



Francisco Belil,
consejero delegado de **Siemens**
España y Suroeste de Europa

Hay que conocer las inquietudes de cada empleado para poder fomentar más su talento

Para el consejero delegado de Siemens, Francisco Belil, la diversidad de conocimientos y la necesidad de internacionalizar y abrir mercados es una de las claves del éxito en las empresas. En Siemens, la multiculturalidad y la importancia que se le otorga al talento e innovación son las bases que sustentan un éxito que lleva forjándose más de un siglo de vida. Quizás, por ello, reconoce no sufrir la crisis y seguir creciendo, gracias, una vez más, al compromiso que muestra toda la plantilla.

¿Cuáles son las características de la plantilla que conforma Siemens en España?

Depende del área. En los departamentos técnicos, un 75% está formado por hombres; sin embargo, en las tareas administrativas la proporción es de un 50% de hombres y mujeres. Luego, existen áreas especiales como la financiera donde el 60% son mujeres y el 40%, hombres. Esto es debido a los cambios culturales. La empresa tiene 163 años de historia (en España lleva operando 116 años) y cuando se buscaban ingenieros eran en su gran mayoría hombres. Esta situación ha ido cambiando y, hoy en día, las universidades están llenas de mujeres.

¿Qué retos se marcó cuándo inició su andadura en Siemens?

Para mí, las personas son lo que marcan la diferencia en las organizaciones. Por eso, siempre, les he dedicado una atención prioritaria. Siemens tiene 405.000 empleados a nivel mundial y son ellas quienes hacen que Siemens sea como es. Por eso, tengo claro que las personas que incorporo a mi equipo son las mejores de su promoción, son honestas e íntegras. Además, busco profesionales capaces de trabajar en equipo porque, hoy, los resultados no dependen de una persona, sino de equipos. Y éstos son cada vez más internacionales e interculturales.

Hay un hecho diferenciador en Siemens y es que somos una de las pocas empresas en el mundo que contamos con la figura del *Chief Diversity officer*. Se trata de una persona dedicada a mejorar la diversidad. Es decir, esa persona y su equipo hacen planes de diversidad, buscan ratios y comparan, etc. Cuando hablo de diversidad no hablo de hombres y mujeres, sino que, para nosotros, es todo lo que diferencia unos de otros. En esto entran las culturas distintas, la formación y experiencias distintas, etc. Lo que buscamos es que los equipos de trabajo sean lo más diversos posibles. Actualmente, estamos presentes en 191 países del mundo y en la plantilla de España trabajan personas de 30 nacionalidades distintas.

Con tanta diversidad ¿es complicado explicar los valores culturales de la empresa? ¿De quién es responsabilidad de este tema?

De cada uno de nosotros. Además, si una persona tiene una minusvalía, será muy eficiente en otro campo. Nosotros nunca contratamos, por ejemplo, buscando superar una cuota establecida, sino que

reclutamos profesionales que puedan aportar y darnos todas las facilidades para aprovecharnos de su valor.

Por lo tanto, confían en las capacidades de las personas con minusvalías...

Evidentemente. Nuestra oficina fue el primer edificio no público homologado con accesibilidad total. Personalmente admiro a la gente con minusvalías porque normalmente hace que lo compensen con mucho más esfuerzo. Y me baso en experiencias personales. Hace años trabajé en Estados Unidos con un compañero que un fin de semana se fue a Florida a nadar. Allí tuvo un accidente y se quedó parálítico. Antes era un ingeniero normal, pero a raíz de su accidente, se transformó. Se tomó el trabajo con un interés desmesurado y años más tarde, incluso, fue nombrado director de Ingeniería de la compañía. En resumen, sacó lo mejor que llevaba dentro para superar las barreras que tenían.

era presidente de un club deportivo con gran éxito, hasta el punto que el presidente les había visitado. De toda esta historia, me quedé con el entusiasmo y orgullo con el que explicaba su vivencia. Le felicité y me reuní, ahora sí, con su superior. Aproveché para preguntarle por este trabajador y me confesó que era un buen contable, pero que a su hora se iba siempre en punto. Su jefe directo no conocía todos los intereses de este empleado y cómo disfrutaba relacionándose con la gente. Por eso, yo aproveché para recomendarlo para el departamento de Marketing, gracias a su pasión por las personas y ser tan extrovertido. Fue una decisión que al principio no encajó en la mente de nadie, pero que con el tiempo, me dió la razón ya que fue mucho mejor empleado en su nueva tarea. Es decir, el talento está en la gente, pero hemos de descubrir dónde está guardado. Nuestra tarea es conseguir colocar a la persona adecuada en el lugar adecuado para que disfrute y pueda crecer; así, la organización también se verá beneficiada.

Las personas que incorporo a mi equipo son las mejores de su promoción, son honestas e íntegras

¿Qué valores busca en los empleados que forman parte de su plantilla?

Busco gente que se entusiasme con las cosas, que disfrute con su trabajo y haga disfrutar a los demás, porque yo aprendí de muy jovencito que las cosas donde yo disfrutaba de repente iban mejor. Esta es la gran piedra filosofal: disfruta lo que estás haciendo y si no, no lo hagas. Y no te olvides que también tienes que hacer disfrutar a los demás. Para ello hay que trabajar con entusiasmo, poner ilusión y, sobre todo, comprometerse con el proyecto que estás haciendo.

¿Necesitamos talento para innovar o innovar la gestión del talento?

Todo el mundo tiene talento. Lo que hay que hacer es descubrir dónde está, ya que mucha gente lo desconoce. Hace años viajé a Méjico y me reuní con un responsable de Contabilidad. Antes de hablar con él, me fijé en sus empleados. Uno de ellos tenía en su escritorio un álbum de fotos y destacaba una fotografía suya con el presidente de la República. Me paré y le pregunté por esta imagen. Me explicó que

¿De qué herramientas disponen los directores de RRHH para conseguir esta sistemática?

Tras investigar sobre ello, me di cuenta, junto a otros compañeros de profesión, que en los últimos 20 años prácticamente no se había hecho nada importante en este campo. ¿Cómo puede ser que en un campo tan importante como éste para el futuro de las empresas hayamos hecho tan poco? Por ello, reunimos un grupo de diez empresas destacadas, muy innovadoras y con consciencia de la importancia del talento. Juntas lanzamos un proyecto, que ya está por su segunda edición, INNOVARH. La idea de este foro es investigar y poner en práctica en cada una de nuestras empresas las ideas que se gesten allí en programas pilotos que, más tarde, se darán a conocer a la sociedad.

¿Por qué Alemania está saliendo de la crisis antes que España? ¿Qué diferencia a un país del otro? ¿Formación, tejido empresarial...?

Nos diferencian muchas cosas. En algunas ganamos nosotros, pero en otras muchas ganan ellos. Diría que es un problema, primero de nuestra economía,

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

de cómo está diversificada y de la potencia que tiene. Por lo que se refiere a RRHH tenemos unas diferencias fundamentales. Si analizamos (empezando por arriba de la pirámide) vemos que Alemania tiene muchos más doctores en todas las áreas que aquí, que casi no hay. ¿Por qué? Porque los alemanes hacen mucho tiempo que se han dado cuenta que la investigación, el desarrollo y la innovación tienen una trascendencia para el futuro.

Entonces la formación es clave en esto...

En proporción, España tiene muchos más ingenieros que Alemania. Hay un desequilibrio otra vez, esta vez en favor de España, pero que es equivocado, porque España no necesita más licenciados. Cuanta más formación tenemos, mejor, y si uno puede tener tres licenciaturas mejor que una. Pero lo que está pasando en España es que estamos generando una gran cantidad de licenciados que luego no encontrarán trabajo. Esto es un gran desperdicio para la sociedad (que lo está financiando) y, por otro lado, una gran desmotivación y frustración para estos profesionales. En cambio, Alemania produce el número de licenciados que necesita. En el siguiente escalón, la desproporción es todavía más grande. En España la FP es poco recurrida, hay muy pocas personas que hayan estudiado Formación Profesional y la hayan terminado. En cambio, en Alemania es inmensamente grande el volumen de alumnos de FP. Yo diría que es casi la diferencia más importante. Gran parte de los éxitos de Alemania en el terreno de producción y de industria vienen de la mano de la formación profesional muy sólida, dual, en la que la gente ha aprendido en teoría y en la práctica y que les da una base fundamental.

Por lo tanto ¿cuál es su opinión de la formación de los ingenieros españoles?

La formación de nuestros ingenieros es muy buena, es comparable con la de los alemanes. Creo que individuo por individuo no tenemos nada que envidiar a los alemanes; pero el conjunto, cuando nos pones a trabajar, los alemanes claramente tienen una ventaja. Además podríamos hablar de la sistemática y la tradición alemana: el que se programa las acciones, y lo hace bien, tiene más éxito que quien improvisa más, como los españoles.

Y en un plano más concreto ¿cómo se trabaja en Siemens la formación de sus empleados?

Llevamos a cabo formación interna. Todos los años, un 92% de nuestros empleados recibe planes de formación en los campos en los que lo necesita para hacer mejor su trabajo. Por otro lado, desde hace años, llevamos a cabo una formación dual. Trabajamos, también, con un grupo de empresas alemanas, que llamamos ASET, que fomenta la mejora de la formación.

¿Qué programas formativos contempla la empresa?

Nos basamos, como decía, en una formación dual que, durante un plazo de dos años, se apoya en teo-

ría y práctica y se hace tanto en español como en alemán. Confiamos mucho en el retrofeed. Es decir, primero aprenden lecciones teóricas en clase, las ponen, más tarde, en práctica y, finalmente, regresan al aula para compartir qué han aprendido, qué no les ha servido de la parte teórica, etc. Así se hace con una y otra lección. Para nosotros es el sistema natural y resulta muy lógico, ya que es la manera que desde niños tenemos de aprendizaje.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.

En los próximos años muchas compañías españolas tendrán que afrontar el camino de la internacionalización, unas ya lo emprendieron en los 90s y deberán profundizar en modelos y procedimientos globales, otras tendrán que acometer previamente procesos de concentración de tomar tamaño, para todas Siemens puede ser un modelo a seguir ya que es una de las empresas europeas más globales tanto en sus mercados como en la gestión de sus negocios y de sus profesionales.

A parte de los beneficios formativos ¿qué otros beneficios sociales ofrece Siemens?

Siemens intenta pagar mejor que el mercado y tener un paquete de prestaciones por encima del mercado, desde cafetería, portátiles, etc. Ofrecemos forma-

que decidimos dar un reconocimiento a nuestros empleados como forma de agradecimiento por su dedicación. Para ser creíble tienes que reconocer las cosas que van bien, también las cosas que van mal e intentar fomentar unas y frenar las otras y ser, en ese sentido, transparente.

¿Cómo se trata la RSC dentro de la empresa?

Se trabaja de forma holística y completa. Por ejemplo, trabajamos con la ONCE, con Esade por los temas de innovación, con asociaciones, etc. Hace un par de años participamos en un programa contra el abandono escolar. Se trataba de dar clases en escuelas de la periferia de Madrid. Yo mismo impartí clases en una escuela de Tres Cantos una vez por semana. El objetivo era conocer qué inquietudes tienen para contribuir a que estos chicos entiendan que si no terminan la escuela no van a tener la vida que quieren tener. Otras empresas dirían que esto es RSC, para nosotros es una contribución.

Y ¿cómo se comunican internamente?

La comunicación es fundamental para nosotros y estamos permanentemente diseñando iniciativas de cómo comunicar. Las organizaciones, sobretudo las grandes, tienen muchas capas y no todas son tan

Nuestra cultura acepta el error, mientras no sea repetitivo, porque entendemos que hay que arriesgar para avanzar

ción en idiomas, *job rotation*, presentamos posibilidades de que el empleado se vaya al extranjero a trabajar, etc. También ayudas para médicos, seguros, etc. Nuestras oficinas son flexibles; es decir, en algunas áreas los empleados tienen su propio armario para guardar sus pertenencias y el portátil. Así, cuando llegan a la sede, pueden sentarse en el despacho que crean conveniente y en ese momento esté disponible. Pero, esencialmente, de lo que somos muy conscientes es que las personas son las que marcan la diferencia. Tenemos una paga variable que no todas las empresas tienen. A niveles más altos, más aumenta la variabilidad. Trabajamos por objetivos; no tenemos, ni vamos a tener nunca, café para todos, ya que reconocemos por contribución nunca por horas. Nuestra cultura acepta el error mientras no sea repetitivo, porque entendemos claramente que hay que arriesgar para avanzar.

Quizás es una eficaz forma de motivar...

Un tema que nos ha distinguido de forma notable este año es un premio que se ha dado a cada empleado de todo el mundo por el esfuerzo en la crisis. Son detalles, pero que marcan cómo somos. Siemens no ha estado nunca en crisis en estos últimos años. Ha notado la crisis porque el entorno está en crisis. Pero de todas formas, debido a este entorno, hemos pedido a la gente un sacrificio. Pero en Alemania, y en otros muchos países no dejamos de crecer, por lo

permeables como deseáramos. Hay que mentalizarse que no tiene ningún sentido que yo comunique al primer nivel si éste no comunica al segundo y éste al tercero. De todas maneras, nos saltamos algún nivel a veces, siempre de forma consciente. Por ejemplo, la comisión directiva de Siemens España nos comprometemos a reunir a 1.500 empleados en desayunos mensuales a lo largo del año. Yo me reúno una vez al mes con una quincena de empleados saltando varios niveles hacia abajo donde les explico cómo va la compañía. Lo más importante es responder a sus preguntas e inquietudes. Además, contamos con una intranet, revistas internas, foros estratégicos donde me reúno con los 200 primeros ejecutivos para discutir nuestra estrategia, la reunión anual con los empleados, etc. Hay muchas iniciativas, pero aún así es poco porque la comunicación es como la sangre en el cuerpo. Tiene que circular en las dos direcciones; es decir, ir y volver. Todos tenemos la obligación de dar información, pero también el derecho de recibirla.

Ha hablado de dos conceptos bastante claros: personas y comunicación. Para centrarse en ellos ¿externalizan muchos de los procesos de RRHH?

Externalizamos sólo lo que no consideramos tan esencial para nosotros. Por ejemplo, nóminas y tareas rutinarias las tenemos externalizadas, pero dentro de la propia empresa. Soy responsable de quince países en el sur de Europa y hay 37 nóminas distintas; por lo que esta diversidad no era buena ya que dejamos sin aprovechar muchas sinergias. Por eso, hemos acabado centralizando en Lisboa las nóminas de los quince países que llevamos.

Para finalizar ¿hacia donde cree que va la función del departamento de Recursos Humanos?

Creo que tiene un futuro brillante. La tarea del director de RRHH es básica, ya que si no hay una persona que tenga la función de gobernante que, por un lado, dicte y, por el otro lado, haga seguimiento y de guía, se acabarían dando prioridad a los temas que no la tienen ■

Francisco Belil junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

