



Anita Sonnenfroh, CEO de
Carl Zeiss Iberia

Es importante empoderar a los empleados para que asuman responsabilidades

Aunque solo lleva unos meses en su cargo como nueva directora general de Carl Zeiss para España y Portugal, lo cierto es que Anita Sonnenfroh ha desarrollado toda su carrera profesional en esta empresa. De hecho, desde que se incorporó en 2006, ha asumido diferentes responsabilidades, primero en Alemania y, a partir de su nombramiento en 2014 como directora de la División de Microscopía en Carl Zeiss Iberia, también en España. Desde su nuevo cargo, quiere reforzar la cultura corporativa de la organización redefiniendo los perfiles que necesitan y potenciando el talento interno para adaptarse rápida y ágilmente a los cambios del mercado.

¿Cómo está estructurada la compañía?

El grupo Zeiss desarrolla, produce y distribuye tecnología de medición y médica, microscopios, lentes para gafas, objetivos para cámaras de foto y de cine, prismáticos y equipos para la fabricación de semiconductores. Para ello, tenemos presencia en más de 40 países, con casi 28.000 empleados. Nuestro negocio nació hace algo más de 170 años en el ámbito de la microscopía, y hoy sigue representando un parte importante de nuestra actividad. Hoy en día a nivel mundial, Zeiss está estructurada en las siguientes líneas o portafolios de negocio: Research & Quality Technology, Medical Technology, Semiconductor Manufacturing Technology y Vision Care/Consumer Products.

¿Cómo es la cultura corporativa de la empresa?

Para entender nuestra cultura, hay que remontarse varias décadas; concretamente, a los años posteriores a la II Guerra Mundial en la Alemania Oriental. Los empleados que se marcharon del país hacia la parte occidental decidieron montar otra compañía similar en el Este. Desde entonces y hasta la caída del muro de Berlín en 1989, hubo dos Zeiss en paralelo. Posteriormente, en 1990 se tomó la decisión de unificar la empresa. Eso llevó a los directivos a concentrarse, sobre todo, en mantener el negocio y poner mucho foco en los números. También se tomaron decisiones con respecto a adquisiciones y nuevos negocios que ayudaron a afianzar la empresa. Pero la consecuencia es que, en muchos casos, se olvidaron de las personas, a pesar de que desde sus inicios Zeiss siempre ha sido una empresa muy social. Sin embargo, no lo hicieron tangible. Por eso, en 2009 iniciamos un viaje cultural implantando una serie de valores para recuperar todo eso. En ese momento, yo llevaba tres años en la compañía; pero, desde entonces, intento aplicar los valores a todo lo que hago y comprobar si los comportamientos de los empleados están alineados con ellos.

¿Cómo se trasladan esos valores a la filial ubicada en España?

Lo que siempre hemos querido es que los empleados vivan los valores. De hecho, ahora, cuando observo a los empleados y la dedicación de cada uno de ellos, puedo decir que sienten los valores. Es posible que haya algunas diferencias con la matriz en Alemania, pero son meramente anecdóticas. Hay que tener en cuenta que, en un mundo tan conectado y rápido, los contrastes cada vez se notan menos.

Ahora bien, sí puedo afirmar que lo que más me ha costado desde que estoy en esta nueva posición es ver el liderazgo de cada uno. Cuando empecé,

eso sí, queremos que ese talento no solo sea fruto de la sensación de su responsable, sino un *feedback* más completo con el resto de departamentos que trabajan con cada individuo. Así podremos ofrecer a los empleados cierta visión de futuro, porque cuanto más pequeña es la empresa, más difícil es mantener el talento.

Pero en este punto tienen un valor importante, que es la dimensión multinacional, ¿no es así?

Efectivamente. Yo, sin ir más lejos, soy un ejemplo, porque soy alemana y estoy expatriada. En su día, me ofrecieron esta oportunidad y ha sido la mejor decisión de mi vida. Por tanto, ser una empresa glo-

Queremos buscar, identificar y calibrar talento en todos los niveles de la organización

encontré un estilo más cercano al patriarcado; pero me di cuenta de la importancia de delegar, empoderar a la gente y que asuman responsabilidades.

¿Qué retos tiene por delante en la gestión de personas?

Nuestro principal desafío es adaptar los recursos humanos a un mundo VUCA. No digo que necesitamos solo gente proveniente del mundo digital, sino que hay que buscar un equilibrio. Es preciso redefinir el perfil que necesitamos para que se pueda adaptar a los cambios rápidos a los que nos enfrentamos como empresa con el fin de ser sostenibles. Eso se nota no solo en el reclutamiento, sino también en la búsqueda de talento interno. Por eso, hemos iniciado un proyecto de gestión de talento que antes no teníamos. Queremos buscar, identificar y calibrar talento en todos los niveles de la organiza-

ción. Eso sí, queremos que ese talento no solo sea fruto de la sensación de su responsable, sino un *feedback* más completo con el resto de departamentos que trabajan con cada individuo. Así podremos ofrecer a los empleados cierta visión de futuro, porque cuanto más pequeña es la empresa, más difícil es mantener el talento.

Es cierto que aquí, en España, es más complicado porque los perfiles se centran únicamente en ventas y servicios, pero no es imposible y, de hecho, tenemos varios ejemplos.

Precisamente, acabamos de implementar hace poco un proyecto global en el que graduados de distintos países viajan durante varios meses y pasan por entre tres y cinco posiciones por todo el mundo.

Es un buen proyecto para identificar talento millennial; es decir, nativos digitales que te ayudan a ver el negocio desde otro punto de vista.

En esa línea, también contamos con otro programa dirigido a ejecutivos de entre 30 y 40 años que tienen gran potencial para posiciones de alto liderazgo.

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

¿Qué proporciona Zeiss a todos los empleados y candidatos?

Zeiss es una empresa sólida, sostenible y en la que se está en contacto directo con la tecnología más puntera. De hecho, no es fácil encontrar una empresa que esté tan a la vanguardia como la nuestra. Por ejemplo, invertimos todos los años más del 10% de nuestra facturación en I+D. Por tanto, para un ingeniero, nuestra marca es muy conocida por su tecnología innovadora.

Además, como decía, tenemos más de 170 años de historia. Como curiosidad, casi treinta investigadores que han ganado premios Nobel lo han hecho trabajando con microscopios de Zeiss. El primero fue con Ramón y Cajal. Precisamente, el primer cliente que visité en España fue el responsable del Instituto Ramón y Cajal en Madrid, y mientras caminaba por los pasillos de esta institución, observaba las reproducciones de las muestras con las que se trabajaban en 1906 con nuestros microscopios. Es historia que puedes mostrar y de la que yo me siento especialmente orgullosa. Es algo que también intentamos vender a los candidatos y empleados. No somos un museo de óptica, pero todo ello nos aporta un valor tremendo.

¿Cómo transmiten esto a la sociedad?

Todo lo que estamos hablando tiene un impacto real en las personas, porque una cultura corporativa es difícil de transmitir si no se vive. De modo que, internamente, nos sirve para fidelizar el talento. Eso sí, también hay que venderlo externamente.

Por eso, recomiendo a cada nueva incorporación que, al menos una vez, vaya a ver a nuestros clientes para que sepa qué hay detrás de la venta de un microscopio. Así, viéndolo desde fuera, tienen el reto de dejar de ser vendedores de producto para convertirse en acompañantes del uso del producto. Eso también satisface a los empleados, porque ven

Invertimos cada año más del 10% de la facturación en I+D, por lo que somos reconocidos por nuestra innovación entre los profesionales

la utilidad que tiene el microscopio que están vendiendo. Por todo ello, estamos invirtiendo mucho en formación y en retener el talento. Convertirse en consultor tecnológico para el cliente, mostrando las ventajas y beneficios del producto Zeiss en comparación con los competidores es algo difícil de conseguir; pero si lo logran, cerrarían el círculo, porque saldrían felices de la venta, tanto el cliente como

ellos. Se trata de contribuir a un impacto mucho mayor.

¿Cómo ha evolucionado la plantilla en los últimos años?

Aquí hay que aclarar que somos dos entidades legales que operan en mercados distintos, con resultados y crecimientos diferentes. En microscopía vamos estables. En su momento redujimos plantilla, pero luego la aumentamos. Por su parte, en Medical Technology hemos triplicado resultados y plantilla.

¿Qué papel desempeña ahí la directora de Recursos Humanos?

Fundamental. Hay una parte del departamento que es más administrativa, más *hard*, digamos; y es ahí donde tradicionalmente más nos hemos focalizado. Sin embargo, con nuestra directora de RRHH tenemos una joya también en la parte *soft*. Nos ha ayudado bastante durante los últimos años, porque, tras la adquisición que hicimos de otra empresa, se juntaron dos culturas contrapuestas, y allí tuvo una parte importante de apoyo al CEO anterior en la unificación de ambas. Es más, su primer reto fue definir y ejecutar una organización funcional, con un solo Zeiss. De ahí la importancia que actualmente tiene la función de Recursos Humanos.

¿Cómo gestionan el clima laboral de la empresa?

Desde Alemania nos llega una encuesta de clima cada dos años. No es muy profunda, porque consta de diez preguntas generales, pero nos ayuda a conocer el estado general de la plantilla. Además, el año pasado participamos en Great Place to Work, cuyos resultados también nos han servido para mejorar nuestras políticas de gestión de personas elaborando una lista con los retos que tenemos por delante, que después irán acompañados de un plan de acción que debemos poner en marcha con la ayuda de todos. En este sentido, hemos creado un grupo de lo que nosotros llamamos "embajadores culturales". Al principio, éramos cuatro y ahora somos el doble. En función de los resultados que obtuvimos en la encuesta, seleccionamos cinco temáticas que queríamos tocar, como son el liderazgo, la conciliación, actuar como un solo Zeiss, la gestión del talento y la motivación de los empleados. Los hemos dejado abiertos para poder evaluar todas las iniciativas de cada grupo y revisar lo que es posible o no hacer según el presupuesto.

Por último, ¿cómo gestionan la comunicación hacia sus profesionales?

De momento, trimestralmente, aunque la idea es que sea mensual, estamos realizando una reunión con todos los empleados para presentar resultados, estrategias y otros temas de comunicación que deberían recibir de parte de mi función. A pesar de que llevamos poco tiempo haciéndolo, estoy muy satisfecha, porque está dando muy buen resultado. Esta acción es fruto del análisis de los comunicados que se mandaban a través del correo electrónico y del poco número de personas que los leían. Por eso, confiamos más en la comunicación personal uno a uno. Y es que, de vez en cuando, hay que levantarse de la silla y hablar con la persona que tienes cerca ■



Marcos Sanz, director de PeopleMatters, junto a Anita Sonnenfroh