



William Derrenger, consejero delegado de
Clear Channel

Para liderar hay que comunicar, pero hay que compartir el liderazgo y la comunicación

Con una visión a largo plazo, basada en la flexibilidad y la creatividad, Clear Channel impulsa a las marcas para crear campañas notorias que inspiran y motivan a los consumidores. El equipo humano de Clear Channel desarrolla su actividad en base a una serie de valores que, de forma transversal, impregnan todas y cada una de sus líneas de negocio y actuaciones, siempre con el objetivo final de satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, prestando, simultáneamente, servicios de calidad a los ciudadanos.

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

Yo todavía no he trabajado en una compañía donde las personas no son la ventaja competitiva principal. Para mí, Recursos Humanos lidera en aprovechar al máximo el talento que tenemos en nuestra organización, usando su ilusión y todas las herramientas que tienen a su disposición.

¿Qué papel juega aquí el área de Recursos Humanos?

Exijo dar la misma importancia al cumplimiento de los procesos de RRHH que el cumplimiento del presupuesto. En mi opinión, el departamento de Recursos Humanos es tan importante como el presupuesto, nuestro compromiso con los accionistas, etc.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

El departamento de Recursos Humanos ha pasado de ser un departamento administrativo y técnico a ser un departamento donde la estrategia es el eje principal de todos los procesos y actividades, y donde las personas son las protagonistas de dicha estrategia.

¿Cómo definiría a la plantilla que forma parte de Clear Channel?

Nuestra plantilla es luchadora, comprometida con un trabajo bien hecho. Contamos con profesionales orgullosos de lo que hacen, y con una plantilla colaboradora. Nuestros equipos en diferentes departamentos trabajan de manera transversal y con mucha fluidez. Creo que es resultado de un equipo de liderazgo que, en primer lugar, tiene muy claro lo que tenemos que lograr y, en segundo lugar, confía en sus colaboradores. Es lo que se

suele llamar un equipo de alto rendimiento. Cuando lideras un equipo así es algo parecido a la magia. Todo fluye con facilidad. No tenemos que hablar antes de una reunión para "alinearnos" porque ya sabemos lo que vamos a decir cada uno. Una señal clara es que podemos terminar las frases de nuestros colaboradores.

¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Libertad, flexibilidad, compromiso y visión a largo plazo en un entorno tecnológico en constante innovación donde el valor de la rapidez es transversal a todas nuestras actividades y procesos.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos años la fuerza laboral de su compañía?

La plantilla, en general, se ha profesionalizado. Somos un referente en el mercado publicitario de

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna a sus profesionales?

España es un país de talento. Durante mi carrera profesional, he trabajado en once países diferentes, y sin duda, los mejores profesionales que he encontrado, los he encontrado en España. Tanto es así, que en Clear Channel, eso se nota porque somos cuna de talento para nuestra compañía a nivel mundial.

¿Qué peso tiene la formación en la empresa?

Tiene un peso fundamental y este año queremos darle aún más peso. Nuestra formación irá encaminada a cubrir áreas técnicas, gestión de equipos, liderazgo y cultura digital y redes sociales. También destacaríamos la importancia del *coaching* en la estrategia de Recursos Humanos, siendo uno de nuestros objetivos fomentar una cultura del *coaching* en la gestión de los equipos.

Somos un referente en el mercado publicitario de OOH (publicidad exterior) por nuestro foco en la innovación y en las audiencias de nuestros clientes

OOH (publicidad exterior) por nuestro foco en la innovación y en las audiencias de nuestros clientes. Asimismo, somos pioneros en el área digital, *mobile* y acciones especiales.

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

Tenemos más dificultad en los perfiles en el área digital por ser un entorno tecnológico con innovaciones constantes.

¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas promovidas por la compañía?

Me gustaría destacar que nuestros trabajadores siempre piden más formación. Es una señal de ganas de seguir creciendo y espero que nunca dejen de pedirnos más. Creo en la formación, incluso soy profesor en la ESCP, por ejemplo. Me apasionan las personas y la formación es una de mis pasiones.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

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

Tanto en la empresa como el mundo académico creo que es mejor aprender haciendo; es decir, *learning by doing*. Durante el transcurso de mi carrera, he aprendido más de mis superiores. Personalmente considero que una de mis tres áreas de responsabilidad es el desarrollo de mi equipo y de mi organización.

Lo hago de acuerdo con sus necesidades específicas y basándome en lo que esperamos de cada uno de nuestros empleados dentro de

zanjar un problema o implantar un proceso concreto. Clear Channel es una empresa muy abierta y colaboradora y nos comprometemos con ganas y ambición. Eso sí, luego pedimos lo mismo a los que colaboran con nosotros.

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

Es evidente que la gestión del talento es un ítem estratégico. Por lo tanto, somos de la opinión que todo aquello que es estratégico y nos permi-

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

Acabamos de implementar una política retributiva fundamentada en equidad interna y externa, y además orientada a los resultados del negocio y al esfuerzo individual.

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

Apostamos por un sistema de gestión ambiental y de calidad integrado concienciando tanto a nuestros clientes, proveedores como con empleados. En prevención de riesgos laborales contamos con las medidas de más alto nivel para nuestros colaboradores.

Me siento especialmente orgulloso de nuestra colaboración con un centro especial de trabajo para la inserción laboral de las personas con graves discapacidades (Esclatec) con la que llevamos trabajando varios años. Las personas que integran esta organización nos ayudan a montar las ruedas de bicicletas para nuestra línea de negocio "Smartbike".

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

La comunicación es la segunda área de las tres áreas donde me dedico el tiempo. Me involucro personalmente en la comunicación en nuestras oficinas centrales y cada vez que visito a nuestras regiones. Comunico nuestros objetivos, los resultados alcanzados y las acciones que tenemos que tomar para cumplir nuestros compromisos con la compañía. Pero lo más importante es escuchar.

Cuando decimos comunicar, solemos pensar en una comunicación unilateral, transmitir nuestros mensajes. Como líderes, podemos beneficiarnos mucho y servir mucho mejor a nuestras organizaciones si dedicamos más tiempo a escuchar. Escucho, apunto, comparto lo que oigo con mi equipo directo, exijo que se tomen acciones y actualizo a la organización sobre lo que hacemos en base a sus peticiones en la próxima reunión. Pido también que mi equipo de liderazgo participe en estas reuniones y que apliquen el mismo método. Para liderar hay que comunicar, pero hoy en día hay que compartir el liderazgo y compartir la responsabilidad en la comunicación. Está bien que yo como CEO mantenga una línea abierta en la comunicación, pero a veces es mucho más interesante para la organización escuchar a nuestro director de ventas, el director de Marketing, etc. Los líderes tienen que tener la comunicación como una de sus prioridades y tenemos que escuchar con atención. Sobre todo los que piensan como yo, que el liderazgo es un trabajo de servicio hacia los demás ■

William Derrenger, consejero delegado de Clear Channel, y Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters.

Una de mis áreas de responsabilidad es el desarrollo de mi equipo y de mi organización

la compañía. De la misma manera que lo hago yo, lo espero de mi equipo y todos los *managers* de la organización. Todos tenemos que dar resultados y todos somos responsables del desarrollo de nuestra organización.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos? ¿Qué valores priman en esta decisión?

De las consultoras, espero confianza y conocimiento contrastado. Necesito que me ayuden a

te ganar en el mercado tiene que formar parte de nuestra organización y, por lo tanto, no se puede externalizar.

Por otro lado ¿qué beneficios sociales tienen sus empleados?

En Clear Channel tenemos una política de retribución flexible, de modo que nuestros empleados pueden elegir aquellos beneficios sociales de acuerdo a sus necesidades particulares a lo largo del tiempo.

