



Rosa María García,
presidenta de **Siemens España**

Queremos crear un ambiente en el que el error se admita y sirva para aprender

La relación directa entre la capacidad de innovación de las empresas y su competitividad es un hecho que hoy en día no se pone en duda. Por ello, la innovación en Siemens, durante más de 160 años de historia, ha sido uno de los factores clave de éxito que le ha permitido generar un valor sostenible para la organización y para la sociedad. Asimismo ser innovador en Siemens es uno de los tres valores de la compañía en los que se presta mayor atención a su desarrollo conjuntamente con el ser excelente y responsable.

¿Cuáles son las principales características de la plantilla que gestiona?

La plantilla de Siemens –a excepción de algunas medidas puntuales– se ha mantenido más o menos estable en los últimos años. En la actualidad, la compañía cuenta con 2.656 empleados, con una media de 41,5 años, de los que el 26% son mujeres. Asimismo, Siemens tiene una amplia red de centros repartidos por toda España, aunque los centros más importantes se encuentran en Tres Cantos, que tiene el 40% de la plantilla; Cornellá, el 20%, y Getafe el 12%.

¿Qué retos a medio y largo plazo en la gestión de personas se han marcado para acompañar la estrategia de la empresa?

Si hubiese que definir a Siemens con una palabra, ésta sería “innovación”. Todas y cada una de las actividades de la compañía tienen como objetivo mejorar cada día y, evidentemente, el área de Recursos Humanos no es ajena a esta corriente. La estrategia de RRHH pasa por crear un ambiente en el que la innovación fluya, en el que el error se admita y sirva para aprender y mejorar conjunta y continuamente. El objetivo es conseguir que los mejores profesionales quieran trabajar con nosotros y, además, dotarles de las herramientas y conocimientos para ayudarles a crecer profesionalmente.

Una de las áreas clave dentro del Plan Estratégico es convertir a Siemens en una de las mejores empresas para trabajar de España. Desde su aprobación el año pasado se han puesto en marcha diversas iniciativas, que ya han dado sus frutos. Así, en el ranking Merco Personas hemos ascendido hasta el puesto número trece y nos hemos convertido en la mejor empresa para trabajar en el grupo de empresas tecnológicas industriales.

Otro de los objetivos de la política de Recursos Humanos es fomentar la cercanía con los empleados y hacerles un plan de desarrollo continuo. Todos los planes de acción se basan en la confianza en el empleado y se han planteado a partir de las encuestas que se hacen periódicamente y donde pueden expresar todas aquellas áreas de mejora que consideran interesantes.

Visto desde su experiencia y conocimiento del sector ¿cuál cree que es el futuro de la figura del director de Recursos Humanos? ¿Qué importancia tiene este profesional dentro de la estrategia de una compañía?

En una empresa que quiere ser competitiva es vital que la estrategia en Recursos Humanos

En relación al Plan de Igualdad ¿cómo ha evolucionado el porcentaje de mujeres en plantilla y en puestos de dirección?

El porcentaje de mujeres directivas en Siemens se ha multiplicado por tres desde el año 2000 y en la actualidad llega al 15%. Se trata de una cifra que se sitúa dentro de la media del sector de empresas tecnológicas, aunque el objetivo es alcanzar el 18% en tres años. Para conseguirlo, la compañía ha aprobado una serie de medidas como la obligación de incluir en la terna final todos los procesos de promoción a, como mínimo, una mujer. Además, también desarrollamos programas de *mentoring* a empleadas con alto potencial o programas de retención a nuestras mujeres *managers*, entre otras actividades. Siemens dispone de un Plan de Igualdad, fir-

La detección, atracción y retención del talento son imposibles sin un departamento de RRHH abierto a la realidad de un mercado que cambia cada día

esté alineada con la de la compañía. En este sentido, la función del director de RRHH ha evolucionado sustancialmente y ha pasado de ser una figura de mero soporte a convertirse en un *partner* estratégico para el negocio. La detección, atracción y retención del mejor talento son imposibles sin un departamento de Recursos Humanos innovador y abierto a la realidad de un mercado que cambia cada día. Una muestra de la importancia de esta figura en Siemens es que forma parte del Comité de Dirección de la compañía.

mado con la representación sindical, con el que evitar cualquier tipo de discriminación.

En la coyuntura actual el talento y la promoción interna cobran más fuerza si cabe. ¿Cómo detectan y desarrollan el talento interno?

La identificación temprana y el desarrollo del talento de la compañía han constituido siempre un pilar fundamental dentro de la cultura de Siemens. Una de las claves del éxito es el Modelo de Liderazgo que se utiliza a nivel global y con el que se dispone de información de primera mano sobre los resulta-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

dos, competencias, experiencia y potencial de desarrollo de los empleados de la compañía. Si a este modelo le sumamos los resultados del proceso de evaluación anual, podemos identificar a los empleados con un mayor potencial de desarrollo y así crear una cantera de empleados con muchísimo talento. Con este grupo se trabaja en su desarrollo profesional para que estén perfectamente preparados en el momento en que surja una vacante directiva.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters: Siemens es una de las más grandes empresas europeas que compite en la vanguardia de las tecnologías. Para Siemens el talento es el motor de su innovación y competitividad. Los productos e innovaciones serán realizados por los jóvenes que actualmente forman parte de su equipo e incluso por jóvenes que todavía ni siquiera se han incorporado a la compañía. Por ello, para Siemens como empresa líder en innovación, tecnologías, ingeniería, su futuro depende de su capacidad para atraer y desarrollar el mejor talento.

¿Con qué criterios externalizan tareas en el área de Recursos Humanos?

El objetivo de cualquier proceso de externalización debe ser aportar mejoras concretas sobre lo que ya se está haciendo. Se han externalizado tareas meramente administrativas y con mucho cuidado para evitar situaciones de descoordinación. Por otro lado, la organización de Siemens –que agrupa a sus países en clusters– permite generar sinergias y una gestión más eficaz de las funciones de RRHH. Cabe destacar que el director de Recursos Humanos de Siemens España es el director de RRHH del cluster Suroeste de Europa (SWE).

En esta línea ¿qué buscan en la aportación de una consultora de RRHH?

Las consultoras deben ser un *partner* estratégico para el departamento, conocer la política y la cultura de las compañías para las que trabajan, de lo contrario, su valor añadido se reducirá al mínimo. Nosotros las utilizamos en los siguientes casos. En primer lugar, objetividad externa: cuando desea-

mos reducir el margen de error al mínimo, por ejemplo, en los casos de los *assessments* en los procesos de selección de nuevos empleados. Y, por otro lado, experiencia: en casos concretos en los que no tengamos conocimiento especializado y/o el volumen de trabajo es demasiado alto (por ejemplo, al diseñar el Plan de Igualdad, en las búsquedas directas de perfiles especializados – *headhunting*, etc.).

¿Cómo definiría la política retributiva de Siemens?

Hemos implantado una serie de medidas para garantizar que nuestros profesionales reciben un salario acorde a la media del sector. De hecho, desde el año pasado y, pese a la situación económica que vivimos, en Siemens se ha hecho un esfuerzo

En nuestro objetivo de convertirnos en la mejor empresa para trabajar, ofrecemos un paquete retributivo innovador y flexible

por incrementar los salarios muy alejados de la media del mercado. Por otro lado, en nuestro objetivo de convertirnos en la mejor empresa para trabajar ofrecemos a nuestros colaboradores un paquete retributivo innovador y flexible (los colaboradores han podido incluir la compra de acciones, seguros de salud y el pago de guarderías para disponer de ventajas fiscales) acorde con cada puesto.

¿Qué líneas persigue la política de RSC y gestión de personas en la empresa?

En Siemens creemos que las personas son el centro de todo y, por eso, hemos desarrollado varias iniciativas para fomentar la educación, la inclusión de las personas discapacitadas y la ayuda de aquellos colectivos más desfavorecidos. En el campo de la educación, Siemens fomenta los conocimientos prácticos y relacionados con los avances de la ciencia desde los más pequeños hasta la edad universitaria. Muchos de nuestros empleados han participado en el programa de voluntariado que, de la mano de Junior Achievement, nos ha permitido explicar a los futuros profesionales la importancia de la techno-

logía aplicada a nuestra vida diaria. Otro de los campos donde Siemens está siendo muy activo es el de la formación dual. De hecho, este año ha comenzado el I ciclo de formación en mecatrónica con la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y los jóvenes pasarán el 60% de su tiempo en nuestras fábricas aprendiendo y recibiendo una retribución. Además, acabamos de firmar un acuerdo similar con la Generalitat de Cataluña.

Estos programas se suman a otros que viene desarrollando Siemens España en este campo desde hace más de 30 años. Por el programa han pasado ya 300 empleados y el 80% de ellos forma parte de la plantilla de Siemens en distintos niveles de la organización.

Durante las pasadas Navidades decidimos, en lugar de mandar una felicitación en papel y hacer regalos a los clientes más importantes, destinar el importe de los mismos a Cáritas para que los más necesitados pudieran tener una digna celebración de las fiestas. La contratación de personas con discapacidad es otro de nuestros objetivos. Tenemos medios para integrar a personas de este colectivo en función de sus conocimientos y habilidades y así lo hacemos. Además, Siemens ha modificado sus edificios adaptándolos para que tanto colaboradores como clientes, proveedores y *partners* con discapacidad puedan acceder sin ningún tipo de limitación. Por otra parte, estamos a punto de lanzar un programa de cuidado de la salud de sus empleados en colaboración con La Fraternidad.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Qué herramientas son las más habituales?

La comunicación interna es una herramienta clave para crear un ambiente y una cultura corporativa acorde a los valores de la compañía. En Siemens trabajamos para fomentar la transparencia y la cercanía con todos los empleados y hacerlos partícipes de la estrategia y los objetivos. Tenemos una intranet muy activa en la que los empleados acceden a toda la información de la compañía. En este medio, tienen a su disposición todo tipo de recursos (vídeos, presentaciones...) y, además, se ha convertido en una herramienta que incorpora las aplicaciones de Recursos Humanos que todos necesitamos en nuestros procesos. Por otro lado, cada miembro de la Comisión Directiva desayuna mensualmente con 15-20 empleados elegidos aleatoriamente para debatir sobre sus inquietudes y temas importantes para la compañía. Asimismo, acabamos de lanzar una red social interna para fomentar la colaboración entre empleados y compartir buenas prácticas y continuamente realizamos campañas internas sobre temas como salud, medioambiente, conciliación, etc., que pueden aportar beneficios o ayudar a nuestros empleados ■

Rosa María García, presidenta de Siemens España, y Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

