

**Carlos Viladrich, director de RRHH de Grupo Adecco**

# En formación, la tendencia es poner foco en las habilidades

*Carlos Viladrich es el director de RRHH de Grupo Adecco en España. Tras varios años ostentando responsabilidades internacionales, ha vuelto a nuestro país para gestionar la política de RRHH del grupo, que hace un gran hincapié en la preparación de sus profesionales para hacer frente a los desafíos que la evolución del mercado laboral y la propia sociedad están experimentando de forma constante en los últimos años y ofrecer así el mejor servicio a todos sus stakeholders.*

**Se ha incorporado a su puesto tras más de cinco años trabajando fuera de España. ¿Qué ha aprendido en su experiencia internacional que quiera trasladar a su nueva función?**

Trabajar en otros países es una experiencia vital, de enriquecimiento personal y profesional. Después de estos años trabajando en entornos tan diferentes como Francia o Latinoamérica, yo destacaría tres aprendizajes: la capacidad de comprender mejor a los demás, de ponerte en sus zapatos, de gestionar la diversidad de opiniones o las formas distintas de hacer las cosas; que podemos ser diferentes, pero nunca unos mejores que otros; y que en todas partes las personas, con sus conocimientos, actitudes, estilos e intereses, son el verdadero atributo diferencial. El papel esencial de las personas es el común denominador por dondequiera que vayamos.

**¿Cómo es la plantilla que tiene que gestionar? ¿Qué perfiles predominan?**

Si atendemos a datos objetivos, tenemos una plantilla interna cercana a las 1.900 personas, con un promedio de edad de 35 años, 85 % con formación universitaria, con una antigüedad media de ocho años de experiencia. Pero más allá de los da-

tos, tenemos un equipo caracterizado por la vocación de servicio ante clientes, candidatos o colegas, por su compromiso por dar lo mejor de sí, por hacer el sobreesfuerzo que permita generar valor a los demás. Somos muy conscientes de que nuestro trabajo consiste en dar trabajo y me-

**La tendencia es hacia una concepción más abierta o completa del talento, una visión que implica no solo 'tener' talento sino ponerlo en acción y traducirlo en generación de valor**

jorar las condiciones de miles y miles de personas, nos sentimos comprometidos y orgullosos de nuestra razón de ser.

**Su compañía se dedica a la gestión de personas, a su selección y formación, por lo que sus profesionales deben ser especialistas en estos ámbitos. ¿Cómo se mantienen al día? ¿Qué proyectos de aprendizaje tienen en marcha?**

Tenemos la suerte de estar en una multinacional que invierte muchos recursos en innovación, con departamentos corporativos que están permanentemente escaneando el mercado e identificando nuevas oportunidades. Por destacar algunos proyectos, mencionaría la utilización de plataformas tecnológicas para acceder al mayor número de candidatos y en las que se incorporan procesos en formato digital e incluso de inteligencia artificial para realizar el *screening* inicial de candidaturas. En cuanto a la formación, la tendencia es virar progresivamente hacia la individualización, al foco en las habilidades, a la formación experiencial en entornos digitales, a las acciones cortas, pero frecuentes, a la gestión del conocimiento utilizando las redes sociales, etc. En suma, proyectos dirigidos a maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos de selección y de formación.

**En el mundo actual, en el que el cambio es una constante, la evaluación del talento es clave en las organizaciones. ¿Qué tendencias destacaría en este ámbito?**

En primer lugar, el 'talento' implica conocimientos y habilidades, saber hacer, implica una voluntad

de hacerlo, actitud, y requiere de medios para poder hacer lo que se quiere hacer. Por tanto, la identificación y la evaluación del talento exigen contemplar todos estos componentes, ya que de no hacerlo, tendríamos una visión parcial o incompleta de lo que podemos entender por talento.

La tendencia es hacia una concepción más abierta o completa del talento, una visión que implica no solo 'tener' talento sino ponerlo en acción y traducirlo en generación de valor. Para ello, es clave, en primer lugar, la responsabilización de los managers y líderes ya que son ellos los únicos que pueden tener acceso a la información para detectar el talento 'en acción' y, en segundo lugar, la identificación de las competencias base que

nos puedan detectar el talento 'latente' que todavía no ha podido manifestarse, pero que lo hará cuando las circunstancias lo requieran.

**Y una vez detectados puntos fuertes y *gaps*, ¿cómo apoyar al trabajador para que mejore su empleabilidad?**

La empleabilidad es una responsabilidad individual. Las organizaciones debemos ofrecer todas las oportunidades de crecimiento y desarrollo siendo la empleabilidad una consecuencia de todo ello. Es decir, no debe ser entendida como un fin último sino como el resultado de un proceso, como un efecto colateral,

**¿Cuánta importancia tienen las herramientas de formación y evaluación en una empresa? ¿Qué objetivos se persiguen con ellas?**

Las herramientas son importantes porque nos permiten maximizar los resultados, maximizar su eficacia, conseguir los objetivos perseguidos, y la eficiencia, con la mejor utilización de los recursos invertidos.

**La tecnología ha cambiado, y sigue haciéndolo, todos los procesos de RRHH. ¿Dónde cree que ha impactado más?**

Sin duda, como en todas las áreas de la empresa, la tecnología impacta e impactará más aún en un futuro.

A día de hoy, el impacto de mayor relevancia puede estar en el acceso a candidaturas, es decir, en los procesos de *sourcing* y nos queda mucho todavía por apalancar en la tecnología de la formación y la gestión del conocimiento ■

