



1 Mayo, 2026



RRHH como motor de la transformación digital: del discurso al plan de acción

La gestión del cambio lleva consigo la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y esto impacta en las personas y la cultura. Este fue el eje del Desayuno con Talento patrocinado por Wolters Kluwer en el hotel Four Seasons de Madrid en el que participaron directivos de RRHH de Azucarera, Clínica CEMTRO, Compass Group, Delaviuda, Grupo Alsea, Ilunion Hotels, Mahou San Miguel, Lactalis Foodservice, Vincci Hoteles, quienes explicaron cómo se enfoca y afronta desde el área el programa de transformación digital con perspectiva de visión global.



Rosana González,
Labour Relations and DEI
director de
Compass Group

Antonio Lucio,
director de Personas y ESG de
Delaviuda

Marcos Valera
director de RRHH de
Vincci Hoteles

Emilio Macián,
Key Account manager de
Wolters Kluwer

Eva Astorga,
Transformation & IAG Adoption
manager de
Mahou San Miguel

María Reyes,
directora de RRHH de
Lactalis FoodService y
Lactalis Nutrición

Daniel Fernández,
Sales Channel & Afiliates
manager de
Wolters Kluwer



Marcos Valera, director de RRHH en Vincci Hoteles, abrió el desayuno con la siguiente reflexión: "El enfoque de la digitalización siempre debe estar sobre las necesidades del negocio y ser la palanca para solucionar problemas y mejorar procesos. La clave desde nuestra función reside en la utilidad percibida por los equipos: cuando una herramienta facilita realmente el trabajo, su adopción es natural. En un grupo de hoteles, un ejemplo es digitalizar todo el proceso del control aliviando la carga operativa de managers en entornos 24/7". En este sentido, defendió liderar el cambio desde el acompañamiento, dando tiempo para que sea el empleado el que dé el primer paso una vez haya recibido la formación y también probando primero bien el impacto de la IA conectada con los protocolos MCP de integración.

Por su parte, **Eva Astorga, Transformation & IAG Adoption manager en Mahou San Miguel**, su-

brayó que la digitalización es una palanca clave para diversificar el negocio y responder a un cliente en constante evolución, siempre al servicio de un "triángulo virtuoso" entre personas, negocio y tecnología". "Los pequeños casos de uso individuales apenas generan impacto, frente a una estrategia alineada con prioridades de compañía a años vista que permita identificar grandes oportunidades de valor en un nuevo modelo organizacional. Nuestra reflexión fue querer ser una empresa de servicios más digital y de ahí llegamos a crear un centro de excelencia con equipos multidisciplinares que integren capacidades técnicas, legales y de negocio, asegurando la gobernanza de la tecnología".

Liderazgo

Las dos responsables de RRHH del sector restauración expusieron claramente que antes de trans-

formarse las personas se van a transformar los negocios y la digitalización será una de las claves de profesionales preparados para el cambio. Así, **Rosana González, Labour Relations and DEI director en Compass Group**, evidenció que: "La tecnología lleva años impactando en RRHH y ahora debemos asumir el liderazgo real de este cambio cultural. No se trata de incorporar herramientas, sino de pensar estratégicamente el negocio a través de la tecnología. Y esto solo puede nacer del *leadership*, desde los comités de dirección y los consejos, donde las competencias digitales ya son también imprescindibles. Por eso, necesitamos implicar a los directores generales, ayudarles a visualizar el impacto y anticiparnos en la experiencia. Solo así garantizaremos que todas nuestras personas estén preparadas, incluso legalmente, y alineadas con la transformación".

Por su parte, **Susana Abad, gerente de Selección y Experiencia de Empleado en Grupo Alsea**, operador de restaurantes como Vips, Burguer King o Starbucks, señaló que en una organización con 23.000 empleados en Europa y una gran diversidad de perfiles, el reto no es solo incorporar tecnología, sino hacerlo con criterio y coherencia". "La tecnología y el dato deben agilizar la toma de decisiones sin perder de vista la experiencia de las personas, manteniendo la individualidad en el centro y evitando que la automatización o la segmentación resten visibilidad a determinados perfiles", apuntó. Asimismo, puso en valor los programas digitales de acompañamiento y escucha interna, que permiten reforzar el bienestar y preservar la diversidad de los equipos. Además, defendió que la transformación digital debe abordarse de forma transversal entre áreas técnicas, legales, RRHH y liderazgo, ya que la tecnología por sí sola "no transforma las organizaciones si no va acompañada de gestión del cambio y cercanía".

Y es que como resaltó **Daniel Fernández, Sales Channel & Affiliates manager de Wolters Kluwer**, es complejo en el caso de la IA dar el paso de la experimentación a la adecuación real, cuyo uso crece casi a mayor velocidad que la implantación de políticas de cumplimiento ante el nuevo marco regulatorio inminente. "Inventariar, documentar, formar y supervisar ya son obligaciones legales", destacó.

Agilidad para adaptación al cambio

La experiencia de **Antonio Lucio, director de Personas y ESG en Delaviuda**, es enfocar la transformación digital en la eficiencia y, sobre todo, en la transformación cultural. "La clave está en cómo usamos la tecnología y en preparar a las personas para moverse con agilidad ante alteraciones en la estrategia no previstas". En un contexto cada vez más exigente y cambiante por normativas y sujeto al incremento de las materias primas, comentó que: "Estudiamos la manera de potenciar la eficiencia sin incrementar los costes, implementando he-



Louise Hennis,
head of Talent Management &
Azucarera

Verónica González
Employee Experience &
Employer Branding specialist
de Ilunion Hoteles

Susana Abad,
gerente de Selección y
Experiencia de Empleado de
Grupo Alsea

Beatriz Martínez,
directora de Personas y
Organización de
Clínica Centro



1 Mayo, 2026

Marcos Valera,
 Vincci Hoteles

“El acompañamiento es con el ejemplo y los recursos para adoptar una tecnología que sea vista como una herramienta útil ante el cambio del negocio”



Louise Hennis,
 Azucarera

“Las competencias digitales ya forman parte de la vida diaria en la empresa y debemos asumir el nivel y el itinerario formativo de las competencias”



Verónica González,
 Ilunion Hoteles

“La digitalización permite explorar experiencias laborales más inclusivas y accesibles a nuestros profesionales”



María Reyes,
 Lactalis Foodservice

“La gestión del cambio en el día a día de RRHH se debe a ejemplos y situaciones concretas que evidencien mejora y utilidad”



rramientas para optimizar funciones. Ahora mismo hemos lanzado el primer agente IA accesible a todos, inclusive en fábrica, con la misión de informar sobre asuntos legales y laborales, que antes solucionábamos de manera individual”.

Por su parte **Louise Hennis, head of Talent Management en Azucarera** compartió su reflexión desde una industria madura, con más de 120 años, sobre que las oportunidades de mejora con tecnologías digitales impactan en el negocio y es clave trasladarlo a fábrica para conseguir agilizar procesos complejos y largos. “Estamos en el punto del dato: queremos indicadores y KPI, pero con sentido. Nos preguntamos qué información necesitamos y para qué, evitando medir por medir y enfocándonos en lo que aporta valor al negocio. Otro reto es la fiabilidad, con gran volumen de datos en sistemas y la necesidad de definir su origen y uso.

Además, estamos capacitando a la plantilla para ser más ágiles, en un área tradicionalmente no digital y con cierto rechazo al cambio, especialmente en el 80 % del colectivo en fábrica”.

Sensibilización y flexibilidad

María Reyes, directora de RRHH en Lactalis Foodservice y Lactalis Nutrición, resaltó la importancia de empezar con la sensibilización y buscar flexibilidad en la gestión del cambio. “Gracias al posicionamiento de RRHH como motor del negocio sabemos que la realidad es que la única forma de hacerlo eficiente y real es involucrando a todas las áreas, desde la IA en las unidades de negocio hasta la figura crucial de los embajadores por departamentos. La digitalización gana eficiencia si hay un alto volumen de procesos impactados a lo largo de toda la cadena de valor y la experiencia avala que

es preferible ser flexible y abrazar la tecnología según el momento cultural y de negocio de cada unidad, sin perder de vista la estrategia basada en innovación, proximidad y responsabilidad social”.

En la misma línea, **Verónica González, Employee Experience & Employer Branding specialist en Ilunion Hoteles,** reflexionó sobre los desafíos y oportunidades que implica coordinar conjuntamente los procesos de digitalización y accesibilidad desde el departamento de Personas con un alto porcentaje de empleados con discapacidad. “La transformación digital es un reto, especialmente al trasladarla a la plantilla de hoteles donde alcanzamos el 40 % con discapacidad y funcionamos como Centros Especiales de Empleo. Nuestro principal desafío es concienciar de que estas herramientas, incluida la inteligencia artificial, no vienen a sustituir a nadie. Hemos organizado el equipo de trabajo con Transformación y Experiencia de Cliente, porque es clave conectar la experiencia de empleado con su impacto en el cliente”.

Beatriz Martínez Díaz-Guerra, directora de Personas y Organización en Clínica Cemtro, gru-

Daniel Fernández,
 Wolters Kluwer

“La trayectoria en digitalización de empresas nos permite crear espacios de aprendizaje y reflexión sobre el papel de la IA en la evolución del software”



Emilio Macián,
 Wolters Kluwer

“La conectividad es un factor crucial para el éxito de las empresas en la era digital, ya que optimiza los procesos”





1 Mayo, 2026

Rosana González,
 Compass Group

"RRHH es la primera área impactada por la IA e implica un cambio de *mindset* para abordarlo"



Susana Abad,
 Grupo Alsea

"La creatividad resurge como una habilidad crítica para poder planificar, imaginar y estar preparados ante el cambio"



Antonio Lucio,
 Delaviuda

"Asumimos ir por delante marcando las mejoras y el ritmo de la transformación cultural, previa a la digital"



po familiar hospitalario con casi 30 años de historia, explicó el rol de facilitador y cuidado de las personas del área de RRHH dentro del plan de transformación digital, el proyecto "Apolo". "Nuestro papel en el comité de gestión del cambio no es liderar la modernización tecnológica de procesos, sino priorizar el papel de acompañamiento generando valor al negocio y la preparación cultural de la plantilla para garantizar el éxito de la iniciativa. La tecnología avanza muy rápido, pero el cambio cultural requiere tiempo, comunicación transparente, implicación de mandos intermedios y formación constante para aportar valor real al negocio".

Una evolución que, para **Emilio Macián, KAM de Wolters Kluwer**, conlleva un acompañamiento que impulse la conectividad de sistemas como pilar estratégico. "Nos respalda el firme compromiso con la innovación tecnológica y una colaboración activa con la comunidad de desarrolladores y trabajamos en la profunda transformación de RRHH incorporando nuevos enfoques centrados en la salud organizacional, la transparencia salarial y modelos de gestión más ágiles y sostenibles" ■

Eva Astorga,
 Mahou San Miguel

"La tecnología entendida como los 'fierros' es un motor que exige conocimiento técnico profundo para que impulse la estrategia alineada a los valores"



Beatriz Martínez Díaz-Guerra,
 Clínica CEMTRO

"El reto de la transformación digital en Sanidad es poner la tecnología al servicio de la innovación y la eficiencia en salud, sin perder la dimensión humana de la medicina"

