenda de trabajo:

- Nuevos modelos relacionados con la prestación del servicio: teletrabajo, colaboraciones puntuales, alianzas con terceros, etc.
- Definición de las posiciones dentro del catálogo de puestos. El impacto de la transformación digital en las posiciones “tradicionales” de generación de contenidos audiovisuales dentro de una televisión.
- Implantación de nuevas metodologías de trabajo que permitan la interrelación entre profesionales y trasladar la nueva cultura a los procesos de trabajo.
- Definición de nuevas competencias y las características del “perfil digital” dentro de nuestra empresa.
- Modelo de reconocimiento y de contribución. Cómo integrar los modelos clásicos de objetivos individuales y evaluación del desempeño con la nueva cultura de la Compañía.
- El modelo de relaciones colectivas y su necesaria adaptación a la realidad socioeconómica que estamos viviendo.
- ... ]



**De cara al exterior nuestro trabajo es muy visible y casi todo el mundo conoce nuestros productos, pero tenemos que seguir trabajando en estos ejes y fomentar nuestro conocimiento como empleador •**