

Juan Romero

Líder de Talento
y Desarrollo de
VODAFONE

Rebeca Navarro

Directora de Talento
y Formación de
VODAFONE

↘ HR Analytics

El análisis de redes
organizativas: concepto,
metodología y aplicaciones

↘ Innovación

La polimatía como sector de
innovación en las empresas

↘ Expatriación

Empleados trasladados y su
grupo familiar: planificación
de impuestos y declaraciones
durante la asignación



Juan Romero, Líder de Talento y Desarrollo

Rebeca Navarro, Directora de Talento y Formación

Con 56 oficinas y casi 5.200 empleados, Vodafone España se ha convertido en una de las grandes compañías de Telecomunicaciones para trabajar al ofrecer diversa formación, un interesante paquete de beneficios y programas flexibles y de mentoring, entre otros. Las nuevas formas de trabajar y la colaboración, además del uso de las últimas tecnologías, son una de las principales insignias dentro de la organización.

Parte de este éxito lo tiene un departamento de Recursos Humanos inquieto, curioso, observador y en constante movimiento.

MAITE SÁENZ BLANCO, Directora de ORH-Observatorio de RR.HH. FOTOS: AITOR USARBARRENA

ORH) ¿Cuál es el momento estratégico de Recursos Humanos dentro de la compañía en este año 2018?

Rebeca Navarro: Si hay una palabra que va a definir lo que vamos a hacer este año es agilidad. El gran reto que tiene la compañía para el 2018 es la continuidad de la implantación de las metodologías ágiles a gran escala dentro de Vodafone. A lo largo de 2017 hemos hecho algunos pilotos en este ámbito y nos hemos introducido en temas de formación, organización y compensación.

Juan Romero: Se trata de escalar las buenas prácticas que hicimos el pasado año en este

2018. Prácticas que se trasladan a las maneras de trabajar, de pensar y a la cultura de la compañía. Vamos a cambiar parte de nuestros valores, con lo cual tenemos que cambiar los comportamientos asociados a esta nueva cultura dentro del grupo.

ORH) ¿Qué proyectos concretos van realizar para llevar a la práctica esas metodologías ágiles?

R.N.: En lo que respecta a nuestra área hay varios ejes fundamentales. Hay una parte imprescindible basada en ayudar al empleado a adoptar esta cultura por medio de programas de formación y desarrollo. Contamos con un



“La formación que ofrecemos al empleado, junto con la parte de desarrollo que puedan tener dentro de la organización, es uno de nuestros principales pilares” (J.R.)

plan ambicioso de formación, incluso con certificación en metodologías ágiles para algunos empleados.

El segundo eje afecta a la selección, la compañía piensa que allá donde no tiene los perfiles internamente debe salir al mercado. En todos los puntos que toca agile tiene que reclutar perfiles nuevos y contratar a un buen grupo de personas. Y, por último, la tercera clave es desde el punto de vista de Recursos Humanos, cuáles son los procesos que hay que modificar porque la metodología de trabajo en la organización cambia y por tanto también la manera de compensar, evaluar, etc.

J.R.: Añadiría un cuarto eje que es cambiar el modelo de liderazgo que tenemos en la compañía. A día de hoy es un modelo más clásico y jerarquizado, hay que cambiar el chip y evolucionar a un modelo menos autocrático, donde el líder es un facilitador y la cultura está centrada en el cliente.

ORH) ¿Cómo han implicado a la plantilla en la definición de esos nuevos valores ágiles para Vodafone en lo que respecta a los valores en sí y para la digitalización?

J.R.: Hace tres años se hizo una encuesta a nivel mundial a todos los empleados de la compañía para saber lo que ellos valoraban de



trabajar en Vodafone. Particularmente en España una vez definido se hicieron focus group con diferentes generaciones de la organización para ver cómo veían la digitalización, cómo les iba a afectar y sacar los valores de cómo debía ser en el futuro. A partir de ahí, pusimos en marcha una estrategia con toda la información que teníamos y miramos también en otras organizaciones y fuera de nuestras fronteras. Empezamos a caminar y caminando también se aprende, cambiamos algunas cosas, volvimos a preguntar y encuestar, etc.

ORH) ¿Cuál es el perfil de la población directiva dentro de la organización? ¿Qué edad media hay?

J.R.: Contamos con un total de 700 mandos dentro de la compañía Vodafone España.

R.N.: La edad media son 42 años y la antigüedad media es de 12 años. Se trata de un grupo donde se dan carreras largas y al ser una tecnológica la rotación es baja.

ORH) ¿Con qué programas de formación específicos van a trabajar primero con los mandos ese cambio de cultura?

J.R.: Tenemos un programa que tienen que pasar todos los nuevos mandos de la compañía, tanto de promoción interna como de selección externa, donde durante dos meses tratan temas como nuevos modelos de liderazgo, nuevos líderes del futuro y nuevos líderes en la cultura digital. A partir de ahí, cuentan durante seis meses con el apoyo de un mentor coach de la compañía que ya tiene un bagaje alto dentro de la organización. Además, vamos a tener una formación específica en nuevos valores de la compañía, se trata de Vodafone Way donde se abarca toda la parte de digitalización y las nuevas maneras de trabajar.

Por último, vamos a continuar con diferentes formaciones específicas tanto con herramientas como en cambio de mindset para la nueva era digital.

ORH) ¿De qué manera se entiende en Vodafone la transformación digital?

R.N.: Voy a contestar diciendo lo que no entendemos por transformación digital y es la mera implantación de herramientas y de procesos digitales que vengán a reemplazar lo analógico, porque allá donde un proceso analógico tiene sentido hay que respetarlo.

La transformación digital es la entrada de nuevas metodologías de trabajo apoyadas en herramientas y tecnologías que ayudan a que la toma de decisiones y la operación dentro de la compañía sea más fácil. Esto influye a todos los niveles, desde la experiencia que vive un cliente que entra en una tienda hasta la de uno de nuestros candidatos cuando se incorpora por primera vez a Vodafone. No se trata de implantar la tecnología porque sí, tiene que haber un para qué detrás y, al final, el motivo fundamental es la inyección de agilidad en las decisiones empresariales que tomamos.

J.R.: Para mí también es una gestión del cambio. No se trata de cambiar tecnología por cambiar, sino de coger lo mejor de esta era y de esta nueva relación que tenemos que tener con el cliente y los candidatos para adaptar los procesos a esta nueva situación y poder ayudar a las personas de la compañía a transformarse. Por ejemplo, tenemos programas para empleados que llevaban cerca de 15 años en la

Vamos a tener una formación específica en nuevos valores de la compañía, se trata de Vodafone Way donde se abarca toda la parte de digitalización y las nuevas maneras de trabajar. ● (J.R)



Tenemos una visión sobre el Futuro del Empleo

Las voces imprescindibles definen las tendencias
y los retos en #TrendingTalent

ManpowerGroup y **Expansión** te descubren, de la mano de líderes empresariales, directivos y grandes expertos, las claves del Futuro del Empleo.

Te invitamos a seguir la serie de monográficos que se publican regularmente en **Expansión**.

Entra en trendingtalent.es y descubre más sobre el futuro del empleo:
Nuevos Modelos de Empleo · Skills Revolution · Dónde se encuentra el Empleo · Cómo gestionar
la carrera profesional · Las generaciones del Talento · La Marca personal 2.0



organización y les ayudamos a gestionar esta fase de cambio y adaptación al nuevo entorno.

ORH) ¿Cómo se ha preparado el área de Recursos Humanos para poder hacer una propuesta de valor a la compañía muy centrada en ese concepto de transformación digital?

R.N.: Tenemos mucha suerte dentro de Recursos Humanos y la palabra clave es Remedios, Orrantía, nuestra Directora de RRHH. Si ella tiene una cosa clara es que dentro del departamento tenemos que ser puntas de flecha para el resto de la organización. Ella entiende, asume y apoya que pasemos tiempo formándonos a nosotros mismos y mirando lo que existe en el mercado y lo que hacen otras compañías para estar actualizados. Especialmente desde el año pasado hemos pasado mucho tiempo acudiendo a eventos, sentándonos con colegas de otras compañías y escuchando lo que hacen para tratar de tener un abanico amplio de posibilidades que podamos implantar en Vodafone. Aquí se entiende y se fomenta que pasemos parte

El pilar básico del Employee Value Proposition de Vodafone a fecha de hoy son las redes sociales y esto puede ser percibido como un arma de doble filo porque es cierto que puede haber ruido negativo, pero también es una gran oportunidad ● (R.N)

del tiempo autoformándonos y exponiéndonos a lo que pasa en el mundo exterior, con independencia de formaciones regladas y ad hoc que también ponen a nuestra disposición. Una palabra que hemos usado y seguiremos usando es el reskilling porque hay que ayudar a las personas a que se reciclen de alguna manera, no importa la edad que tengan.

J.R.: Hay algo que digo siempre al equipo y es que yo no les voy a formar porque la información está en Internet. Les puedo guiar, dar consejos o hablar de mi experiencia pero la información está ahí y si tienen curiosidad van a aprender.

R.N.: También contamos con una plataforma muy potente que contiene todos los recursos de formación online de la compañía. Se trata de una herramienta espectacular donde hay cursos de todo tipo para formarnos en lo que queramos.

ORH) ¿Han tenido la necesidad de incorporar en el departamento perfiles diferentes con otro tipo de capacidades más analíticas?

R.N.: Sí, no han sido tantos como pensábamos en un inicio porque los departamentos de Recursos Humanos de ONO y de Vodafone se integraron y ya hubo una entrada natural de personas. En los últimos tiempos hemos incorporado perfiles del programa graduates, algunos profesionales ad hoc para temas de analytics, recruiters especialistas en temas digitales y expertos con conocimientos de success factor.

ORH) ¿Cuáles son los nuevos caladeros del profesional de Recursos Humanos?

R.N.: En mi parte de selección cada vez miro más el mundo del marketing. Necesito profesionales que sepan de redes sociales y de métricas, aquí es donde la barrera del profesional de recursos humanos y el resto de áreas se empieza a diluir.

ORH) ¿Es fácil que el experto en social media y marketing entienda de procesos de Recursos Humanos?

J.R.: Es fácil, pero nuestra visión a menudo está muy pegada al proceso como centro de Recursos Humanos y esto pasa en todas las compañías. Muchas veces perdemos la visión y la flexibilidad en el área de negocio y estos perfiles ofrecen de forma mucho más ágil lo que necesita el negocio y aportan mucho más que una persona que lleva muchos años trabajando en Recursos Humanos y solo tiene visión de túnel.

ORH) ¿Está Vodafone en la dinámica de medirlo todo?

R.N.: Este tema no es algo de ahora, en el mercado de las Telecomunicaciones somos compañías muy orientadas a la toma de decisiones y a los resultados basados en los datos y, al final, es un aspecto que cala en el resto de áreas que trabajamos para el negocio.

J.R.: Si no lo mides no existe, medimos absolutamente todo. Lo principal es tener claro lo que quieres medir, cómo quieres medirlo y las decisiones que quieres tomar con las métricas.

ORH) ¿Quizá haya que centrarse en el valor de la Política de Valor al Empleado (PVE) porque sí que se puede medir en su conjunto?

J.R.: Sí, de hecho lo medimos en la encuesta de clima anual. Parte de la rotación depende siempre del salario emocional, la formación que podemos ofrecer al empleado, junto con la parte de desarrollo que puedan tener dentro de la organización, es uno de nuestros principales pilares.

R.N.: Lo medimos tanto en la plantilla actual como en los futuros. Dentro del proceso de selección organizado para los diferentes perfiles que fichamos cada año también medimos el grado de satisfacción durante el proceso de selección, con lo cual medimos desde el primer momento hasta la entrevista de salida que realizamos. Creemos que es una constante porque vemos el nivel de engagement y compromiso que tienen hacia la compañía.

ORH) ¿Qué lugar tienen las redes sociales en los procesos de selección, comunicación, etc?

R.N.: Si hay un proceso que ha cambiado en el mundo de Recursos Humanos gracias a las redes sociales ha sido el de la selección. Se trata de un proceso que está completamente desintermediado, ya no necesitamos a las grandes agencias o los head hunters clásicos. Nunca he tenido un acceso directo a los candidatos como tengo ahora, al igual que a los clientes, y esto es recíproco.

Para nosotros el pilar básico del Employee Value Proposition de Vodafone a fecha de hoy son las redes sociales y esto puede ser percibido como un arma de doble filo porque es cierto que puede haber ruido negativo, pero también es una gran oportunidad. Somos muy activos para temas de empleo especialmente en LinkedIn y Facebook, de hecho tenemos una página solo dedicada a empleo. En este mes de febrero sacamos una cuenta Instagram dedicada especialmente al Vodafone way of life donde publicaremos materiales para mostrar qué es y cómo se trabaja en Vodafone. Para mí es la pieza clave.

J.R.: Además se puede medir todo, de dónde vienen los candidatos, cómo acceden hasta la compañía, qué es lo más comentado del proceso, cuáles son los factores para atraer, cuáles bloquean, cuáles facilitan, etc. Si unimos todos estos datos con su carrera dentro de la organización, en el futuro, cuando tengamos maduro el proceso, podremos ver qué candidatos y fuentes han dado mayor éxito.

ORH) ¿Cuáles son los rasgos del programa de mentoring desarrollado en colaboración con Humaniza?

R.N.: De todas las cosas que hacemos en Recursos Humanos, es el programa que más alegrías nos ha dado. Lo iniciamos hace cuatro años, hay 100 mentores y casi 400 personas que han pasado en calidad de mentorizados o mentees. La idea es continuar y volver a poner en marcha nuevos grupos. Los mentores se forman en tres años de forma gratuita con el compromiso de que mentorizan a unos 9 o



10 mentees, son unas 100 horas, y eso les da acceso al examen que proporciona su título. Con esa certificación a nivel profesional pueden continuar creciendo y además se llevan muchas cosas positivas a nivel personal.

Cuando los mentores tienen dificultades, existe la figura del super coach que les ayuda y además tienen una web de apoyo con contenido de referencia. Además, tratamos de buscar que sean personas de áreas diferentes para que ambos abran la mente. Con los profesionales de Humaniza estamos encantados, nos ayudan en la parte de las sesiones de formación, con la dinámica del programa y el matching entre mentores y mentorizados.

J.R.: Para mí es el programa entre muchos programas. Lo utilizamos para todos los programas de talento y desarrollo como nexos. En capas más altas lo utilizamos como mentor coach, asignamos un mentor para que transmita sus valores y ayude a superar barreras. Nuestros coach tienen la posibilidad de certificarse y los empleados aprenden mucho de ellos y tras acabar el proceso de mentoring la relación continua. Hay que destacar que al ser alguien externo el que realiza el matching entre la necesidad y el mejor coach, se consigue objetivar el proceso y que funcione mucho mejor.

En definitiva, el mejor indicador de que el programa es bueno y funciona es el boca a boca, hay muchas personas que quieren acceder al mismo.]