



**Eugenio Barroso**, consejero delegado del **Grupo MP** y director general de **MP Ascensores**

# RRHH juega un papel clave para que la organización se contagie de ilusión y entusiasmo

*En MP llevan 30 años fabricando soluciones eficaces e innovadoras para el mundo y los profesionales de la elevación. Sus ascensores están presentes en los cinco continentes, en más de 100 países. Bajo el lema "we adapt to your space, naturally", MP aporta soluciones ecoeficientes, ajustadas a las necesidades de sus clientes y a las normativas internacionales, optimizando los recursos energéticos con el máximo respeto por el medioambiente.*

## ¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

En nuestro modelo de gestión, las personas son el elemento diferenciador de la competitividad. MP terminará siendo lo que sean las personas que la forman. MP ha vivido la crisis económica como fracaso de su estrategia de diversificación, como ausencia de motores de crecimiento de su actividad principal (MP Ascensores) y como crisis de su forma de Gobierno Corporativo. Sin duda ésta última ha sido la que más nos ha afectado. Hemos sabido gestionar y nos hemos ganado una segunda oportunidad. Estamos obligados a aprovecharla y la vamos a aprovechar. Para esto, el gran reto es la articulación de liderazgos fuertes que sean capaces de motivar y dar confianza, que tengan afán de superación, de búsqueda de la excelencia y que sean capaces de sacar a la luz nuevos líderes entre los mandos intermedios.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

En estos últimos años, hemos luchado por el control del coste, por el ahorro, por el corto plazo. Sin perder este espíritu, desde el control y la planificación, tenemos que apostar por el crecimiento, por la inversión y por el largo plazo. Tenemos que volver a creer en el futuro y apasionarnos con él. RRHH juega un papel clave para que la organización se contagie de ilusión, de esperanza y de entusiasmo.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

Es cierto que las tareas que Recursos Humanos ha hecho siempre (selección, reclutamiento, retención, formación, nóminas, negociación...) se han ido revalorizando y han ganado en alcance. De nada vale dedicarse al negocio en el plano estratégico si no hacemos lo de siempre de forma excelente. Pero creo que los directivos no terminamos de entender

bien que Recursos Humanos puede hacer mucho más que esto, mucho más que ser un mero ejecutante de los encargos que hacen los responsables de negocio. Y creo también que los directivos de RRHH y los equipos que lideran deben hacer un esfuerzo por entender el negocio y sincronizarse con los objetivos estratégicos de las distintas áreas de la empresa. El director de RRHH tiene que estar vinculado al negocio, porque es un "gestor de negocio" que desarrolla sus funciones de forma transversal por las distintas áreas de la empresa, que debe estar sincronizado con todas ellas y debe apoyarlas en el logro de sus objetivos.

fuera. Por otro lado, no nos ganaremos el futuro si no somos capaces de que MP cambie al ritmo que cambia su entorno.

## ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

La reestructuración necesaria para superar la crisis, en la forma en que se ha presentado en MP, ha comportado decisiones que han causado dolor. Estamos completando nuestra transición gracias a una sólida base de negocio y a una fuerte cultura corporativa compartida. A pesar de ello, hemos podido crear desafección, especialmente en el equipo de personas que trabajan fuera de España.

## RRHH debe entender el negocio y sincronizarse con los objetivos estratégicos de las distintas áreas de la empresa

## ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

La plantilla de MP es joven y diversa, y se define a sí misma por lo que ha sido capaz de conseguir. De nada valen las definiciones si no se ajustan a la realidad, y a la realidad de los hechos me remito. Se lidera mucho con lo que se hace, algo con lo que se dice y casi nada con lo que se manda. La plantilla ha dado ejemplo de compromiso, de integridad, de innovación. Ha buscado la excelencia y ha puesto pasión en todo lo que ha hecho.

## ¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Disposición al compromiso, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio. Por un lado, no hay compromiso sin confianza, y tenemos que ser capaces de seguir inspirando confianza hacia dentro y hacia

Es el peor enemigo que pueda tener un proyecto común. La única forma de vencerlo es conducir las actitudes y los estilos hacia los objetivos comunes.

## ¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

Sí. En España hay por desgracia mucha oferta de trabajo (las crueles tasas de paro es algo que estremece) y hay muchas personas en busca de empleo y es verdad que presentan currícula envidiable. Pero para una empresa como MP, con vocación de ser global y con la necesidad de integrarse en la cultura local, los idiomas y la actitud de saltar al mundo sigue sin estar en el ADN de muchos. Fuera de España, en muchas regiones, hay escasez de talento y se compete mucho por él.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## ¿Ofrecen posibilidad de movilidad interna?

La igualdad de oportunidades y la promoción por resultados son clave para el desarrollo de directivos. Procuramos ofrecer a las personas oportunidades para demostrar su habilidad en generar resultados, y si salen triunfantes procuramos dar nuevas y más amplias responsabilidades. La promoción por resultados es el camino natural del desarrollo de directivos. O se sigue ese camino o el talento terminará marchándose o aburriéndose. En cada proceso de selección miramos hacia dentro para identificar directivos triunfantes que puedan acceder a nuevas necesidades.

## ¿Qué peso tiene la formación?

La crisis ha ralentizado la formación permanente de las personas que es un factor clave. Aplicar recursos en desarrollo de talento es valor seguro. Dadas las actuales restricciones procuramos que los presupuestos en formación sean muy selectivos y vayan muy dirigidos hacia lo que pretendemos obtener.

## ¿Cuál cree que es el futuro de la formación?

Antes de la crisis, las organizaciones invirtieron mucho en la formación y desarrollo de sus empleados, y en el ámbito de las relaciones laborales se acometían negociaciones para mantener una paz social y "mantener" productividades. El modelo ha cambiado y probablemente no volverá a ser igual. Se está produciendo un cambio acelerado en la forma de aprender gracias a las nuevas tecnologías. Creo mucho en el aprendizaje en el propio puesto de trabajo, siempre ha funcionado, y Recursos Humanos debe facilitar y potenciarlo. No se trata de abandonar al empleado a su suerte en temas de formación, sino de hacerle ver que la responsabilidad última de su formación es suya.

## ¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Buscamos experiencia y conocimiento especializado cuando nos es necesario para una toma de decisión o para la ejecución de una acción en el ámbito de los Recursos Humanos. MP se encuentra

en la actualidad en pleno proceso de revisión de su Plan Estratégico y hemos necesitado asesoramiento externo para analizar la coherencia entre la estrategia corporativa y la de RRHH.

## ¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

En la actualidad, prácticamente todos los procesos que se gestionan desde el departamento se acometen internamente a través del equipo de RRHH de MP, ya sea Administración Laboral, Prevención de Riesgos o Gestión del Capital Humano en todos sus ámbitos. En la parte internacional sí tenemos un mayor grado de externalización. A nivel nacional, existen determinadas áreas en las que sí ha sido necesario buscar apoyo externo, por ejemplo: herramientas de soporte informático específicas, asesoría legal especializada o proyectos concretos de consultoría de apoyo.

## ¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Para nosotros es fundamental que nuestros trabajadores tengan una protección adecuada mientras trabajan para MP, por lo que les damos cobertura a través de distintos seguros de vida y

garantizando al máximo posible la equidad interna (en todos los ámbitos), pero sin dejar de reconocer distintos niveles de aportación y evolución profesional.

Pero mantenemos una perspectiva más amplia y ponemos en valor otro tipo de "salario" (proyecto, ambiente, beneficios sociales, flexibilidad, reconocimiento profesional, formación, oportunidades de promoción y carrera.....). También premiamos contribuciones excelentes a través de nuestros programas de variable y reconocimiento orientados a distintos colectivos, que ofrecen una nueva oportunidad de recompensa en función del desempeño y la consecución de resultados, y facilitan el alineamiento entre los intereses y objetivos de la empresa y del trabajador.

## La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

La RSE está presente en todos los ámbitos de la compañía. Refleja nuestra aspiración de hacer las cosas de manera ética, basándonos en valores y considerando el impacto de nuestra decisiones en los distintos grupos de interés: accionistas,

## La igualdad de oportunidades y la promoción por resultados son clave para el desarrollo de directivos

accidentes, especialmente a aquellos colectivos que viajan de manera frecuente (dentro y fuera de España) por motivos de trabajo. Para el personal expatriado, contratamos seguros médicos que faciliten su atención local. Por otro lado, facilitamos que cada persona, a su elección, pueda obtener el máximo rendimiento posible de su salario, a través de elementos de retribución flexible que optimizan la retribución individual a través de beneficios fiscales.

## ¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?

Nuestra política retributiva se basa en un enfoque global y equilibrado que pretende llegar más allá de los elementos puramente monetarios del paquete salarial.

No es en sueldo en lo que MP quiere diferenciarse: nuestra convicción es que el dinero, aun siendo importante, no es (ni debe ser) el factor determinante en nuestra relación con nuestros empleados. Y esta idea se refleja muy bien en nuestro lema: "Disfrutar trabajando". Para MP es fundamental que todos sus empleados se sientan satisfechos, motivados y reconocidos a través de su retribución. En este sentido, procuramos mirar siempre al mercado y pagar en la misma línea,

empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, y sociedad en general. Algunas de nuestras actuaciones más relevantes las dirigimos a través de la Fundación Valentín de Madariaga. Estamos muy orgullosos de su aportación a la sociedad y de su desarrollo. Integra más de 200 discapacitados en el mundo laboral, fomenta la exposición y difusión de arte contemporáneo, y fomenta actividades de tipo empresarial y medioambiental. En relación con esta última faceta tenemos mucha ilusión en un nuevo proyecto que pretende conectar la Fundación con el mundo del desarrollo de las ciudades y de la arquitectura.

## ¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

La hemos potenciado con herramientas como talleres y newsletter, pero es sin duda uno de los aspectos donde MP tiene más campo de mejora. La comunicación interna es clave, y no es para mí tanto la forma de comunicar o las herramientas de comunicación, sino de conocer exactamente lo que hace falta comunicar, lo que cada actor necesita/quiere saber y tener la habilidad de comunicación, de exponer las ideas de forma atractiva, clara, segura, convincente, de saber argüir con eficacia. Como organización creo que estamos lejos de alcanzar el capital relacional necesario ■

Susana Marcos, socio de PeopleMatters, junto a Eugenio Barroso, consejero delegado del Grupo MP.

