Raquel Fernández,

directora de Desarrollo, Selección y Gestión de Talento de Telefónica

Emilio Vázquez

Ponemos el foco en el *empowerment*, la colaboración y la simplificación

Telefónica está inmersa en un ambicioso proyecto de transformación de la compañía con el objetivo de convertirse en una Onlife Telco. Para ello, tienen claro que es necesario apostar por las personas, tanto las que ya tienen en la organización como los nuevos perfiles que necesitan para fomentar nuevas formas de trabajar. Con este reto, desde su área de RRHH han puesto en marcha innovadores proyectos que contribuyan a desarrollar y comprometer a sus profesionales.

Es directora de Desarrollo, Selección y Gestión de Talento. ¿Cuáles son sus funciones?

En Recursos Humanos de Telefónica España, estamos organizados en tres áreas: Relaciones Laborales, Organización y Compensación, y Gestión de Talento, el ámbito del cual soy responsable. Entre mis funciones destacar las de Selección, Evaluación, Formación, Desarrollo y Cultura, además de impulsar proyectos transversales como, por ejemplo, el de la Gestión del Cambio hacia Nuevas Formas de Trabajo (digitalización) o el Plan de impuso a la Diversidad, en los que están involucradas las diferentes áreas de negocio de la compañía, además de RRHH, y que alcanzan a todos los profesionales.

La compañía está inmersa en un proceso de evolución para ser una compañía global y digital. ¿Qué supone esto para el área de RRHH?

Como compañía tenemos una clara aspiración que es la de consolidar nuestro liderazgo en el ecosistema digital. Y en este contexto, también desde RRHH nos hemos replanteado todo lo que hacemos (políticas, procesos, programas y proyectos) para responder a las necesidades del negocio y maximizar el rendimiento y eficiencia del equipo de RRHH.

Destacar, por ejemplo, el proyecto homogeneización a nivel global de procesos y sistemas, el cual nace desde la visión de crear una mejor experiencia para todos nuestros profesionales mediante la estandarización y simplificación de los procesos de Recursos Humanos, garantizando al mismo tiempo que el negocio dispone de datos precisos, consistentes y de los conocimientos adecuados para la toma de decisiones. Todo ello se basa en una nueva cultura y forma de trabajar en nuestra organización, poniendo foco en el *empowerment*, la colaboración y la simplificación.

¿Y para su imagen como empleador?

Considero que nuestra imagen se ve ha visto reforzada por varios temas. Somos una empresa líder, tenemos un perfil internacional y estamos protagonizando una ambiciosa transformación en la que innovación, potencial tecnológico y el mejor equipo se alinean para hacer realidad la visión de convertirnos en una Onlife Telco.

Estamos apostando claramente por el talento y el emprendimiento, tanto interno como externo, como piezas claves de la revolución digital, ofreciendo un escenario en el que crecer, desarrollar y ser protagonista. Y sumamos, además, nuestro firme compromiso con la sociedad, a través de proyectos educativos, sociales y culturales que mejoran las oportunidades de desarrollo de las personas.

¿Cómo definiría la cultura de la organización?

En este contexto de transformación que venimos comentando, necesitamos más que nunca un equipo comprometido y alineado con los retos que tenemos por delante. "Elegimos todo" no solo es la denominación de nuestro programa de compañía, es una actitud, a la que se suman nuestros valores de compañía, confiable, abierta y retadora. Y estos valores tienen una clara traducción en comportamientos y además están sólidamente respaldados por las prioridades que se definen. En nuestra cultura, además, la diversidad es considerada como una de las palancas clave en la digitalización de la compañía.

Estamos apostando claramente por el talento y el emprendimiento, tanto interno como externo, como piezas claves de la revolución digital

Este nuevo modelo de negocio implica una apuesta por otro tipo de perfiles y habilidades y tienen varios proyectos relacionados con el talento joven y digital. ¿Cómo son estos nuevos perfiles?

La incorporación de perfiles más digitales, especializados, por ejemplo, en Social Media, Analítica Digital, Big Data, Seguridad informática, TV o Nuevos Negocios Digitales, está adquiriendo necesariamente un mayor protagonismo. Nuestra apuesta por el talento joven es firme. Por dar un dato, en los últimos cinco años hemos incorporado a más de 1.000 profesionales, a través de nuestro Programa Talentum. Dicho programa ofrece becas de larga duración, favoreciendo que los jóvenes titulados se aproximen a la realidad empresarial a través de la formación práctica, fomentando su integración posterior en el mercado laboral y concretamente en Telefónica un alto porcentaje de ellos.

¿Qué otros proyectos destacaría?

En relación a proyectos relacionados con el talento joven, acabamos de finalizar la 1ª edición del Programa de Desarrollo de Jóvenes Profesionales, dirigido a 700 profesionales procedentes principalmente de Talentum, que ya han consolidado al menos dos años en la compañía, con el objetivo de impulsar su rol como agentes de cambio, poniendo foco en el desarrollo de su visión y conocimiento del negocio, en las capacidades necesarias y en su responsabilidad y contribución a la compañía. Combinamos diferentes acciones y metodologías y favorece la personalización del itinerario en función de expectativas e intereses. El programa cuenta con la involucración en primera persona del CEO, el Comité de Dirección y el equipo directivo y gerencial, en las diferentes iniciativas.

Comentar, por otro lado, nuestro Plan de Impulso a la Diversidad en el que, sin entrar en detalle, abordamos acciones de sensibilización y concienciación dirigidas a toda la plantilla, formación de los líderes de equipos en "Liderazgo inclusivo", líneas de trabajo en los ámbitos de selección, identificación y desarrollo de talento y comunicación, etc. Para nosotros, es clave garantizar el talento diverso, la variedad de género, de perfiles y experiencias y, en este sentido, el valor de la diversidad generacional es uno de nuestros focos.

Y sin vincular exclusivamente a Talento Joven, pero relacionado con estos nuevos perfiles que demandamos, hemos lanzado un Programa de Desarrollo Global del perfil para la Transformación Digital, dirigido a 1.200 líderes de la compañía, con el que queremos asegurarnos que preparamos, desarrollamos y aceleramos sus capacidades clave para tener éxito en entornos de cambio y disrupción tecnológica.

¿Dónde queda el talento senior en este nuevo modelo de negocio? ¿Qué papel tiene como agente de transmisión de conocimiento?

El escenario de convivencia de varias generaciones en el entorno laboral nos ofrece grandes

oportunidades que debemos aprovechar e impulsar desde la perspectiva de la gestión y desarrollo del talento.

Nuestros profesionales senior no solo tienen un profundo conocimiento de nuestro negocio, sino que también aportan la madurez, solidez y experiencia para hacer frente a retos tremendamente exigentes, en los que la capacidad de adaptación y transformación ha sido y sigue siendo una constante.

Conseguir que todas las generaciones no solo convivan, sino que además aporten lo mejor de sí mismas para construir y avanzar juntos en el proyecto de compañía, es una clara prioridad para nosotros, aprovechando todo el potencial del talento y las oportunidades que ello representa.

Cada vez más las organizaciones trabajan para implicar a los empleados en el negocio, que todos tengan presente una vertiente comercial. ¿Es así también en la suya?

Para nosotros es una clara prioridad y precisamente nuestro programa "Un equipo más comercial" tiene el objetivo de promover que todos los profesionales de la compañía sean embajadores de la marca e impulsores de nuestra oferta comercial. En este sentido, a modo resumen, este programa contempla un canal de atención preferente para el empleado y su entorno; un plan de formación y sensibilización específico, en el que la experiencia de cliente ocupa un lugar protagonista; y un marco de prescripción de productos y servicios Movistar por parte del empleado, reconociendo el compromiso.

Por otro lado, destacaría también nuestra Escuela de Excelencia Comercial, uno de nuestros programas de formación de vanguardia, o los programas de Desarrollo de Liderazgo y Transformación Comercial, o la incorporación en los distintos programas de Desarrollo de acciones experienciales en el ámbito comercial y de cliente, como claros exponentes de la prioridad que damos a este tema en nuestra organización.

Estamos protagonizando una ambiciosa transformación en la que innovación, potencial tecnológico y el mejor equipo se alinean convertirnos en una Onlife Telco

¿Cómo es la experiencia de empleado en su organización?

En un proceso de transformación como el que nos encontramos necesitamos contar con los profesionales, con el compromiso, las capacidades y el talento que exige este mundo digital, capaces de impulsar la evolución de nuestro negocio, de replantearse la forma de hacer las cosas y de inspirar a los demás. Y desde esta premisa, ofrecemos a nuestros profesionales el mejor escenario en el que puedan desarrollar al máximo su potencial y contribución a la compañía.

Destacar, por ejemplo, la inversión en una formación de calidad dirigida tanto a abordar los desafíos del hoy como asegurar el desarrollo de las capacidades de futuro; ponemos en marcha procesos de identificación, evaluación y gestión del talento; definimos programas de desarrollo de perfiles clave; favorecemos la transparencia en los procesos de selección internos en Telefónica España y a nivel global; disponemos de un marco laboral diferencial, etc. Ocupan también un papel protagonista palancas fundamentales como la comunicación, el reconocimiento y el impulso del intra-emprendimiento.

Y, además, contamos con el necesario compromiso del equipo directivo y gestores de personas en asegurar un estilo de liderazgo que permita que cada una pueda dar lo mejor de sí mismo en el entorno profesional ■

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?
A no ponerme límites y a ser yo misma.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?
No me lo dieron expresamente a mí, pero me sigue a donde vaya desde hace muchos años: "Intenta dejar este mundo un poco mejor de como lo encontraste"

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?
Seguir aprendiendo en el ámbito profesional y, además, me encantaría conocer tantas cosas y tan distintas como historia del arte, teatro, escritura creativa o sobre diferentes culturas…

Tres adjetivos que le definan
Confiable, valiente, coherente

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?
Llanes (Asturias) en verano y el Valle de Arán (Lérida) en invierno

¿Cómo le gusta desconectar?
De muchas maneras: practicando yoga, haciendo senderismo, esquiando, leyendo, disfrutando de mi familia, saliendo con mis amigos, viajando, etc.

¿Quién cocina en su casa?
Cocinamos poco, pero cuando toca, se encarga mi marido.

¿Qué le hace reír?
Mis hijos

¿Cuál es su serie o película favorita?
Ahora estoy "enganchada" a "This is us" y "Borgen".

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?
Estar en Asturias, disfrutando con los míos, mi fuente de energía.