



De izda. a dcha.: Juan Pablo Juste (Asepeyo), Sergio Piñol (Workday), Sergio Carol (Catalana Occidente), Silvia Ciurana (Caixabank), Andrés García-Arroyo (Workday), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Luis Miguel García (Nestlé), Ilda Martel (GNF), Francisco Herrero (Freixenet), Itziar Usandizaga (PeopleMatters), José Antonio Carazo (Capital Humano) y Marcos Sanz (PeopleMatters).

“Tenemos que prepararnos para resolver problemas que aún no existen”

La evolución tecnológica es imparable. Va por delante de la cultura y condiciona los nuevos modelos de negocio. En ese entorno la experiencia de empleado cobra especial importancia dado que hoy conviven en las empresas hasta 4 generaciones diferentes que están cambiando la forma tradicional de trabajar. Digitalización y experiencia de empleado son conceptos que hay que conjugar sin perder de vista el objetivo. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, se reunieron para analizar cómo están reaccionando sus empresas ante un cambio permanente que exige la implicación de todos.

Redacción de Capital Humano.

La digitalización está cambiando los modelos de negocio, la estructura de las empresas y la forma en que las organizaciones se relacionan con sus empleados. Hoy conviven hasta 4 generaciones diferentes en los centros de trabajo. Unas están más familiarizadas con la tecnología, otras lo están menos y el trabajo de todas está condicionado a la digitalización de herramientas y procesos. En este contexto el rol de RR.HH. está cambiando. Debe

pilotar y facilitar el cambio, atender las necesidades de cada colectivo y alinear a todos hacia los objetivos. No es un trabajo sencillo porque las estructuras se achatan, desaparecen mandos intermedios, se crean entornos de colaboración y las culturas, en muchas ocasiones, van a remolque de los avances tecnológicos.

Para contrastar opiniones y conocer qué están haciendo las empresas para lograr sus objetivos un grupo de directivos

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: “Tenemos que prepararnos para resolver problemas que aún no existen”.

Fuente: Capital Humano, nº 329. Marzo, 2018.

Resumen: El rol de RR.HH, la transformación digital y la experiencia de empleado son tres elementos que confluyen en los nuevos modelos de negocio. Hoy el ecosistema de cualquier negocio es digital y la digitalización impregnará todas las actividades y procesos de las empresas, incluidos los relacionados con las personas. Se tiende a crear espacios de colaboración en los que conviven hasta 4 generaciones distintas y en los que las estructuras se aplanan. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, se reunieron en Barcelona para analizar cómo están reaccionando sus empresas ante un cambio permanente que exige la implicación de todos.

Descriptor: Tecnología / Experiencia de Empleado / Millennials / Diversidad generacional

compartieron un desayuno de trabajo, que se celebró en las instalaciones del Real Club de Polo de Barcelona, que bajo el lema “Digitalización y Experiencia de Empleado”, organizó PeopleMatters, con la colaboración de Workday y Capital Humano.

Participaron en el coloquio: Luis Miguel García, Director de RR.HH. de Nestlé; Ilda Martel, Subdirectora de Cultura de la Dirección de Personas, Organización y Cultura de Gas Natural Fenosa; Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters; Gabriel Monllau, Director de RR.HH. de Ferrer; Francisco Herrero, Director de RR.HH. de Freixenet; Marcos Sanz, Director de PeopleMatters; Juan Pablo Juste, Director de RR.HH. de Asepeyo; Andrés García-Arroyo, Director General para Iberia de Workday; Silvia Ciurana, Directora de Selección y Desarrollo de CaixaBank; Sergio Carol, Director de Desarrollo Profesional de Catalana Occidente; Itziar Usandizaga, Senior Manager de PeopleMatters; y Sergio Piñar, Regional Sales Manager de Workday. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

Abrió el coloquio **Marcos Sanz**, Director de PeopleMatters, aludiendo a los tres elementos que centran el debate: el rol de RR.HH, la transformación digital y la experiencia de empleado, “porque hoy hay una demanda de experiencia de empleado diferente, mucho más rica”. Sanz se mostró convencido de que la función de RR.HH. se tiene que ‘digitalizar’, aunque los directivos de la función reconocen que aún no lo están lo suficiente. “Se ven por detrás del negocio en digitalización, cuando deberían estar por delante, tirando del carro”, aseguró.

¿Por qué insistimos en la “digitalización de la experiencia del empleado”? Para Sanz porque el ecosistema de cual-

quier negocio será digital (clientes, empleados, proveedores, instituciones públicas) incluso si la cadena de valor de la empresa es “poco digitalizable”, y porque el éxito en la digitalización depende fuertemente de las personas. Sanz recordó que España se sitúa en el puesto 14 del Índice de Digitalización Económico y Social de la Unión Europea (DESI), “lo que no está mal porque estamos algo por encima de la media pero nos queda mucho recorrido”.

A partir de estos datos parece evidente que hay que cambiar el modelo de trabajo, la digitalización está imponiendo una manera de trabajar diferente. “En ese ecosistema digital tenemos que ser más colaborativos, más transparentes en la información, con un liderazgo más participativo y unas organizaciones más líquidas donde el organigrama no es tan estable. Si tendemos a esto estaremos en la pescadilla que se muerde la cola. Con unas organizaciones más flexibles la exigencia de digitalización es mayor. Es una simbiosis entre un modelo de trabajo flexible y la digitalización. No vamos a poder ser buenos siendo flexibles si no digitalizamos y la digitalización impone flexibilidad”, aseguró.

En opinión de Sanz, otra de las vertientes del tema de debate es la relación entre marca del empleador y la experiencia del empleado. Los millennials van a ser el 78 por ciento de las plantillas en 2025. “Nos vamos a encontrar con una mayoría de la fuerza laboral que serán seres digitales, mucho más sociales, mucho más críticos y mucho más exigentes. Que estarán buscando continuamente un contenido más rico en el trabajo y estarán buscando la empleabilidad permanente. No le podemos dar una experiencia de empleado que no sea digital a alguien que demanda una experiencia digital”, arguyó.

Pero, ¿cómo es ese pasado o ese presente de la experiencia del empleado? **Marcos Sanz** reconoció que se mide poco el impacto de los cambios que estamos provocando. “Una encuesta de clima al año no es suficiente para esta velocidad del cambio. El ciclo de vida del empleado es diferente y te hace cambiar tu relación con la compañía. Los millennials exigen más individualización de la relación. Volvemos a encontrar una simbiosis entre la experiencia de empleado que esperan en el futuro y la experiencia digital”, dijo.

Por otra parte, señaló que es necesario seguir siendo eficientes. “La digitalización de la experiencia del empleado también nos debe permitir seguir siendo eficientes internamente. Hace ya tiempo que existen herramientas de autoservicio de RR.HH., eso no es una novedad, pero se observa una explosión de la usabilidad de las aplicaciones. Ahora todo es móvil. Usabilidad y movilidad van unidas. Sanz aseguró que “la digitalización va a ser un impulso tremendo a la eficiencia interna de RR.HH., o debería serlo, incluyendo la cantidad de información que va estar disponible y nos ayudará a tomar decisiones más basados en datos. Una experiencia de usuario más rica, autoservicios más potentes, procesos más rápidos y >

>



Francisco Herrero (Freixenet).



Luis Miguel García (Nestlé).



Silvia Ciurana (Caixabank).

decisiones basadas en datos, deberían ser impulsos para la eficiencia y efectividad de RR.HH.”

Andrés García-Arroyo, Country Manager para Iberia y Regional Sales Director para el área South EMEA de Workday, expresó su punto de vista desde una compañía de software. “La digitalización no es la razón de todo, no es una causa en sí misma, es consecuencia de una nueva actitud de la sociedad”, aseguró, añadiendo: “Hay un segundo mito que rompe siempre nuestro presidente: esto no va únicamente de millennials. Estamos en un momento complicadísimo en el que desde RR.HH. se gestionan millennials, no millennials, personas de 60 años... No podemos pensar que la digitalización es cuestión de poner una herramienta tecnológica. La labor de las empresas tecnológicas en este campo es hacer las cosas sencillas. Pensad en Google que no es más que una página blanca con una caja. Otra cosa es todo lo que hay detrás. Ahí es donde tenemos que trabajar. Hay que ayudar a entrar en el mundo digital a los jóvenes y a los mayores porque la digitalización nos afecta a todos”.

Gabriel Monllau, Director de RR.HH. de Ferrer, coincidió en asegurar que el gran cambio del mundo del trabajo viene de la mano de lo digital. “Estoy pensando en todos los puestos de trabajo y todas las profesiones que van a desaparecer con el mundo digital. Pero, también nuestros empleados van a cambiar muchísimo. Esto es muy importante para el Director de RR.HH. y puede llegar a cuestionar la existencia o el rol del propio departamento”.

Silvia Ciurana, Directora de Selección y Desarrollo de CaixaBank, reconoció que es difícil calibrar cuán digitalizado está RR.HH. “Yo creo que estaremos todos de acuerdo en que la digitalización no es solamente tener un smartphone, un PC o ciertas herramientas tecnológicas. Hemos de pensar en qué papel tiene que tener RR.HH. en este proceso de transformación cultural en la empresa que supone la digitalización. Este cambio va de personas, que son quienes utilizan esa tecnología, quienes cambian determinadas actitudes y quienes cambian determinados procesos para dar mejor servicio al cliente y una mejor experiencia de empleado”, aseguró.

Pero el cambio va más allá. **Silvia Ciurana** está convencida de que esto no es un cambio solo de RR.HH. sino de toda la empresa, impulsado en primera persona por el CEO y el comité de dirección. “En su opinión, “la primera cosa que ha de estar clara es que es un cambio global y sistémico. Negocio y tecnología tienen que ir muy de la mano. Todos tenemos que saber algo de tecnología y la tecnología tiene que estar al lado del negocio. Aquí

la reflexión es que hay un cambio que nadie duda pero que hay que integrar a toda la compañía en una especie de visión de dónde quieres estar dentro de 'x' años: qué tipo de empleados queremos tener, qué tipo de servicio queremos dar a los clientes, qué experiencia van a tener los empleados. Yo creo que ahí RR.HH. tiene un papel muy importante ligado a cultura y cambio y ha de liderar ese cambio de actitudes. En suma, la digitalización viene siendo esto: un cambio en la manera de trabajar”.

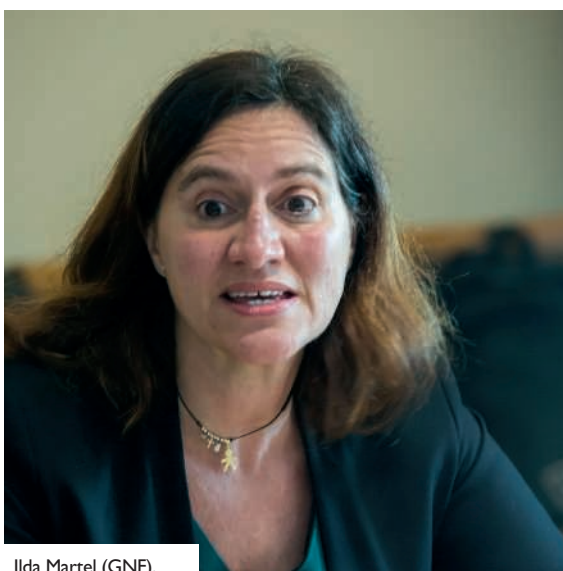
Sergio Carol, Director de Desarrollo Profesional de Catalana Occidente, coincidió con Silvia Ciurana en señalar que lo que trasciende es un cambio en la manera de trabajar: “Yo tengo un hijo de 10 años que cuando está trabajando en casa trabaja con Google Docs y hace un verdadero trabajo colaborativo. Cuando tú haces un trabajo en grupo en nuestras organizaciones lo clásico es reunirse, distribuirse el trabajo, que cada uno haga el suyo y luego ya veremos cómo lo casamos. Lo que tenemos que cambiar es esa cultura, tenemos que crear un ecosistema donde todo eso sea posible. En mi organización estamos haciendo un esfuerzo para crear estos espacios de coworking, tanto desde el punto de vista físico como desde el virtual”.

Ilda Martel, Subdirectora de Cultura de la Dirección de Personas, Organización y Cultural de Gas Natural Fenosa, recordó que “antes la información era poder”, pero “ahora tenemos toda la información y la cuestión es cómo manejar esa información para los fines que queremos”. Explicó que en GNF la cultura se trabaja en tres ejes: transversalidad (nuevas formas de trabajar basadas en cooperación, colaboración, organizaciones líquidas), innovación y orientación al cliente. “Estos tres ejes se contemplan siempre desde la experiencia de empleado y la digitalización, pero nosotros hemos dado un paso más y hemos creado ese ecosistema que hemos llamado el People Innovation Platform, PIP, que recoge todas las herramientas tecnológicas necesarias e incluso un espacio físico que son los InnvaHubs, unos espacios diferentes donde se puede trabajar y mantener reuniones algo diferentes. Tenemos uno en Madrid, otro en Barcelona y otro en la sede de la Universidad Corporativa de Ávila. Y dentro de la PIP, creamos retos para, sacando a la gente de su trabajo habitual, puedan trabajar durante 3 o 4 meses en la resolución de ese reto”.

Por otra parte, **Ilda Martel** también explicó que “tenemos otra función en RR.HH. que es ser líderes en innovación nosotros mismos en nuestros propios procesos. Estábamos muy burocratizados hasta ahora y tenemos que hacer el lanzamiento a cosas nuevas. En ciertas áreas vamos por detrás de algunos negocios, pero también



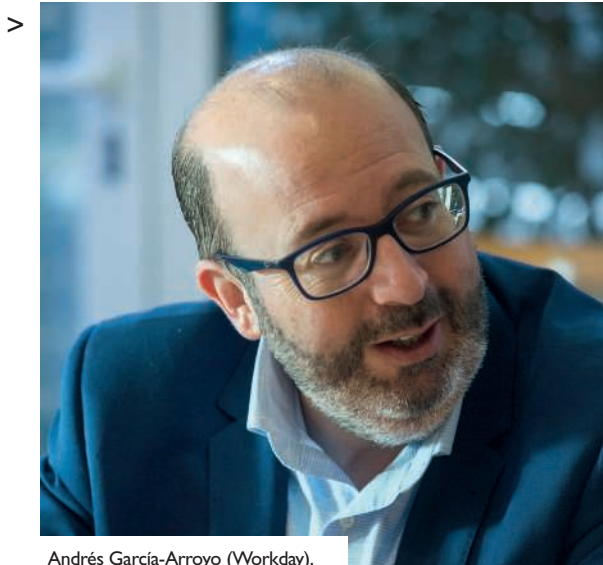
Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



Ilda Martel (GNF).



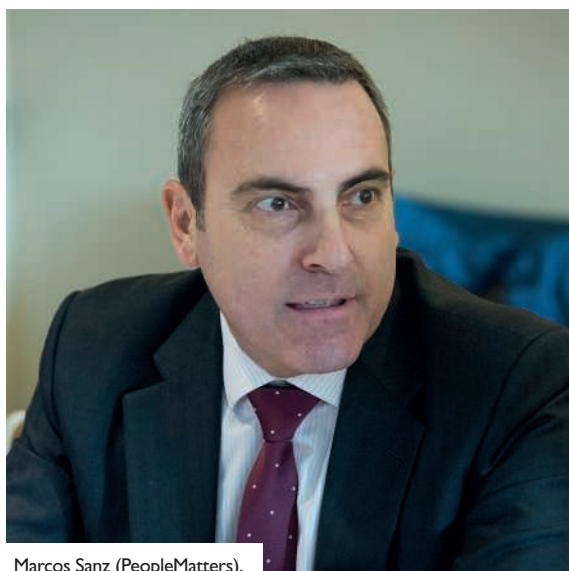
Sergio Carol (Catalana Occidente).



Andrés García-Arroyo (Workday).



Juan Pablo Juste (Asepeyo).



Marcos Sanz (PeopleMatters).

estamos lanzando procesos, como los chatbots, o usando la inteligencia artificial en formación, o la digitalización en los procesos de on boarding, porque los millennials no conciben los procesos que teníamos antes. También en la People Innovation Platform, el ecosistema en el que llevamos trabajando más de un año y donde acostumbramos a la gente a trabajar de forma transversal en su día a día”.

Francisco Herrero, Director de RR.HH. de Freixenet, apuntó que “el impacto de la transformación digital todavía es muy limitado en las organizaciones. “Desde el punto de vista estratégico vemos la transformación en los negocios y en nuestro entorno, todo está evolucionando muy rápido, pero la incorporación en la agenda estratégica de las organizaciones es bastante limitada. Un estudio reciente del IMD¹ decía que un 13 por ciento de los directivos de firmas de primer nivel todavía no habían abordado en profundidad dentro de su estrategia la transformación digital. Mi sensación es que todos vamos haciendo cosas pero todavía estamos muy lejos de haber conseguido una velocidad de crucero. Nosotros hemos puesto en marcha iniciativas y hemos ido dando pasos pero ¿hasta qué punto esto forma parte de la agenda estratégica y hasta qué punto realmente estamos involucrados de una forma decisiva, hasta qué punto es una apuesta a medio y largo plazo y no solo son iniciativas que se toman por parte de las áreas de forma más o menos integrada?”. También aseguró que “desde RR.HH. tenemos un valor añadido que es la transformación organizacional, lo cual implica replantearse incluso los valores y creencias que se tienen. Nosotros tenemos el deber de empujar en esa dirección, desde RR.HH. somos los que tenemos que facilitar ese proceso de cambio porque teóricamente somos los expertos en gestión del cambio. En ese sentido tenemos un gran reto. Creo que es el momento de acabar de posicionar a RR.HH.”

Luis Miguel García, Director de RR.HH. de Nestlé, aseguró que tenía el privilegio de estar entre las empresas que sí se han tomado este tema estratégicamente. “Quien no lo tiene puesto en su línea de estrategia es que realmente hoy por hoy aún le está dando la espalda a estas realidades. Eso es inadmisibles, inaceptable. Una de las cosas que nosotros hemos trasladado al Executive Board son los aspectos positivos que tiene para la experiencia del empleado el aprovechamiento de todas las tecnologías que van detrás de lo digital. Para mí lo digital es más complejo que utilizar herramientas, es algo que tiene que ver con procesos personales, con actitudes”, explicó.

¹ WADE, Michael, NORONHA, Andy, MACAULAY, James, y BARBIER, Joel. Orchestrating Digital Business Transformation. Working in Concert to Achieve Digital Excellence. IMD – Cisco, Junio, 2017. <https://www.imd.org/dbt/insights/digital-orchestra/>

En su opinión, “uno puede ser millennial y, a pesar de todo, no tener mucho que decir. Nuestra idea es que toda la organización sea capaz de construir algo útil con lo digital. No lo vemos como una responsabilidad directa de RR.HH. sino como una responsabilidad del Comité de Dirección. Es verdad que alguien lo tiene que pivotar pero a nosotros lo que nos parece es que todo el Comité tiene que ser capaz de identificar las cosas que pueden hacer más interesante la experiencia de sus empleados, cada uno en su terreno. Y no tengo tan claro que tengamos que ser los primeros en RR.HH. porque seguramente es la parte más compleja y porque tiene que llegar al 100 por ciento de la gente. Tenemos que acompañar y conseguir que hasta el último trabajador de fábrica sea capaz, a través de un ipad, de encontrar y aportar información a la empresa. Esto hace que el proceso sea un poco más lento que si te centras en un grupo concreto”, aseguró.

También aludió a que “la digitalización y las nuevas herramientas permiten hacer cosas agregadas de forma mucho más eficiente pero no olvidemos la importancia de cómo acompañamos en este cambio a la generación no tan millennial. En mi empresa tenemos a cuatro generaciones trabajando y colaborando juntas y para muchos que no somos millennials cada vez que hacemos tanto hincapié en las cosas que hacemos por los millennials es como si les diésemos de lado. Les estamos anticipando que la jubilación está a la puerta de la esquina y eso a mí me duele, porque la experiencia del empleado no es solo para los que tienen menos de 40 años que, por cierto, han demostrado mucha menos lealtad a la compañía que los que llevan en ella 40 años. Ese sí que es el rol de RR.HH., ver cómo hacemos la gestión del cambio para que nadie se quede fuera”.

En cuanto a la fidelización de los millenials, **García** se resistió a pensar que es una tarea imposible. “Hay que seducirlos. A la gente le gusta estar en una empresa que está en la cresta de la ola de los avances tecnológicos, que sea innovadora. Esto sirve para seducir. Estar lo más adelante posible en la tecnología, que nos va a sobrepasar siempre, es bueno para que la gente permanezca contigo”. Sobre esto **Sergio Carol** comentó que “yo creo que tienen ganas, pero no tienen espacios” y **Silvia Ciurana** añadió que “lo que más valoran es que les prestemos atención, les encanta el reconocimiento”.

Luis Miguel García recordó que “uno de los procesos que estamos llevando a cabo en RR.HH. se hace con estas tecnologías compartidas en donde personas de distintos departamentos hacen cambios en los flujos de procesos. Las personas que tienen que estar interaccionando con



Gabriel Monllau (Ferrer).

esto no son millennials, son gente mayor. Pero, lo importante es que ellos se vayan felices a casa porque han podido aportar a través de esa herramienta, que no se vayan con angustia de que ‘no me hacen caso’, ‘no sé ni cómo entrar’... Eso es lo que de verdad tenemos que gestionar. A mí me parece que no puede ser una labor únicamente de RR.HH., sino de todo el Comité, que tiene que estar muy atento a la transformación en cada caso. No se puede dejar a nadie sin atender en sus especiales necesidades de capacitación”. A esto **Andrés García-Arroyo** comentó que “todos somos millenials de alguna forma, la cuestión es si la compañía decide poner el foco en el empleado o en el cliente, aunque creo que no son temas incompatibles”.

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, puntualizó que “focalizarnos en digitalización y experiencia de empleado que tiene más que ver con cómo percibe el empleado o candidato su experiencia en relación con la digitalización. Nosotros pusimos en marcha la iniciativa Recruiting Erasmus, con la participación de 14 grandes compañías, y tenemos una base de datos de 38.500 jóvenes internacionales. Hacemos desayunos con ellos para saber su experiencia como miembros de la plataforma y les preguntamos su opinión sobre los procesos de selección de estas compañías. En general la respuesta es que cuando se acercan a las webs de las empresas, a la toma de datos curriculares, les sorprende la poca usabilidad que tienen. Quien está acostumbrado a darse de alta en un montón de sitios en un minuto, no se está dispuesto a gastar 30 minutos para darse de alta en una empresa”.

Juan Pablo Juste, Director de RR.HH. de Asepeyo, intervino para señalar que “las necesidades de usuario

> y de empleado tiene que ser las mismas, no podemos tratar al empleado de una forma diferente. Tenemos que pensar en poner soluciones de acuerdo a la necesidad. Y la necesidad tiene que ser la que nos venga dada por la incorporación de la digitalización a la estrategia corporativa. La parte que nos queda por complementar son los procesos. Está claro que si tenemos que poner de acuerdo a toda una organización como la nuestra, repartida por todo el territorio nacional, es prácticamente imposible aunar visiones si no disponemos de herramientas para el trabajo colaborativo. Si queremos ser más participativos se alargan los plazos y cuando tengamos la solución ya estará obsoleta. Esto nos lleva a la reflexión interna de cómo nos organizamos mejor”.

Juste se preguntó: ¿Puede ser la transformación una ventaja competitiva? En su opinión, la mutua ha empezado por revisar la gobernanza, revisar el modelo de estructura directiva, revisar el modelo de liderazgo y, a partir de ahí, iniciar las acciones a tomar. “Hemos evaluado el nivel de madurez digital que mide cuál es tu actitud ante ese cambio natural que se va a producir. Ahí entiendo que RR.HH. tiene que estar preparado. Esto nos ha llevado a revisar el rol interno de RR.HH. Todos tenemos nuestras inercias, nuestras tendencias, nuestra zona de confort, y hay que sacudir la estructura para que desde RR.HH. salga esa savia que permita alimentar al resto de la organización. Pero, no es fácil”, concluyó.

En este sentido **Gabriel Monllau**, de Ferrer, puntualizó que “la tecnología digital va por delante mucho más rápido y con mucha más potencia que la cultura digital. En Ferrer hemos hecho de todo pero la cultura, si el Comité de Dirección no lo tiene claro, irá más lenta de lo que ya va”. También señaló que en cuanto agentes de cambio, “no solo debe ser RR.HH. sino todos los directores y todos los managers tienen que ser agentes de cambio de lo que sea”. A su juicio, “el rol de RR.HH. tiene que ser el de sensibilizar. Si queremos que esto vaya hacia adelante, tenemos que hacer que todo el mundo sea agente de cambio porque ni podemos ni nos dejarán hacerlo a nosotros solos desde RR.HH.”

Para **Francisco Herrero**, de Freixenet, también la cultura es clave, “pero sin liderazgo difícilmente puede desarrollarse. Entramos en el cuestionamiento de qué tipo de organización necesitamos o queremos para poder desarrollar este tipo de transformación digital. Desde luego que tiene que estar dentro de la agenda del Comité de Dirección, hay distintas roles, pero también hay que preguntarse cómo se lidera desde el Comité de Dirección y cómo baja eso en cascada al resto de la organización. En ese nuevo

mundo de la digitalización hay nuevos valores y nuevos estilos de liderazgo. Cuando hablamos de co-liderazgo hay que estar dispuesto a que tú lideras hoy pero mañana no lideras y resulta que esto, en la organización tradicional, entra en conflicto. ¿Cómo hacemos para co-liderar todo este tipo de procesos y de transformación? Esto se lo tiene que cuestionar precisamente quien está liderando. El trabajo es ingente, pero en el día a día también se van dando pequeños procesos de transformación que se van imponiendo quieras o no quieras”.

Ilda Martel, de Gas Natural Fenosa, también apuntó que en su organización conviven personas de 60 años y otras que acaban de llegar al mercado de trabajo. “Está claro que tenemos que convivir con todos esos perfiles, pero yo voy un paso más allá. No es que estemos ante un cambio digital. El cambio está ya y en tu vida personal está ya asumido. Desde las empresas no podemos imponer lo mismo a todo a todo el mundo, tiene que ser gradual e irse adaptando. Pero todos somos ya digitales, tenemos 65 años o 18. La tecnología nos ha sobrepasado. El cambio social en las organizaciones va mucho más lento pero lo cierto es que todas las generaciones vivimos ya en este mundo digital”, argumentó, a lo que **Sergio Carol**, de Catalana Occidente, añadió: “El reto es cómo preparar hoy a unos trabajadores que trabajarán mañana en una problemática que aún no existe y que no sabemos cuándo va a surgir”.

Sobre este tema de la desaparición o reconversión de los perfiles profesionales **Alfonso Jiménez**, de PeopleMatters, apuntó que “analizando el caso de Amazon sobre la destrucción y creación de empleo es curioso observar que rompen totalmente las hipótesis que se han elaborado. Podríamos pensar que Amazon va a destruir trabajo poco cualificado y va a crear mucho para ingenieros. Sin embargo, cuando vas a sus instalaciones lo que ves es que se ha destruido mucha estructura de mando, tiene mucho personal de logística en los almacenes que están dirigidos por las máquinas. El algoritmo es el nuevo manager. Además, su actividad ha creado una cantidad tremenda de empleo en el sector de la logística”.

Silvia Ciurana, de CaixaBank, corroboró que “lo que hace es transformar el empleo”, y añadió que “para mí lo potente es acompañar a la empresa en probar modelos de negocio nuevos que ayuden en la transformación”. **Juan Pablo Juste** apostilló que “esto nos lleva a tener que revisar los procesos que tenemos promoviendo espacios en los que las personas puedan participar. Desde RR.HH. lo que debemos hacer es aportar método y coherencia en la complejidad organizativa”. ■