



Capgemini

ING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

# La diversidad generacional es una ventaja competitiva

**Arancha Torres,**

vicepresidenta de Recursos Humanos de Capgemini España

Hace un año, Arancha Torres fue nombrada vicepresidenta de Recursos Humanos de Capgemini en España. Con amplios conocimientos en gestión y transformación de grandes colectivos, Torres tiene como principal reto reforzar la función de los RRHH en el desarrollo de los valores y capacidades que conforman el ADN de la compañía, así como impulsar los procesos relacionados con la gestión del talento y el desarrollo profesional en Capgemini.



**¿Cómo considera que cambiará, en el futuro, el mercado laboral?**

Creo que no podemos hablar de futuro porque ya está aquí. En la actualidad ya estamos inmersos en un proceso de plena transformación del mercado laboral. En mi opinión, hay tres aspectos que están influyendo en este cambio. En primer lugar, la tecnología, que es el halo que envuelve toda la transformación que van a sufrir tanto las empresas como las gestiones dentro de las empresas. En segundo lugar, es muy importante el crecimiento de los países emergentes; la economía se ha diversificado y ahora hay países que han desbordado nuestras expectativas, como México, China o

la India. Y, por último, el tercer factor es la llegada de los Millennials al mercado laboral, pero no solo ellos, sino todo lo que yo llamo la workforce del futuro.

**Y estos tres elementos, ¿cómo considera que afectarán a la gestión de RRHH?**

La tecnología va a cambiar no solo los procesos sino también la cultura de las compañías. Por otra parte, la diversificación de los mercados va a obligar a las empresas a capitalizarse de recursos para poder extender sus negocios; esto va a requerir la contratación de perfiles más internacionales, más diversos, con adaptación al cambio... en definitiva, perfiles

mucho más globales. Y, finalmente, las nuevas generaciones que vienen tienen un modelo de consumo totalmente distinto. Todo ello afectará tanto a los modelos de negocio como a la gestión de RRHH de las empresas.

**En la actualidad, los Millennials ya suponen el 43% de la fuerza laboral y en el 2015 se estima que serán el 75%. ¿En qué se diferencian de las generaciones anteriores?**

En la inmediatez, en la multicanalidad y, por supuesto, en todo lo digital. Necesitan una respuesta inmediata, no les vale con que les digas las cosas de una determinada manera y, en esta multicanalidad, la priori-



## Nuestro principal objetivo es ayudar a los clientes a adelantarse al futuro laboral

dad es lo digital. Además, valoran mucho la honestidad y la transparencia, y cuando perciben que no se les está contando la verdad pierden confianza en la compañía y rompen los vínculos. Por el lado contrario, son profesionales con un concepto del compromiso totalmente distinto al de otras generaciones, carecen del vínculo emocional que otras generaciones tenemos con la cultura de la organización. Todas estas variables han cambiado su forma de consumir y los negocios tienen que adaptarse y encaminar sus estrategias comerciales a este consumo, pero además, desde RRHH tenemos que orientar todas nuestras políticas a este tipo de perfiles.

### ¿Y qué pasa con las generaciones que actualmente están trabajando en las compañías?

La diversidad generacional es una ventaja competitiva brutal si se gestiona bien. Creo que se pueden aprovechar las sinergias que se producen entre las diferentes generaciones y, de hecho, es lo que estamos haciendo en el plan de transformación en el que estamos inmersos en Capgemini. En primer lugar, estamos definiendo cuáles son las capacidades que tiene cada perfil profesional en cada puesto de trabajo para poder aprovechar estas sinergias de modo que, por ejemplo, aquellos profesionales que tienen más expertise y estamos identificando como

gurús dentro de la organización puedan hacer de mentores técnicos a las nuevas incorporaciones. A su vez, estos perfiles, que son más digitales y tienen otro tipo de costumbres, pueden enseñar a los más veteranos sobre el uso de las nuevas tecnologías o cómo acercarse a los clientes desde un punto de vista digital. Creo que hay que aprovechar las sinergias y la empresa debe poner los medios para que esto suceda. De todas formas, considero que hay un factor clave y es que ambos colectivos quieran entenderse, porque si no hay esta voluntad, aunque la empresa ponga todos los medios, no se conseguirá esa buena relación. En Capgemini hemos conseguido

lograr este match generacional con óptimos resultados, pero he visto casos de empresas en las que los veteranos se sienten excluidos por la apuesta de las empresas por los más jóvenes. En mi opinión, deberían luchar por su espacio, hacer valer su conocimiento y su papel como mentores, como consejeros, y no sentirse amenazados. Y en todos los casos, hay que fomentar la autocrítica, porque es inevitable que en un proceso de cambio tan rápido como el que vivimos se comentan errores, se descubran cosas nuevas que no controlas, y tomar decisiones con las que quizá no nos sentimos tan seguros. Y en estos casos es imprescindible la capacidad de autocrítica, ser realista ante lo que tienes delante y lo que tienes que aprender y lo que tienes que cambiar.

#### **¿Qué papel tiene el modelo de liderazgo en este sentido?**

Creo que depende de la cultura de la empresa. Nosotros estamos inmersos en la implantación de un nuevo modelo de liderazgo, que sea más inclusivo, que tenga en cuenta la diversidad en todas sus formas, ya que creemos que enriquece a los

equipos y los hace más eficaces. Queremos líderes que sepan visualizar hacia dónde vamos, cuáles son las capacidades que necesitamos y qué tenemos que hacer para conseguirlas. Líderes que tengan empatía, que gestionen de manera individualizada, que es algo que todos valoran. Y hemos constatado que nuestros profesionales están muy abiertos a este nuevo paradigma, a mejorar sus capacidades, a cambiar de rol, a que les contemos más cosas sobre la gestión de personas y sobre el negocio. Realmente han entendido que las personas son un activo dentro de una organización, y más en una como la nuestra que vende servicios.

#### **En estos momentos la conciliación y el bienestar de los empleados es un tema más actual que nunca. ¿Cuál es su postura al respecto?**

Crear un entorno de trabajo adecuado repercute en la motivación de los empleados y, por ende, en el servicio que prestas al cliente. A partir de ahí, creo que hay que huir de una concepción paternalista de este término y ser conscientes de que cada uno debemos buscar nuestro propio espacio y momento para dedicar a lo que queremos. La organización debe permitirnos esa flexibilidad, pero somos nosotros los que debemos tomar la iniciativa.

#### **La transformación en la que está inmersa Capgemini, ¿viene dada por el driver tecnológico?**

Nuestro principal objetivo es ayudar a los clientes a adelantarse al futuro laboral que viene porque todos aquellos negocios que ahora no inviertan en esta transformación se van a quedar fuera del mercado. Nosotros tenemos la ventaja que, al ser una empresa IT, ya estamos posicionados en el mercado y estamos ayudando a hacer esta transición a los clientes, pero queremos ir un paso más allá. Queremos convertirnos en

## Capgemini, una compañía global

Con 180.000 empleados presentes en más de 40 países, Capgemini es uno de los principales líderes en servicios de consultoría, tecnología y outsourcing del mundo. En colaboración con sus clientes, la compañía crea y proporciona las soluciones tecnológicas, digitales y de negocio que mejor se ajustan a sus necesidades y que les permiten alcanzar innovación y competitividad. Siendo una organización profundamente multicultural, Capgemini ha desarrollado su propia forma de trabajar, la Collaborative Business Experience, basada en su modelo de producción Rightshore.

el partner estratégico de nuestros clientes para aportarles el valor que necesitan.

En estos momentos el valor fundamental que necesitan nuestros clientes es ayudarles en esta transformación digital y, por ello, estamos reforzando las capacidades internas que tenemos. Es decir, estamos dando oportunidades a nivel interno, a la vez que estamos captando talento que las complementa. Además, estamos formando a nuestra plantilla y apostando para que consolide las capacidades digitales que tienen que ver con el Internet de las cosas, cloud, analytics, ciberseguridad...

Por otra parte, estamos acelerando la estrategia de go to market. Es decir, a la velocidad a la que cambia el mercado tenemos que estar constantemente innovando y adaptando nuestro offering a las soluciones que necesitan los clientes. Para ello tenemos que estar constantemente innovando y pensando en soluciones que ayuden a nuestros clientes a conseguir este crecimiento a través del nuevo entorno digital.

#### ¿Qué requiere todo esto?

Estamos inmersos en un proceso de cambio cultural en el que nuestro principal lema es client centric y todo

## La tecnología va a cambiar no solo los procesos sino también la cultura de las compañías

esto transmitido a través de los siete valores de Capgemini que nos tienen que ayudar, tanto en el ámbito del cliente como en el ámbito de las personas, a demostrar estos comportamientos nos van a hacer diferenciales en el mercado.

