

De izq. a dch: Antonio Budia, director de Operaciones de Microsoft; Eloy del Moral, director de RRHH de Leroy Merlin España; Elena Celda, CEO de Sodexo, Beneficios e Incentivos de España; Antonio Lorenzo, director de la revista 'Digital 4.0' de 'eE'; Patricia Santoni, CEO de Meta4 A Cegid Company Iberia; Alicia Sánchez, directora de RRHH en Altran España, y Rafael González Palenzuela, director de RRHH en Mutua Madrileña. NACHO MARTÍN Y ALBERTO MARTÍN

El teletrabajo permite ser igual o más productivo que antes de la pandemia

Los responsables de Recursos Humanos destacan el valor del talento para superar cualquier reto

elEconomista MADRID.

En momentos de incertidumbre, la gestión del capital humano puede ser un desafío pero también la principal ventaja competitiva de una empresa. Los cambios en la forma de trabajar de las compañías ante situaciones excepcionales hace que las empresas tengan que adaptarse basándose en la digitalización, la innovación y el desarrollo personalizado del empleado. Bajo esta premisa, *elEconomista* celebró ayer la jornada empresarial *Evolución de la cultura empresarial: La gestión del talento en tiempos de crisis*, con el patrocinio de Leroy Merlin, Meta4, Microsoft y Sodexo.

En la mesa del debate participaron expertos de grandes compañías como Antonio Budia, director de Operaciones de Microsoft; Eloy del Moral, director de Recursos Humanos de Leroy Merlin España; Elena Celda, CEO de Sodexo, Beneficios e Incentivos de España; Patricia Santoni, CEO de Meta4 A Cegid Company Iberia; Alicia Sánchez, directora de Recursos Humanos en Altran España, o Rafael González Palenzuela, direc-

tor de Recursos Humanos en Mutua Madrileña, expusieron su opinión sobre los retos a los que se han enfrentado las organizaciones, desde el punto de vista del empleado, durante la crisis del Covid.

Para Elena Celda, CEO de Sode-

xo, la gestión de talento durante esta crisis deja dos aspectos positivos a destacar: “Las organizaciones cada vez más nos enfocamos en el bienestar del empleado, pero desde un concepto mucho más holístico que el que existía antes, ya que el pilar

en el que esta crisis nos ha obligado a poner el foco es la salud emocional”, señala. Asimismo, “el segundo aspecto positivo es que muchas empresas se han visto obligadas a revisar sus procesos de trabajo y herramientas de comunicación

interna. Creo que la comunicación interna ha jugado un papel fundamental para asegurar y reforzar el sentimiento de pertenencia”, añadió la directiva.

Asimismo, la pandemia ha cambiado significativamente la agenda



“ Como empresa tenemos que pivotar alrededor de la experiencia del empleado”

Antonio Budia
Director de Operaciones de Microsoft



“ Las compañías centradas solo en resultados van a tener muy difícil fidelizar el talento”

Eloy del Moral
Dir. de RRHH de Leroy Merlin España



“ Esta crisis nos ha obligado a poner el foco en la salud emocional del empleado”

Elena Celda
CEO de Sodexo España



“ La diversidad y la inclusión son los ganadores de esta nueva normalidad de teletrabajo”

Patricia Santoni
CEO de Meta4



han derivado de la adopción de tecnología. “Las organizaciones están viendo que somos igual o más productivos que antes o que los hábitos de trabajo desde un punto de vista del empleado también son muy beneficiosos con entornos más flexibles y con mayor adaptación”, explica Antonio Budia.

Esta mayor flexibilidad también se ve reflejada en los procesos de selección. “La diversidad y la inclusión son los grandes ganadores de esta nueva normalidad de teletrabajo. Podemos incluir dentro de nuestra plantilla a personas de cualquier parte del mundo y también perfiles que estarían menos cómodos trabajando en las instalaciones respecto a sus casas, donde pueden tener un entorno que les permita prestar un servicio de calidad”, señala Patricia Santoni.

Una buena propuesta de valor

Alicia Sánchez, directora de RRHH de Altran España, apunta que su grupo siempre ha operado bajo un modelo laboral vinculado a un centro de trabajo, a un departamento... “Sin embargo, hoy la distancia se mide por los centímetros que hay entre los ojos y la pantalla. Esa es la distancia social que tenemos con nuestros empleados. Hemos tenido que inventar muchas cosas para que no baje la desconexión con las personas”. Y es que, la dificultad de desarrollar vínculos con la empresa es uno de los principales riesgos de trabajar en remoto. “Cuando hay una situación de crisis hay miedo, y lo que el empleado espera es el respaldo y la sensación de que la organización va a resolver esta situación. Si esto se ha comunicado bien, el sentimiento de pertenencia en los trabajadores automáticamente se habrá visto reforzado”, manifiesta Patricia Santoni, CEO de Meta4.

Por su parte, Antonio Budia, director de Operaciones de Microsoft, reconoce que los departamentos de RRHH y comunicación y marketing han tenido que jugar un papel de binomio muy importante

para que ese sentimiento no se rompa. “Debemos asegurar que la cultura de la empresa prevalece y que esta sea un nexo de conexión con los empleados”. Así, contar con una propuesta de valor para el empleado es uno de los elementos fundamentales de las compañías para atraer futuros empleados y retener a los actuales. “Tenemos que dotar nuestra propuesta de valor al empleado de una forma más flexible y personalizada”, explica Elena Celada, CEO de Sodexo.

El objetivo de las compañías

“Las compañías estamos obligadas a identificar la razón de ser, que tiene que ir más allá de los resultados financieros. Cada día vemos cómo el cliente valora aquellas marcas que tienen un propósito de servicio hacia la sociedad; las compañías centradas en resultados van a tener muy difícil fidelizar el talento en los próximos años”, asegura

“El cliente reconoce a las marcas que tienen un propósito de servicio a la sociedad”

el director de RRHH de Leroy Merlin España.

Otro de los temas abordados fue el peso que han tenido los sindicatos y representantes de los empleados durante el Covid-19, así como su vinculación con los departamentos de RRHH. “Este año ha sido muy intenso en cuanto a reformas laborales y ha sido vital estar al día. Por ello, los sindicatos y comités de empresa han puesto su grano de arena facilitando que esas negociaciones pudiesen hacerse en este entorno digital. Hemos aprendido a negociar a través de Teams, o de otras herramientas colaborativas, que nos han permitido mantener el contacto. En definitiva, los procesos de negociación este año han sido continuos pero más efectivos que nunca”, declara Alicia Sánchez.

Nueva normalidad

Por último, se ha debatido acerca de la vuelta a la nueva normalidad y los planes de futuro que las empresas tienen para ello. Así, para Eloy del Moral, la transición pasa por adoptar un modelo flexible. “Hay que buscar un modelo que busque el equilibrio entre empresa y empleado. Y luego, ver cómo adecuamos los espacios de trabajo y ver cual es el valor añadido de una oficina frente al *home office*”, indica. Asimismo, desde Microsoft, apuestan por un entorno híbrido en el que fomentar la experiencia del empleado. “Hay que pivotar alrededor de la experiencia del empleado. Si somos capaces de ser exitosos ahí tendremos una repercusión positiva en el negocio”, concluye Budia.

Pedro Fernández Alén

Presidente en funciones del CES

“Hay que insistir en la readaptación continua de los trabajadores”

e MADRID

La jornada comenzó con la intervención de Pedro Fernández Alén, presidente en funciones del Consejo Económico Social (CES), recordando cómo la automatización, la robotización o la IA ya están revolucionando no solo a los departamentos de RRHH. “Un efecto claro será el aumento de la demanda de competencias digitales, además de competencias transversales como la comunicación o el trabajo en equipo. Además, hay que insistir en la importancia de la readaptación continua de los trabajadores, dada la celeridad del cambio”, declaró.

En relación con las políticas de empleo, destacó el papel necesario e imprescindible de políticas activas para afrontar los retos del mercado del trabajo y mejorar su empleabilidad. Un tema urgente en los jóvenes teniendo en cuenta el alarmante porcentaje de paro juvenil de España, donde uno



de cada cuatro menores de 25 años está desempleado.

Respecto a los fondos sociales europeos, el CES propone usar parte de estas ayudas para incentivar la contratación indefinida de jóvenes “y evitar a corto-medio plazo un *boom* de jóvenes parados de larga duración que son jóvenes que ni tienen trabajo, ni lo buscan, ni lo quieren, pero que se manifiestan en la calle sin respeto a la autoridad, ni con un mínimo orden”, añadió.

Jesús Torres Mateos

Presidente de la AEDRH

“Atraer y retener talento se ha convertido en la gran piedra angular”

e MADRID

La jornada concluyó con la intervención de Jesús Torres Mateos, presidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), quien puso en valor los retos a los que han tenido que hacer frente las direcciones de RRHH de las compañías este último año. Entre ellos destacó el garantizar la salud y seguridad de los empleados, afrontar cambios en los modelos de negocio, gestionar nuevas formas de trabajar como el teletrabajo, acelerar la transformación digital o afrontar continuos y complejos cambios normativos.

Asimismo, puso el foco en la gestión del talento en tiempos de crisis. “En esta nueva realidad, atraer y retener talento se ha convertido en piedra angular. En el nuevo entorno digital que vivimos, atraemos y retenemos talento de forma digital, realizamos los procesos de *onboarding* para nue-



vos empleados de forma digital. Hemos tenido que aprender nuevos métodos para formar a las personas, nuevos espacios de trabajo, nuevas formas de comunicar en remoto, así como de liderar equipos más multidisciplinares y autónomos”.

Por último, abordó un tema en el que el talento está sufriendo: la fatiga pandémica. Para ello, “es necesario que las organizaciones refuercen la resiliencia de los empleados”, añadió.

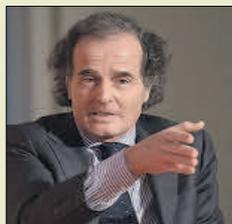
de prioridades de las empresas impulsando su digitalización, así como nuevas formas de trabajo que han afectado al trabajador. Una de ellas es el teletrabajo. “Desde la dirección de personas de Mutua Madrileña lo vemos como una gran oportunidad. Esta situación ha sido una palanca para implementar aún más ese teletrabajo, que ya se encontraba en torno al 20% en nuestra compañía y queremos que pueda llegar a ser del 100% en los puestos de personas que puedan teletrabajar. Hemos visto cómo trabajando a distancia el negocio no tiene por qué resentirse y eso es una gran noticia”, explica Rafael González.

De hecho, un estudio reciente de Microsoft destaca las mejoras que



“Las negociaciones con los sindicatos este año han sido continuas pero más eficientes que nunca”

Alicia Sánchez
Directora de RRHH en Altran España



“Hemos visto cómo trabajando a distancia el negocio no tiene por qué resentirse”

Rafael González
Dir. de RRHH en Mutua Madrileña