

Innovación y orientación al cliente, el ADN de Vodafone España

Vodafone España continúa apostando por los valores que ya introdujo hace 10 años, pero adaptándolos a los retos tecnológicos, generacionales y empresariales que plantea el nuevo escenario del sector de las telecomunicaciones. Así lo reconoce Remedios Orrantia, que ha vuelto a la compañía como responsable de Recursos Humanos después de una década en la que ha desarrollado su trayectoria profesional en otras organizaciones. Y ha llegado en un momento de transformación interna, que parte de la digitalización y de la integración de otro gigante del sector, Ono.

Remedios Orrantia, directora de RRHH en Vodafone España

Han pasado diez años desde que fuera responsable de RRHH en Vodafone. ¿Cómo ha encontrado a la compañía y su gestión de personas?

Cuando entré a formar parte de Vodafone en 2003, la compañía ya era pionera en muchas de las medidas de gestión de Recursos Humanos que se estaban implantando en aquellos momentos y que, ahora, están mucho más generalizadas. En aquel momento, Vodafone innovó incluyendo varias iniciativas vinculadas a la conciliación y apostando por un entorno donde la diversidad fuera una de las claves de la competitividad. Haber contribuido a esa tarea entonces y poder seguir haciéndolo ahora, incorporando otro tipo de medidas donde, no obstante, los valores de diversidad e inclusión siguen siendo los baluartes de la cultura de la compañía, es un orgullo.

Desde su perspectiva, ¿qué cambios ha notado, en materia de gestión de personas, con respecto a la etapa anterior?

Creo que la empresa ha ganado en madurez. Hace diez años Vodafone estaba viviendo la explosión del sector de las telecomunicaciones. Era una compañía de gente joven con mucha energía y ganas, que trabajaba en un mercado que aún estaba en fase de crecimiento. Fueron años vertiginosos donde todo lo que se lanzaba era de éxito absoluto y en tiempo récord.

Después, el mercado maduró y, aunque ha pasado por distintas vicisitudes, creo que este tipo de etapas de sufrimiento son etapas de avance y crecimiento para las compañías. Te aportan dosis de humildad y de perspectiva en determinados temas que hacen que las empresas se muestren mucho más sólidas.

¿En qué momento se encuentra la empresa?

Vodafone ha iniciado un nuevo proyecto integrando a otra gran compañía, Ono, que ha aportado un valor incalculable, no solamente desde el punto de vista de producto, sino desde el punto de vista de tecnología. Esto nos ha ayudado a tener una oferta más convergente y nos ha aportado nuevas personas con un *background* distinto.

Ese traspaso e integración de personal ¿es una etapa ya consolidada?

Ha sido una etapa complicada y dura, que ya está consolidada, y que se ha gestionado de acuerdo a los valores de la compañía, siendo conscientes de que algunas decisiones ponían en una situación complicada a determinados profesionales y, por ello, siempre se ha tratado desde el respeto a las

Contamos con equipos, a nivel internacional, dedicados única y exclusivamente a ser un radar de innovación

personas. Ahora somos una única compañía, que se ha quedado con lo mejor de ambas empresas. Es necesario matizar que se trata de una multinacional y hay determinados procesos y políticas que, como compañía, a nivel global, se imponen y las tenemos que aceptar.

Soy de las que creo que pertenecer a una gran multinacional como Vodafone, con más de 110.000 empleados, te hace ser capaz de afrontar nuevos retos, ser más competitivo e innovador y, de cara al empleado, permite tener

unas posibilidades de desarrollo profesional más amplias e internacionales.

¿En qué elemento se apoya Vodafone para ser más competitivo e innovador?

Para empezar, contamos con equipos, a nivel internacional, dedicados única y exclusivamente a ser un radar de innovación. Eso solo te lo permite si trabajas para una multinacional que quiere ser el número uno en tecnología y digitalización, así como en Internet de las cosas o Big Data. Además, ser parte de esta compañía supone trabajar en lo que ya es la cuarta revolución industrial, ya que la digitalización está haciendo que los modelos de negocio cambien, y nosotros participamos en ella ayudando a nuestros clientes a que lleven a cabo ese proceso sin perder competitividad.

No hay que olvidar que la transformación no es una moda, sino un proceso necesario para mantener la sostenibilidad de nuestro negocio, especialmente ahora que cualquier persona puede desarrollar una App que desintermedie una parte de tu proceso empresarial y, sin darte cuenta, no sabes exactamente con quién estás compitiendo.

¿Con qué tipo de trabajadores cuenta a día de hoy Vodafone?

La compañía quiere un profesional con hambre de innovación, que se sepa mover en un entorno diverso y multicultural, que sea proactivo, disruptivo y que no tenga miedo a equivocarse. Creemos que, a veces, hay que dar un paso atrás para poder crecer, especialmente en esta compañía donde la innovación es nuestro ADN.

Además, en Vodafone nos importa la persona antes que el profesional y, para nosotros, la diver-

sidad y las políticas de inclusión son básicas para ser capaces de captar el talento.

¿Qué nos puede contar acerca de 'Vodafone way'?

Se trata de un estilo de dirección, que se define a nivel global, que tiene el fin de homogeneizar la experiencia del empleado. Es ahí donde ponemos el foco en determinados valores como, por ejemplo, la obsesión por mejorar la experiencia del cliente desde todas las áreas. Es necesario entender cómo ha evolucionado ese cliente y qué necesidades tiene. En este sentido, los consumidores están mucho más preparados, tienen más información y miles de herramientas para comparar productos y servicios.

¿Qué valores se representan en la imagen de marca de Vodafone?

Con respecto a nuestro *employer branding*, somos una empresa que empatizamos muy bien con la sociedad en la que nos desenvolvemos, empezando por el empleo joven. Tenemos una responsabilidad social que cumplimos atendiendo los 13.000 curriculums que recibimos al año y reclutando en torno a 200 personas recién licenciadas. Como marca queremos ofrecer oportunidades al talento joven español y, para ello, hemos salido a las ferias de empleo con un proceso que ha sido gestionado exclusivamente desde *iPads*, donde la gente joven solo tenía que descargarse un código Bidi para darnos sus datos. Además, hemos posibilitado que los seleccionados realizaran la entrevista a través del envío de un vídeo con sus respuestas. Proyectamos una imagen innovadora.

¿Cuáles son los próximos retos de la compañía?

Los próximos retos pasan por la digitalización y por marcar una diferencia en la experiencia del cliente. No obstante, todavía hay muchas cosas por hacer. En Vodafone queremos conectar a nuestros clientes para vivir mejor hoy y construir un futuro aún mejor.

Esa apuesta, al final, genera compromiso a todos los niveles...

Así es. Las transformaciones tecnológicas actuales han acortado sus plazos de introducción y desarrollo. Ahora, hay pequeñas iniciativas que puedes poner en marcha en un par de meses, que te aportan valor, te acercan a los empleados y fomentan su compromiso, lo cual es vital.

Ganar en *engagement* supone contar con una persona que se identifica con la compañía, multiplicando así su productividad y capacidad creativa. En este sentido, es muy importante saber gestionar las distintas generaciones que tenemos dentro de ella. Los Millennials son el impulso y el futuro y hay que trabajar en ellos, pero sin olvidarse del resto de generaciones que llevan muchos años dentro de la organización. Hay que saber re-



conocer a todo el mundo, ayudar a evolucionar y hacer el balance adecuado.

¿Y cómo se consigue ese equilibrio?

Seguimos trabajando en ello, pero una de las iniciativas que hemos lanzado han sido los "digital

Uno dirigido a niñas de entre 14 y 17 años con el fin de acercarles el mundo de la tecnología. Y otro, llamado "Reconecta", dirigido a mujeres que lleven fuera del mercado laboral entre tres y cinco años. El objetivo es ayudarles a reintroducirse en él, ofreciéndoles una alternativa dentro de Vodafone.

Los Millennials son el impulso y el futuro y hay que trabajar en ellos, pero no hay que olvidarse del resto de generaciones

ninjas". Hemos identificado en torno a 250 Millennials y estamos haciendo un *mentoring inverso*. Otro plan que hemos lanzado es el llamado "Janus", cuyo objetivo es ayudar a los empleados a evolucionar en sus competencias digitales. Es un programa dirigido a los empleados con más de 15 años en la compañía que busca otorgarles reconocimiento y visibilidad dentro de la organización, dándoles la oportunidad de compartir todos sus conocimientos y experiencia.

Hemos hablado de programas para jóvenes, de iniciativas para profesionales seniors, pero ¿y para las mujeres?

Se trata de un tema muy importante para nosotros. A día de hoy, nuestros KPI sitúan en un 30% la presencia de mujeres en puestos de dirección. No obstante, tenemos que entender a la mujer lejos de términos de cuota. Desde Vodafone, queremos que las mujeres puedan seguir desarrollando todas sus facetas sin que tengan que asimilar ningún rol masculino o de victimismo. Además, el año que viene vamos a lanzar dos programas.

ne, ya que creemos que la sociedad tiene que aprender que un paréntesis en tu vida profesional no te descalifica como empleado.

Por último, el Employee Experience. ¿Qué destacaría del trabajo de Vodafone en este apartado?

Lo primero que hemos hecho es segmentar a los empleados y definir el *Employee Journey* en todas sus fases, ya que no existe una única experiencia, ni todos los empleados demandan lo mismo. Tras esto, estamos tratando de introducir las nuevas herramientas de digitalización, pero de una forma eficiente, ya que el objetivo de las mismas debe ser ayudar al mando a gestionar y al empleado a crecer. Por tanto, es importante escuchar, estar atento a lo que pasa en la organización, entender qué tipo de empleados tienes, identificar cuáles son las herramientas digitales más efectivas y que hagan fluir la colaboración y faciliten a los líderes su tarea de gestión. La única manera de marcar la diferencia es ser capaz de sentir lo que haces y hacer lo que sientes ■