



Perspectivas

RECURSOS HUMANOS

Aprender y crecer

12/1/2026, 8 Tiempo mín. de lectura

Walter Schön, nuevo director de Recursos Humanos de KHS, explica cómo la empresa aborda desafíos como la escasez de personal cualificado, el reclutamiento, la transferencia de conocimiento en el relevo generacional y la inteligencia artificial. Observa la empresa desde una nueva perspectiva y encuentra una gran sintonía entre sus valores personales y los de este fabricante de maquinaria e instalaciones.

FOTOGRAFÍAS / ILUSTRACIONES

Frank Reinhold

TÍTULO DE LA FOTO

Al nuevo director de Recursos Humanos de KHS, Walter Schön, le preocupa especialmente la escasez de personal cualificado. Su objetivo es hacer frente a este problema posicionando a KHS como un empleador de referencia, con formación, transferencia de conocimiento en el relevo generacional y con el apoyo de la automatización y la IA.

Uno de los desafíos más urgentes en el área de Recursos Humanos es la escasez de personal cualificado, una realidad que viene de lejos. Esto también se aplica a KHS: en esta empresa, los desarrolladores, ingenieros de diseño, técnicos de mecatrónica, técnicos de puesta en marcha y de servicio técnico, así como los especialistas en mecanizado de metales, junto con el personal de administración y ventas, se consideran la base de la competencia y la calidad que caracterizan al proveedor de sistemas con sede en Dortmund. Uno de los motivos de la escasez de personal es el envejecimiento de la población, y no se vislumbra una mejora a corto plazo. “Este problema es especialmente grave en Alemania”, explica Walter Schön, Director de Recursos Humanos (CHRO) en KHS desde junio de 2025. “En estos momentos, la generación del baby boom se está jubilando. Dado que las generaciones con altas tasas de natalidad están alcanzando ahora la edad de jubilación, necesitamos contratar a un gran número de nuevos empleados solo para mantener nuestra plantilla actual”. Ya en ↗ 2022 se estimaba que el grupo Salzgitter, al que pertenece KHS, perdería entre el 25 y el 30 por ciento de su personal en un plazo de diez años como consecuencia del cambio demográfico.

“Para mantenernos competitivos en la captación de talento, posicionaremos a KHS como un empleador de referencia”.



Walter Schön
Director de Recursos Humanos (CHRO) de KHS

Nuevos conocimientos a través de la formación

¿Qué hace KHS para afrontar esta situación? “Una herramienta clave para nosotros es la formación profesional técnica, en oficios manuales o en el ámbito comercial”, afirma Schön. “Cada año, hasta 55 jóvenes que ya han terminado la escuela obligatoria inician su formación profesional con nosotros en seis especialidades distintas, en nuestras cinco sedes en Alemania”. Además, ofrecemos teoría y práctica en tres programas de estudios duales. Para ello, combinamos estudios en Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial o Informática Empresarial con los programas correspondientes de formación profesional. Apostamos por el desarrollo de talento y nuevo conocimiento ofreciendo a estudiantes prácticas y trabajos a tiempo parcial. Tras finalizar sus estudios, pueden incorporarse directamente o sumarse a uno de nuestros programas para recién titulados”.

Empleador de referencia

La clave para captar nuevo personal es, sin duda, la imagen y el atractivo de una empresa: “Para mantenernos competitivos en la captación de talento, vamos a posicionarnos como empleador de referencia”, subraya Schön. “Tenemos que comunicar aún mejor qué nos distingue, cuál es nuestra capacidad y qué ofrecemos tanto a las personas que trabajan con nosotros como a los potenciales candidatos”. El director de Recursos Humanos pone especial énfasis en impulsar una comunicación orientada a grupos objetivo en redes sociales: mientras que LinkedIn es el canal habitual para llegar a profesionales con experiencia y titulados universitarios, TikTok es hoy el medio más eficaz para conectar con estudiantes y recién graduados.



Walter Schön
Director de Recursos Humanos (CHRO) de KHS

“La IA ofrece grandes oportunidades; no obstante, la responsabilidad debe recaer siempre en las personas”.

Transferencia temprana de conocimientos: la clave del éxito

Ante la salida de profesionales con una amplia experiencia, uno de los focos prioritarios es conservar el conocimiento técnico existente. Para que la planificación del relevo generacional sea eficaz, es fundamental que ese saber no se transmita en el último momento, sino de forma anticipada. El objetivo es salvaguardar de manera sistemática el conocimiento crítico y transferirlo a los nuevos empleados. Esto se consigue mediante procesos de relevo estructurados, complementados con acciones formativas. A ello se suman la documentación y la gestión del conocimiento, también con la ayuda de herramientas digitales. De este modo, KHS garantiza que las competencias clave se mantengan, garantizando así la continuidad dentro de la empresa.

La automatización y la IA como oportunidad

Según Schön, temas candentes como la inteligencia artificial y la automatización tienen mucho que aportar: “En KHS no utilizamos la automatización ni los robots industriales con el objetivo principal de reducir personal. Lo que realmente buscamos es mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo y cubrir las vacantes que surgen por la falta de personal”. Que la inteligencia artificial ya influye prácticamente en todos los procesos y ofrece grandes oportunidades es un secreto a voces. Sin embargo, su uso debe ser muy coherente con los valores de la empresa: “La responsabilidad debe recaer siempre en las personas”, insiste Schön, y destaca la importancia del diálogo abierto y en condiciones de igualdad que mantiene con los comités de empresa, tanto en cuestiones estratégicas como en asuntos concretos. Más allá de eso, los primeros encuentros del director de Recursos Humanos con los representantes de los trabajadores han sido muy positivos, lo que, en su opinión, refleja una auténtica relación de colaboración social.

“Una saludable inconformidad con el statu quo puede afianzar el compromiso con la mejora continua en nuestra cultura”.



Walter Schön
Director de Recursos Humanos (CHRO) de KHS

Una empresa cada vez más internacional

Otro de los retos que Schön identifica en el ámbito de Recursos Humanos es la creciente internacionalización del negocio y de la propia empresa: “Este es, sin duda, el motor del crecimiento y del éxito de KHS. Por eso, desde 2021 hemos creado cada año unas 200 nuevas vacantes en todo el mundo, lo que también ha contribuido a mantener empleos en Alemania”. La orientación cada vez más global del grupo empresarial requiere tanto el respaldo local de los equipos de RR. HH. como una mayor interconexión internacional de sus actividades. Además, la empresa debe ganar visibilidad y proyección internacional como empleador. Estos aspectos de la internacionalización también forman parte de las prioridades de actuación de Schön en su nuevo cargo.

Éxito gracias a la excelencia y la innovación

Lo que más sorprende al austriaco en su nueva posición es, en particular, el éxito de la empresa en un entorno más bien adverso. En su opinión, los factores que explican ese éxito son la excelente eficiencia operativa, innovaciones únicas como el ↗ Nature MultiPack o ↗ Plasmax, y a una rigurosa disciplina en materia de costes; especialmente en este último punto, sus compañeros han logrado avances notables en los últimos años. “Además, existe una saludable inconformidad con el statu quo”, observa Schön. “Eso garantiza que el afán de mejora continua esté firmemente arraigado en la filosofía de KHS”. También le ha sorprendido gratamente la fluidez y agilidad de los procesos internos, muy bien coordinados. Muchas cuestiones se resolvían de forma muy pragmática, con un simple apretón de manos como muestra de compromiso.



↑

Schön concede gran importancia a la transparencia en la toma de decisiones y en la comunicación, así como a la fiabilidad, el reconocimiento y la valoración.

Sobre su persona: Walter Schön

El austriaco nacido en Vorarlberg estudió Electrónica y Telecomunicaciones, así como Administración de Empresas. Inicia su carrera profesional en 1995 como consultor SAP, especializado en sistemas de información de RR. HH. De 2006 a 2012 ejerce como directivo de RR. HH. en distintos puestos del área de gestión retributiva. A continuación se incorpora al grupo thyssenkrupp. En 2019 es nombrado director de Recursos Humanos (CHRO) de thyssenkrupp Uhde. Desde junio de 2025, el directivo de 50 años desempeña la misma función en KHS.

Primera toma de contacto en su juventud

Su primera toma de contacto con el fabricante de máquinas e instalaciones de Dortmund se remonta, por cierto, a bastante antes del primer acercamiento a través del cazatalentos. “Mi padre era jefe de departamento de embotellado en Rauch Fruchtsäfte, un cliente de KHS. Siempre que de joven lo acompañaba al trabajo, veía las instalaciones en funcionamiento”. Cuando a finales de 2024 Schön entra en contacto con KHS por un posible nuevo puesto, la empresa no le resulta en absoluto desconocida.

Comprometidos con los valores

Al incorporarse al Consejo de Administración, Schön no se presenta ante la plantilla únicamente repasando las etapas de su trayectoria profesional, sino que pone especial énfasis en sus valores como persona y como directivo: “Para mí, lo primero es el cuidado de las personas. Realmente quiero asegurarme de que nuestros compañeros en todo el mundo se mantengan sanos y puedan trabajar con seguridad”. También concede gran importancia a la transparencia en la toma de decisiones y en la comunicación, en particular en la colaboración con los comités de empresa, así como la

fiabilidad, el reconocimiento y la valoración del trabajo de los demás. Otro rasgo característico es su orientación al rendimiento: “Cuando vemos que alguien no está desarrollando todo su potencial, no lo dejamos pasar. Analizamos si la persona tiene asignadas las tareas adecuadas o si podemos apoyar con formación”. En este sentido, encaja bien un lema acuñado por Kai Acker, Presidente del Consejo de Administración de KHS: “La verdad y la claridad antes que la armonía”. Como CHRO, él mismo también defiende esta postura: “El feedback es un regalo que permite a nuestros empleados aprender y crecer”. En general, Schön percibe una gran sintonía entre sus valores personales y los que se promueven en KHS.

¿Más preguntas?

Walter Schön

KHS GmbH, Dortmund

+49 231 569 1255

walter.schoen@khs.com