



**Texto**  
Andrea Gómez



**Fotografía**  
Jorge Pariente



**Vídeo**  
Jorge Pariente

COMETEMOS EL ERROR DE GESTIONAR 'PERSONAL' Y NO 'PERSONAS'

# Talento, la capacidad de adelantarse al cambio



¿Quién trabaja para mí? ¿Está realizando sus tareas? ¿De qué talento dispongo dentro de mi organización? ¿Se están sufriendo nuestras necesidades?

Estas y otras, son preguntas que se realizan a diario las organizaciones a la hora de mejorar sus procesos de producción. Ser capaces de responderlas mediante una sencilla herramienta que integra todas las operaciones en relación con la gestión del talento de una empresa se ha convertido en la apuesta de SAP e IECISA, en su apoyo a las compañías durante este camino.

Las nuevas tecnologías han generado unas nuevas necesidades en las empresas, lo que ha provocado que la búsqueda de talento con competencias digitales tanto fuera como dentro de la propia entidad se intensifique. Plataformas colaborativas como Instagram o Facebook forman ya parte de nuestro día a día, y las empresas están empezando a adaptar esta nueva realidad al

mundo profesional, creando herramientas que favorezcan la colaboración cooperativa en las unidades de producción, donde la gente pueda comunicarse y crear sinergias.

Y es que, como explicaba Luis Marchena, consultor estratégico en la unidad de negocio HCM de IECISA, “esto no es únicamente un cambio tecnológico, sino que es también un cambio cultural, el departamento de Recursos Humanos apenas ha cambiado, así como tampoco lo han hecho los procesos que realizan, pero sí ha cambiado cómo los hacen”. Por eso, empresas como IECISA, con años de tradición en el mercado de servicios, lo tienen claro, “hay que cambiar antes de que tengas que hacerlo” citaba a Jake Wells el representante de la compañía: “El momento de cambiar es ahora, y nosotros, como empresa tecnológica que se dedica a ofrecer nuestros servicios profesionales a otras, tenemos claro que nuestra apuesta es SuccessFactors, una solución SAP de

**LUIS MARCHENA**, CONSULTOR ESTRATÉGICO UNIDAD DE NEGOCIO HCM DE IECISA

### “NUESTRA APUESTA ES CLARA, SAP SUCCESSFACTORS”



Si las empresas quieren mantener su nivel de competitividad necesitan adaptar sus procesos de gestión de recursos humanos a lo que demandan los órganos de dirección, empleados y el entorno en el que operan. Para adaptarte a esta nueva realidad no puedes seguir haciendo lo de siempre, utilizando herramientas obsoletas que no aportan nada nuevo a la organización. En IECISA somos conscientes de esta situación, y por eso ofrecemos nuestros servicios profesionales a nues-

tros clientes para acompañarlos en este proceso de cambio. Nuestra apuesta es clara, SAP SuccessFactors, por ser una plataforma líder en el mercado y con notables referencias tanto en el mercado nacional como internacional. Para nosotros, las personas son clave, y por ellos nuestras soluciones se orientan a gestionar el talento que tienen las organizaciones, a potenciarlo y a ayudarlas también a captar talento que les permita ser mucho más competitivas y ofrecer mejores servicios a sus clientes.

**SOLEDAD PORRATI**, HCM ACCOUNT EXECUTIVE DE SAP

### “SAP SUCCESSFACTORS CUBRE LA GESTIÓN COMPLETA DE UN CICLO DE RECURSOS HUMANOS”



SAP SuccessFactors es una plataforma tecnológica pensada para acompañar a los departamentos de Recursos Humanos, en un momento tan importante, decisivo y crítico como es la transformación digital de estas áreas. En SAP sabemos que nosotros en nuestra vida personal tenemos y convivimos con una serie de tecnologías a nuestro alcance muy avanzada, y las empresas han de ser capaces de alcanzar este mismo nivel de desarrollo tecnológico con sus empleados

en el ámbito profesional. SAP SuccessFactors es la única plataforma que nos acompaña en todo el ciclo del empleado, de principio a fin; desde que aún no forma parte de la compañía, en el momento de la selección, hasta que deja de serlo por cualquier motivo. En determinados ámbitos del desarrollo profesional de un empleado, ahí está SAP SuccessFactors para gestionar tanto la evolución del propio trabajador, como al manager y al departamento de Recursos Humanos.

cloud en modelos SaaS que nos permite gestionar nuestros recursos humanos de principio a fin”.

“El cambio está ahí, lleva años fraguándose, pero hemos llegado a un punto en el que ya no se puede no pensar en la evolución”, comentaba Soledad Porrati, HCM Account Executive de SAP, pero dejando muy claro que en este área no es la tecnología la que tiene que tomar el papel protagonista, sino que son las propias personas de la organización: “La tecnología tiene que ser un vehículo que haga la vida más fácil, pero no ha de superar a la persona. Al final, el éxito de este proyecto es conseguir que la gente se implique y la utilice, que sean ellos los que saquen provecho de la herramienta y no únicamente la organización”.

“Hemos pasado del talento estático al talento líquido”, comentaba Roberto Carbajal, IT Te-

chnology Manager de Fluidra, “antes, la gente apenas se movía de las organizaciones, ahora nos encontramos con una realidad radicalmente distinta, para la que el departamento de Recursos Humanos no da abasto, por lo que hemos tenido que bajar la gestión a los propios equipos, crear sistemas de autogestión. Para esto, la escucha activa es fundamental, saber qué es lo que quieren marca la diferencia a la hora de retener el talento, pero también lo es la flexibilidad que le des. Hay que buscar formas de personalizar el trato que se ofrece a cada empleado, para que este se sienta escuchado y apreciado por la organización, lo que crea lazos con la misma”. Pero no solo hay que fijarse en ese talento que destaca por encima del resto y por el que las organizaciones pelean, talento es también esa parte de la plantilla que, sin ser un ele-

**No han cambiado los procesos que realiza el departamento de RRHH, pero sí como los ejecuta**



**Aramark,**  
Manel Rodríguez



**Catalana Occidente,**  
Xavier Fontanet



**Chupa Chups,**  
Ricardo Iglesias



**DB Schenker,**  
Mònica Gambus



mento diferenciador, es el que mantiene a flote el negocio: “Se puede tener a Messi, pero se necesita cuidar al resto del equipo para que todo funcione”.

“Muchas veces se comete el error de creer que se está gestionando ‘personal’ y no ‘personas’”, contaba Amador Álvarez, director de Informática de UPC, “si no partimos de ahí, no vamos a llegar a ningún sitio, hay que alinear los objetivos de la organización con los de las personas, ya que, si tus objetivos no coinciden con los de la empresa para la que trabajas, no estarás a gusto en la misma y no sacarás el máximo rendimiento. Queremos llegar a un punto en el que tengamos equipos muy formados con suficiente conocimiento sobre la organización como para poder influir en la dirección de la misma”.

Ciertamente, la forma de gestionar el personal ha cambiado mucho en los últimos años y las organizaciones lo han notado; necesitan recursos que les ayuden a emprender estos procesos. “Nos hemos dado cuenta de que la gente empieza a moverse mucho por proyectos”, contaba Josep Baena, director de Tecnología y Desarrollo de Aplicaciones de Manpower Group, “esto ha aumentado la complejidad a la hora de captar y retener talento, ya que ya no se trata tanto de un problema económico, sino que hay que ofrecer un proyecto interesante y atractivo para atraer talento a la organización, pero esto hace que sea difícil retenerlo una vez finalizado el proyecto”.

En CaixaBank son conscientes de la importancia que juega el proyecto en estos casos, “si no tienes un buen proyecto detrás, no importa las plata-

formas o herramientas de que dispongas, no vas a ser capaz de captar ni de retener talento”, explicaba con convicción Lola Pardo, jefa de Desarrollo de Internet de Fundación La Caixa. “Creemos que las empresas tradicionales como la nuestra, con más de 100 años de historia, tienen mucho que decir al respecto, nuestro plan estratégico es de tres años y consiste en cambiar el presente y construir el futuro. No va de que un jefe lidere todo esto, sino de entender que las personas han de colaborar dentro de una organización”. Y puso un ejemplo que ilustró muy bien lo expuesto: “Lo importante de un proyecto de Big Data no es quién controla el sistema o la arquitectura, sino el glosario de data que alimenta y acaba dirigiendo el proyecto, como ocurre con el personal de una organización”.

Pero, “no puedes tener todo el año proyectos en marcha interesantes”, como explicaba Arantxa Zudaire, responsable de Desarrollo IT en Penguin Random House, “por eso nos fijamos mucho en los intereses de la gente para de alguna forma incluirlos en los proyectos y mantener al personal motivado. También estamos tratando de formar equipos muy planos, sin apenas jerarquía, donde todos los integrantes se sientan implicados y se sientan parte del proyecto”. Pero, aun así, “hay gente que se va una vez finalizado un proyecto, por lo que hay que hacer que el talento fluya para que sea más fácil la gestión del cambio de las personas”.

### Gestión de valor

Incluso sectores como el legal, donde la adaptación al cambio tecnológico ha ido a un ritmo más



**Equivalenza,**  
Joan García



**ESADE Fundació,**  
Xavier Busquets



**Ferrocarrils Generalitat  
de Cataluña,**  
Juliana Vilert



**Fluidra,**  
Roberto Carbajal

lento, son ya conscientes de la urgencia de adaptar sus procesos de gestión de recursos humanos. Así lo mostraba Carlos Luna, director de TI de Roca Junyent Advocats: “Como se ha comentado, la gente ya no está buscando solo la parte retributiva, sino que está buscando otro tipo de condicionantes que son importantes, ese es nuestro foco de trabajo ahora mismo. Tenemos un plan enmarcado dentro de un proceso de capacitación en competencias digitales, donde tratamos que la gente menos capacitada en este tipo de cuestiones pueda desarrollarlas y no quedarse fuera de lo que hoy está buscando el mercado. Nuestro sector está viendo una explosión de temas digitales, hemos pasado del papel a sistemas de IA que casi resuelven casos solos, y los abogados han de capacitarse en esto si no queremos quedarnos fuera del mercado, porque la competencia ya lo está haciendo”.

No todos los sectores ven un futuro plagado de proyectos; así, sectores como el de los seguros están creando sus propias estrategias para adaptarse a esta nueva realidad. “Seguros no es un sector con mucho ‘sex appeal’ capaz de atraer o retener determinados perfiles tecnológicos, que ahora están teniendo mucha demanda. Por eso estamos creando unidades para detectar ‘talento in house’. Por nuestro modelo de negocio, no nos parece muy viable trabajar por proyectos, ya que nos conlleva un reaprendizaje continuo, por eso valoramos mucho el conocimiento sobre la compañía que da la experiencia, que es un valor que no se puede despreciar, y tratamos de retenerlo e incentivarlo mediante sistemas de retribución”, comentaba Xavier Fontanet, director de Operaciones de Catalana Occidente.

Encontrar el valor dentro de una compañía y buscar las formas de pulirlo e incentivarlo se ha convertido en la estrategia de muchas organizaciones. Así, Manel Rodríguez, IT director de Aramark, explicaba que “tenemos herramientas que nos ayudan a gestionar y medir las compe-

tencias de nuestro talento. Luego, esas mediciones las ligamos a nuestros objetivos y buscamos formas de ofrecer formación para llegar al punto donde nos marcamos, por lo que todas las herramientas de medición y evaluación nos ayudan enormemente en esta tarea”.

Un ejemplo de cómo funcionan estos mecanismos de evaluación y medición lo daba Ricardo Iglesias, CIO de Chupa Chups, empresa que lleva cuatro años utilizando la herramienta SAP SuccesFactors para la gestión de sus recursos humanos. “Empezamos a usar esta herramienta para medir el performance y el desarrollo, pero ahora estamos muy metidos en el ‘training’. Gracias a las mediciones nos hemos dado cuenta de que había gente con habilidades ocultas dentro de nuestra organización, y que no estaban siendo 100% aprovechadas en el lugar en el que se encontraba. Además, gracias a la medición y evaluación, hemos podido crear un sistema de retribución productiva, lo que ha hecho que se reduzca drásticamente el absentismo y el aburrimiento en el puesto de trabajo, ya que la gente puede ir viendo en la herramienta lo que va consiguiendo”. Pero insistía, como Soledad Porrati de SAP, en la importancia del factor humano, “al final SAP SuccesFactors es tan solo una herramienta si no la llenas de contenido, y es tu personal el que ha de hacerlo, por lo que tiene que estar implicado en su uso, si no, esta no sirve de nada”.

#### El cliente

La edad y características del talento influyen mucho a la hora de abordarlo. “Los que están comprendidos entre los 20 y 30 años apenas tienen hilos que los aten, y no son muy goloso económicamente, sino que se mueven más por la motivación que les aporte el proyecto u otro tipo de beneficios como la marca o el bienestar laboral”, explicaba Joan García, CIO de Equivalenza. “La figura del mánager es cada vez más importante,



**Fundación La Caixa,**  
Lola Pardo de Donlebun



**Generalitat de Cataluña**  
Lluís Anaya



**IECISA,**  
Deyanira Castro



**IECISA,**  
Susana Prado



**Manpower Group,**  
Josep Baena



**Penguin Random House,**  
Arantxa Zudaire



**Roca Junyent,**  
Carlos Luna



**TMB,**  
Ramón Bacardí



**UPC,**  
Amador Álvarez

ya que acaba siendo el que gestiona todo esto, por eso necesitamos una herramienta que pueda ayudarle a valorar y cuantificar el talento y productividad que tiene dentro de una organización, para así hacer un mejor uso de estas variables y que esto repercuta en el negocio”.

Xavier Busquets, director de Sistemas de Información de Esade Fundació, puso el punto académico a la jornada, “no creo que exista una diferencia entre tecnología y negocio, hoy en día la tecnología es la que hace el negocio y la cuestión es cómo hacer con esta un entorno altamente tecnificado”. Para ello, hacen falta cada vez más perfiles técnicos, “que estén formados en algún ámbito vertical, pero con una visión global, que sean capaces de comprender el papel que juegan dentro de una organización”. Por otro lado, ofrecía una reflexión interesante, “nos tenemos que fijar también en la estrategia de países como China o EEUU, ya que nos puede decir mucho sobre las competencias que creen que van a necesitar”. Por eso, los valores de Esade son “la formación y el talento, siendo muy sensible a la globalización”.

Se habla mucho sobre el personal y sobre los integrantes de una organización, pero rara vez del papel que tienen los clientes en todo esto. Y de esto saben mucho las empresas de transportes. “La gestión del cliente es igualmente importante; saber lo que este piensa, poder evaluarlo y que este colabore con la organización hace que una compañía de transportes centrada en el servicio como la nuestra pueda ganar en calidad, y ese es el motivo de que contemos con herramientas en las que el cliente puede dar sugerencias”, añadía Ramón Bacardí, director ejecutivo de Transportes Metropolitanos de Barcelona, Innovación, Tecnología y Negocio Internacional. Indicaba que, “en cuanto a nuestro talento interno, estamos trabajando mucho en formar en inteligencia emocional, de nada sirve un buen tecnólogo, si no es capaz de sacar rendimiento a la tecnología por esta carencia. Y

estamos trabajando también en la automatización de los procesos más monótonos, queremos que la gente trabaje en cosas que les motiven e incentiven a crecer en rendimiento, aquí es donde se enmarcan nuestras ayudas a la creación de nuevas startups por parte de nuestros empleados”.

El cambio generacional también es un gran reto, “dentro de nuestra empresa conviven diferentes generaciones”, comentaba Mònica Gambus, Recruitment & Development manager en DB Schenker, “tenemos a gente con mucha experiencia conviviendo con el talento joven, pero lo bueno es que unos ejercen de catalizadores de los otros, por lo que más que un reto, supone una oportunidad; los managers acaban siendo los agentes claves del cambio”.

Como siempre, la administración pública tiene una importante peculiaridad que hace que sus procesos de captación y gestión del talento sean distintos. En la jornada contamos con la presencia de Lluís Anaya, director del área TIC del departamento de Políticas Digitales de la Generalitat de Cataluña, y con Juliana Vilert, directora de Organización y Personas de Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña. “Nosotros no podemos escoger qué tipo de talento queremos, ya que los procesos de captación están muy regulados mediante oposiciones, por lo que apenas hay lugar para procesos que evalúen la creatividad”, según Lluís Anaya. “Tenemos la misma problemática, en plantilla hay personal con un elevadísimo nivel de compromiso que lleva mucho tiempo en la empresa, alineado con el interés general, el servicio público, y con el cliente muy presente. Pero empieza a haber una obsolescencia anticipada en sus perfiles de competencia profesional, por eso nuestro énfasis está ahí, en dar formación, hacer sinergias con los distintos perfiles y diferenciar las competencias técnicas, que tiene la gente más joven, de las transversales, que encontramos en la de más experiencia”, añadía Juliana Vilert. ■