



Luisa Orlando,
directora Corporativa de Recursos Humanos
del **Grupo SM**

La mayor parte de la trayectoria profesional de Luisa Orlando (San Sebastián, 1966) ha transcurrido en el ámbito de la gestión de personas. Licenciada en Gestión Comercial y Marketing por ESIC, desarrolló su carrera profesional en la división de Consultoría de RR HH de Pricewaterhousecoopers y fue directora de RR HH en esta organización de la división de Servicios Fiscales y Legales. Ahora mismo ocupa el puesto de directora Corporativa de Recursos Humanos del Grupo SM, donde ha liderado un proyecto de transformación y cambio organizativo con la misión de impulsar la orientación de todos sus profesionales en la consecución de los nuevos objetivos estratégicos.

CRONOLOGICO DE LA
HISTORIA DE
ESPAÑA

al muerzos
con talento

Nos centramos en la persona, el eje de nuestros valores

El Grupo SM es una de las compañías editoriales más importantes de España y cuenta con una destacada presencia en Iberoamérica. Está especializada en libros de texto y literatura infantil y juvenil y dentro de sus objetivos estratégicos está el contribuir al desarrollo de las personas a través de la cultura. La Dirección Corporativa de Recursos Humanos, cuya responsable es Luisa Orlando, se alinea con esta forma de actuar poniendo siempre en primer plano a los empleados. De hecho, el área cuenta con una serie de programas en los que el eje principal es la persona y sobre ella se articulan todas las acciones que se ponen en marcha.

¿Cómo ha evolucionado su Dirección en los últimos años?

La evolución del área se ha mantenido paralela al crecimiento de la compañía. En los últimos cuatro años hemos aumentado mucho nuestra presencia en diversos países de América Latina. Por tanto, la Dirección se ha orientado hacia una visión más global del negocio. En este sentido, contamos con dos gerencias internacionales, cada una de las cuales gestiona cuatro países, que lideran todos los procesos corporativos de recursos humanos, algo que debido a nuestro grado de expansión y crecimiento es un aspecto crítico en la organización.

Por otro lado, tenemos los equipos locales. En España, en concreto, disponemos de siete personas. Nuestro valor, y lo que queremos potenciar, es la cercanía a nuestros clientes internos y por eso la Dirección Corporativa de RR HH tiene una asignación a direcciones. A esto hay que añadir otro equipo de tres personas que se ocupa de la parte de especialistas y de compensación y beneficios. En total, damos servicio a unos 2.000 empleados. Y por último, dentro de nuestra área también se encuentra la Asesoría Jurídica Corporativa. Ahí tenemos a cuatro personas, porque uno de los activos principales en una editorial como la nuestra son los derechos de autor y eso tenemos que cuidarlo mucho.

¿Cuáles son sus principales objetivos?

Si la estrategia de la organización está orientada al crecimiento, el objetivo principal es que Recursos Humanos acompañe su desarrollo y expansión. Esto en cuanto a la estrategia global, pero hay un ámbito en el que estamos trabajando mucho ahora: reforzar la cultura corporativa. Nosotros, como organización cuya vocación es la educación, tenemos que trabajar nuestra identidad desde un modelo de recursos humanos propio.

¿Qué acciones están llevando a cabo para fortalecerla?

La acción principal ha sido modelizar los recursos humanos. En cualquier organización es muy importante poder contar lo que uno es y hasta dónde se puede desarrollar. En esa línea hemos establecido un modelo que hemos definido como "Persona SM". Como su nombre indica, nos hemos centrado en la persona, no sólo en el profesional, que es quien inspira nuestros valores.

Así, el modelo de recursos humanos se desarrolla en varios ejes como son la evaluación, el desarrollo, la formación o los beneficios.

¿Qué políticas están aplicando en el ámbito del desarrollo?

Nosotros entendemos que el desarrollo de cada profesional parte de él mismo. De hecho, hace poco toda la plantilla recibió un correo electrónico en el que aparecía el universo y las estrellas fugaces cayendo. Al final del mensaje decía: "¿Hace cuánto tiempo que no pides un deseo a una estrella fugaz?". El siguiente correo que recibieron incluía una constelación con un conjunto de estrellas. Al pasar el ratón por encima de ellas aparecían valores y competencias. Entonces invitábamos a cada cual a formar su propia constelación y a compartirla.

En otras palabras, el mensaje que queremos trasladar a los empleados es que si no partimos de un deseo de desarrollo personal, el que un jefe o un responsable invite al desarrollo no es la vía más adecuada. El desarrollo parte de uno mismo y realmente el proyecto y el sueño se

que desempeñar, entre las cuales estará la formación. Sin embargo, huímos de este concepto como única vía de desarrollo. La formación es una palanca más en el desarrollo del profesional, pero no la única.

¿Cómo establecen entonces la formación de los empleados?

Lo hacemos a través del programa "Saber Más", que trabajamos en varios niveles. Uno de ellos es en el ámbito corporativo y de cultura, con el que pretendemos desarrollar nuestros valores. Luego tenemos la formación propia del puesto, que va vinculada a la posición que uno ocupa y a su plan de desarrollo respecto a su carrera profesional. Ahí trabajamos con la componente de habilidades necesarias y de conocimientos.

¿Cuántos recursos dedican a formación?

Depende de la posición, pero todos los profesionales reciben la formación corporativa, técnica y de habilidades que requiere el desarrollo de su posición en la organización. Hemos tratado de desarrollar mucho la formación interna y los equi-

En Grupo SM huímos de la formación como única vía de desarrollo profesional

cumplen cuando cada uno confecciona su plan. Ahora bien, nadie va a conseguir grandes retos por sí mismo. Se necesita un equipo, un tutor y el conjunto de la organización que ayude e impulse. Y eso sólo se consigue cuando se comparte. Por eso, nuestro sistema de evaluación y desarrollo es abierto y no sólo participa el tutor, sino también los clientes internos.

Otro aspecto fundamental es que hemos desvinculado totalmente el sistema de desarrollo del ámbito de la retribución. Hay un momento a lo largo del año en el que hablamos de objetivos y resultados vinculados a una variable, mientras que hay otro instante en el que nos ocupamos de la persona, de su desarrollo y de su carrera profesional.

¿En ese proceso se puede elegir la formación que uno necesita?

En ese proceso lo que se establecen son las funciones de desarrollo que el profesional va a tener

pos de formadores vinculados a la organización. Por tanto, más que hablar de ratios yo diría que todos los profesionales del grupo participan anualmente, como mínimo, en un programa con tres jornadas completas de formación. A eso hay que añadir otro tipo de formación interna y sesiones de conocimiento que se organizan en cada una de las direcciones.

¿Cuentan con algún programa de formación para las nuevas incorporaciones?

Efectivamente, disponemos de un programa de acogida, del que se suele decir que es absolutamente intensivo. De hecho, en él participa el Comité de Dirección Corporativo y las direcciones y equipos profesionales de negocio. Entendemos que cualquier profesional que entra en el grupo necesita conocer bien la organización de la que forma parte y las claves del negocio en el que se integra. Por lo tanto, organizamos jornadas de conocimiento anuales de las direcciones

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

a las que todo el mundo está invitado, tanto profesionales de reciente incorporación, como otros que hace tiempo que no asisten a ellas.

Además, todos los directores del grupo en los distintos países vienen a España a un curso de acogida de una semana de duración.

A la hora de seleccionar a los profesionales ¿cuáles son los criterios que aplican?

Nuestro modelo está anclado en los valores. Por tanto, un criterio fundamental es el trabajo y el análisis de esos valores. Por un lado, nos aseguramos de que el profesional que incorporamos los va a poder desarrollar; y, por otro, lógicamente, tenemos en cuenta sus capacidades técnicas y de habilidades relativas al puesto. En este sentido, nuestro núcleo principal de análisis y diagnóstico es el ámbito editorial. La persona que se incorpore debe tener cierta sensibilidad cultural y educativa. Somos una empresa con una vocación social importante, y entendemos que las personas que se incorporan al grupo también deben compartir esta sensibilidad.

Por lo que respecta al proceso, contamos con pruebas técnicas, de inglés y de personalidad, sobre todo para aquellas posiciones donde vayan a tener equipos a su cargo. Aparte de todo esto, realizamos dinámicas de grupo en puestos relacionados con el ámbito comercial y de marketing. Finalmente, llevamos a cabo una serie de entrevistas, que pueden ser más técnicas en función del puesto que se desea cubrir, tanto desde la Dirección Corporativa de Recursos Humanos como desde la dirección del área donde finalmente va a trabajar esa persona.

¿A través de qué herramientas seleccionan a estos profesionales?

Utilizamos todas las fuentes en función de la posición. Por ejemplo, para atención telefónica o mozos de almacén, puestos en las que las incorporaciones suelen ser masivas, nos apoyamos en internet y en las empresas de trabajo temporal. En cambio, para posiciones medias contamos con un equipo especializado que se dedica a hacer el primer análisis de búsqueda. Finalmente, para cargos de mayor responsabilidad utilizamos *headhunters*.

Una forma importante de hacer atractivo un puesto de trabajo a un candidato es el salario. ¿Cuál es la política retributiva del grupo?

Una empresa vive de sus resultados y, por tanto, la mayoría de los profesionales que aquí trabajan están claramente orientados a esta variable. De hecho, de los 850 empleados que tenemos en

Reconocimiento a la labor realizada

En 2007 se puso en marcha el Premio Hudson-Infoempleo para el mejor proyecto de retención del talento. Éste recayó en la Dirección Corporativa de RR HH del Grupo SM por la labor que estaba llevando a cabo, consecuencia de un diagnóstico basado en estudios de clima, entrevistas a los profesionales que dejaban el grupo y desayunos con la Dirección. A partir de ahí se decidió actuar en tres ejes: la estructura organizativa, la retribución y la calidad de vida.

En el primer aspecto, se trabajó en los valores del grupo: innovación, cercanía y responsabilidad social, por un lado; visión global, trabajo en equipo, velocidad y eficacia, por otro; además de pasión, compromiso y generosidad. De esta forma, aumentaron la promoción interna, hicieron más hincapié en la formación y pusieron en marcha programas para potenciar habilidades y *coaching*. El segundo eje de actuación fue la retribución. Para ello, incorporaron una nueva visión: el

equipo editorial también estaría orientado a resultados y participaría con una retribución variable. Además, los programas de beneficios se flexibilizaron y se extendieron a todos los profesionales. El último eje de este plan de retención de talento era la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Así, se puso en marcha el proyecto "Somos Más", con el que se añadieron dos semanas al permiso de maternidad, se redujo la jornada por cuidado de familiares con reserva de puesto, y se propusieron otras medidas como "compra" de vacaciones, financiación de comidas, descuentos, fisioterapia, plazas de aparcamiento o descuentos en gimnasios, entre otras propuestas. Como resultado, la dirección logró reducir cuatro puntos el índice de rotación, ahora por debajo del 5%.

El Grupo SM también ha logrado otros reconocimientos, como el premio Madrid Empresa Flexible 2008 y el de Empresa Flexible a nivel nacional en ese mismo año.

España, unos 500 tienen retribución variable. Entendemos que la política retributiva tiene que cuidar la equidad en una organización que quiera estar posicionada en un entorno de liderazgo y de retención de talento. Luego está la orientación a resultados a través de una variable, que es lo que invita normalmente a una diferenciación salarial.

Todo esto se complementa con una serie de beneficios sociales en los cuales hay mucha flexibilidad, de forma que los beneficios se adapten a las diferentes necesidades de los profesionales, por ello ofrecemos desde becas de estudios para los hijos, tickets guardería, línea ADSL, ordenadores, seguro médico... En función de la edad y la posición personal, cada trabajador tiene la posibilidad de elegir los beneficios que le interesan.

¿Qué otras medidas similares tienen?

Todas se engloban bajo el paraguas del programa de conciliación y beneficios denominado "Somos Más". Es una iniciativa líder, porque queremos estar en la vanguardia de medidas que realmente faciliten la vida de nuestros profesionales. No en vano, ya hemos obtenido distintos premios con este proyecto. Son iniciativas de flexibilidad laboral. Por ejemplo, las reducciones de jornada pueden ser para todo el personal, sea cual sea su estado civil. Contamos con medidas de conciliación que favorezcan momentos difíciles, como cuando un familiar está enfermo. Por otro lado, si una persona requiere más días de vacaciones puede comprarlos manteniendo la cotización a la Seguridad Social. Además, cualquiera puede irse para desarrollar una actividad en una ONG y sabe que tiene reservado su puesto cuando vuelva. Es un programa global que estamos desarrollando para todos los profesionales del grupo en los nueve países en que estamos presentes. Además, son beneficios universales, que se aplican exactamente igual para todos con independencia de su categoría profesional.

¿Cuál es el perfil principal del trabajador del Grupo SM?

Un 80% de los profesionales tiene licenciatura universitaria. Por otro lado, somos una empresa en la que el 60% de la plantilla son mujeres y ése también es un ámbito en el que nos diferenciamos de otras empresas. De hecho, en los últimos dos años hemos promocionado a más de 70 mujeres en la organización. En 2005 había sólo una mujer en el equipo de directores y ahora en la Subdirección General de España el 50% son mujeres. En cuanto a la edad media, es de 39 años.

¿Qué imagen de empleador tiene la empresa?

Creo que el grupo tiene una imagen de muy buen empleador. Contamos con una rotación bajísima, que está por debajo del 5%. Tenemos instaurados premios para las personas que cumplan los 25 y los 40 años en la empresa, y no se trata de un reconocimiento ocasional. Y es que las personas que se incorporan lo hacen a una nueva iniciativa, con la voluntad de participar y desarrollar un proyecto tanto suyo de carrera, como del grupo.

¿Se fomenta de alguna forma la movilidad interna de los empleados?

Totalmente, nuestra cultura de desarrollo prioriza la promoción interna frente a la selección externa. Por ello, tenemos numerosos gerentes y directores que vienen de otra función, de comercial a marketing, de ser gerente de RR HH a dirigir una línea de negocio y tenemos numerosos directivos en nuestras empresas de Latinoamérica que han promocionado desarrollando una carrera internacional en el grupo.

Y ¿cuáles son los mecanismos que utilizan para atraer y retener el talento?

Un elemento fundamental para atraer el talento es aquél que ya tienes en la organización. El principal atractivo, por tanto, es ser una empresa líder que consigue resultados y que tiene una cultura de desarrollo y atención a sus profesionales. La atracción del talento no depende sólo del equipo de RR HH, sino que los directivos de la organización también tienen ese rol.

Es además fundamental fortalecer la cultura de la organización con un modelo de recursos humanos que sea un elemento diferencial. Esto se consigue cuando permite alinear a los profesionales con la estrategia del proyecto empresarial e impulsar el desarrollo y crecimiento de su carrera en un entorno que vele por el equilibrio de la persona y su motivación para aportar su mejor valor al Grupo SM ■



El equipo de RR HH de Grupo SM en las instalaciones de la empresa