

# La gestión del talento centra el campus de RRHH organizado por SAP y Stratesys

**Durante la celebración del SAP Fórum, el mayor evento de España relacionado con la tecnología SAP, la compañía organizó un campus de Recursos Humanos, con el patrocinio de Stratesys y la colaboración de Equipos y Talento. En él se dieron cita un centenar de profesionales del sector para hablar sobre la búsqueda, retención y organización del talento en las compañías internacionales, y conocer de primera mano la herramienta cloud de gestión de personal de SAP, SuccessFactors.**

Con el lema "Simplificar para innovar", SAP organizó un campus de RRHH durante la celebración del SAP Fórum el pasado 12 de marzo en los cines Kinépolis de Madrid. El evento, que estuvo conducido por **Eneko Sainz-Ezquerro**, socio director de **Stratesys**, compañía integradora de soluciones SAP, contó con la participación de diversos invitados, quienes transmitieron a los asistentes su visión acerca de la gestión de personas y del talento. El primero en intervenir fue **Hans-Peter Fuele**, South EMEA Cloud head de **SAP**, que habló sobre cómo la generación *millennials* transformará el lugar de trabajo, pues sus integrantes han crecido rodeados de tecnología. De esta forma, para Fuele, en 2020 se darán una serie de factores que marcarán las áreas de RRHH, las cuales "se centrarán en el foco de la estrategia, se adaptarán a cada empleado relacionado con el talento, harán una planificación proactiva, empujarán mediante sus políticas al resto de la organización y pondrán en marcha procesos continuos con las personas", explicó. Además, el directivo se mostró convencido de que el núcleo de RRHH será la administración de personal, que "será integrada y completa". A continuación, intervino **Clare Bonham**, responsable del Programa HCM de **Telefónica Global Technology**, quien dio a conocer a los asistentes el proyecto en el que está inmersa su compañía, el cual pretende transformar por completo el área de Recursos Humanos. Para ello han creado un plan maestro que parte de la estructura local del área de RRHH en los distintos

países y se va escalando hasta abarcar la organización global en términos de selección, desarrollo, sucesión y compensación. En total, según Bonham, esto afectará a más de 150 empresas del grupo Telefónica, 42 países y se realizará en cuatro idiomas. "Cuando finalice el proyecto, se habrán reemplazado 140 aplicaciones de Recursos Humanos". Para llevarlo a cabo se hará en tres oleadas: primero los módulos de talento, sucesión, planificación, compensación, formación y selección; a continuación el núcleo de RRHH sin la solución SAP HCM, y después se incorporará SAP HCM.

La última ponente en intervenir en esta primera parte del campus fue **Nuria Sáez**, experta en la solución SuccessFactors en **Stratesys**. Sáez trató las claves de lo que se denomina como *onboarding*, o la acogida que las empresas prestan a los nuevos empleados que se incorporan a su plantilla. Teniendo en cuenta que, según el estudio realizado en 2013 por Aberdeen, el 40% de los nuevos directivos abandona la compañía en los primeros 18 meses, y el 80% de las nuevas contrataciones decide en los primeros seis meses si continuará o no en la organización, este tema resulta crucial para las empresas. Por eso, "es importante ayudar a los nuevos empleados a que se integren adecuadamente, identificar antes del proceso de selección una posición para poder contratar a la persona idónea, y proporcionar todas las herramientas adecuadas para que el empleado pueda realizar su trabajo lo antes posi-

ble", comentó Sáez. El éxito en este punto reside en determinar qué temas clave de la empresa debe conocer el nuevo empleado, definir los referentes internos que hay en cada puesto, suministrarle información sobre sus colaboradores y organizar reuniones periódicas para conocer el grado de adecuación del candidato al puesto. En este sentido, herramientas como SuccessFactors pueden ayudar en esta tarea, puesto que "incorpora un módulo de *onboarding* que actúa sobre los módulos de gestión del talento fijando objetivos a corto y medio plazo, estableciendo el itinerario formativo y creando grupos colaborativos que pueden interactuar en la red social de la herramienta".

## El reto de la gestión de personas

Seguidamente, se celebró la mesa redonda sobre gestión del talento e internacionalización, que estuvo moderada por **Eduardo Quero**, responsable del área Cloud en **Stratesys**. Para ello contaron con la presencia de **Elena Extremera**, gerente de Políticas y Sistemas de Desarrollo de Personas de **Repsol**; **Cristina Escribano**, responsable de Gestión de Talento en **Gas Natural Fenosa**; y **Juan Carlos Rondeau**, director de RRHH y responsable de Movilidad Global de **Mapfre**. Los tres comenzaron aportando una visión general de la administración de personal en cada una de las empresas. Por ejemplo, Extremera, de Repsol, abundó en el perfil internacional de la compañía, pues está presente en 39 países, para lo cual "la gestión del talento supone un auténtico reto". Para ello, la empresa dispone de un equipo dedicado a ello en Madrid, y una serie de *business partners* locales en las localizaciones donde están presentes. De forma similar gestionan este aspecto en Gas Natural Fenosa, una compañía que, como tal, tan solo tiene cinco años de vida. Con presencia en más de una veintena de países, según Escribano, el papel





Hans-Peter Fuelle, South EMEA Cloud Head (SAP)

de los *business partners* es fundamental para que actúen como “bisagra y fuerza motriz”. No en vano, en el área son solo tres personas para gestionar este aspecto en una plantilla de 20.000 empleados.

Finalmente, Rondeau, de Mapfre, explicó a los asistentes la situación de la compañía, la cual comenzó hace tres años un proceso de internacionalización, lo que influyó en la organización, pues ahora se encuentra distribuida en nueve áreas corporativas, una de las cuales es Recursos Humanos, tres territorios y siete regiones. “Con este cambio”, apunta Rondeau, “hemos pasado de mover 18 o 20 personas en un año a cien para dar respuesta a todas las necesidades de globalización de la compañía”. Además, han implantado estrategias globales de personal para todos los países en los que están presentes. “Cuando se apostó por la globalización, se dio un salto y se pasó del expatriado que se va varios años fuera para luego volver, a justo lo contrario; es decir, se planteó que quien quisiera hacer una carrera internacional se podía marchar, pero sin un compromiso de vuelta”, comenta el directivo. Por tanto, con esta política, “el que se va es el que realmente apuesta”.

Por lo que respecta a Gas Natural Fenosa, para identificar el talento, según Escribano, utilizan un modelo de matrices con datos objetivos que se desdoblán para, por un lado, cotejar el qué se consigue con el cómo se consigue. “Para medir esto utilizamos nuestro propio modelo de liderazgo”, añadió. Por otra parte, miden el concepto de potencial; esto es, la capacidad de aprendizaje desde un punto de partida necesario a partir del cual el empleado se puede desarrollar como tiene previsto la compañía. “El valor que tenemos es el seguimiento que hacemos de esas gráficas después. Ahí es donde entendemos que es donde verdaderamente comienza nuestro trabajo”, puntualizó. En el caso de Repsol, se establecieron cuáles son los elementos clave para el desarrollo, los cuales pasan por las personas, el responsable de equipo y las responsabilidades que se desarrollan. Sobre esto, apunta Extremera: “Hemos consolidado un proceso de desempeño y *people review* que permite identificar a las personas con talento, alineando sus necesidades con las de la organización e implicando al comité de negocio de cada área de la empresa”. A continuación, los tres invitados aportaron su visión sobre la necesidad de adaptar las políticas de RRHH a la cultura local de cada país en el que están presentes, partiendo siempre de una estrategia general global. Es lo que Extremera denominó “pensar en global y actuar en local”. “Apostamos por tener procesos homogéneos y una gestión del talento global. Ahora bien, no es lo mismo la actividad del mercado de Brasil que la de Estados Unidos o Asia. Por tanto, establecemos políticas globales y las adaptamos localmente”, explicó. Esta forma de actuar se repite en Gas Natural Fenosa: “No se puede manejar una compañía si los procesos y las personas no funcionan en orden, el cual es

imprescindible. Por tanto, una vez que están definidos todos los procesos de RRHH globalmente, ya podemos actuar de forma local”, aseguró Escribano. En este sentido, Mapfre juega con una cierta ventaja, a juicio de Rondeau. Y es que, hace tres años, cuando se produjo el cambio hacia la internacionalización, estuvieron recopilando las particularidades de cada país, “de forma que las políticas de RRHH que ahora se están poniendo en marcha ya tienen en cuenta todas esas sensibilidades, por lo que los empleados se encuentran plenamente integrados”, detalló.

#### Show cooking

La última parte del campus contó con la presencia de **Alberto Gómez Letón**, director gastronómico de los programas de televisión TopChef y



Nuria Sáez, Experta SuccessFactors (Stratesys)

Pesadilla en la cocina. El chef aportó su visión de la gestión de personas desde el punto de vista de un restaurante de alta cocina. Son entornos de unos 100 metros cuadrados en donde trabajan equipos de entre 15 y 20 personas de distintas nacionalidades y en donde “la gestión viene a ser una labor de psicología”, según Gómez Letón. Es muy importante conocer bien al equipo, puesto que hay que tenerlo en cuenta a la hora de crear un nuevo plato. El evento concluyó con la intervención de **Pilar Martínez Santa María**, responsable de LoB Cloud de **SAP España**; y **Eneko Sainz-Ezquerria**, socio director de **Stratesys** ■

Cada aplicación es diferente, pero todos nos enfrentamos a desafíos similares, así que resulta estupendo poder aprovechar la experiencia de la comunidad de HCM y SAP. Es un momento muy interesante para involucrarse en la tecnología HCM, puesto que se está produciendo un cambio de ritmo muy dinámico. Asimismo, siempre es útil ver en la dirección a la que se dirige este tipo de productos.

**Clare Bonham**, head of Programme de HCM de Telefónica Global Technology

Me pareció muy interesante tener la oportunidad de compartir nuestras experiencias con otras compañías como Mapfre y Gas Natural Fenosa para conocer qué puntos tenemos en común y ver los retos comunes.

**Elena Extremera**, gerente de Políticas y Sistemas de Desarrollo de Personas de Repsol

La valoración de este campus es muy positivo porque permite compartir experiencias sobre los prioridades actuales en RRHH, así como conocer diferentes iniciativas para afrontar el futuro del trabajo. La incorporación de los *millennials*, el rol del HHR como motor de la estrategia de la compañía, el éxito en los procesos de *onboarding* y la globalización son algunos de los temas que transforman el rol de RRHH dentro de las organizaciones.

**Pilar Martínez Santa María**, Cloud LoB head de SAP España



Esta clase de foros siempre son muy interesantes para compartir experiencias con empresas que guardan parecido con la tuya y poder contrastar cuál es la gestión de procesos que están haciendo. También fue muy agradable el contexto en el que nos movíamos, porque los invitados al foro eran profesionales de RRHH con interés en los sistemas que necesariamente nos tienen que apoyar en esa función.

**Cristina Escribano**, responsable de Gestión de Talento de Gas Natural Fenosa

Me pareció muy interesante, porque creo que estuvieron muy bien elegidas las empresas participantes, porque podían ser comparables en cuanto a problemáticas y estadios en los que están en el proceso de globalización y sobre todo en que existen muchos tipos de estrategias para entornos bastante parecidos. Fue un placer poder estar compartiendo todo ello con los asistentes.

**Juan Carlos Rondeau**, director de RRHH y responsable de Movilidad Global de Mapfre

Ha sido un absoluto éxito, ya que hemos triplicado la previsión de directivos que acudieron al foro. Por otro lado, el nivel de los ponentes, así como los contenidos sobre la gestión del talento en procesos de internacionalización de las cuatro empresas presentes como ponentes, junto con la involucración del *top management* de SAP, ha sido realmente excelente.

**Eneko Sainz-Ezquerria**, socio-director de Stratesys

