



**Vicente Sánchez Velasco,**  
CEO de **Wolters Kluwer** en España y Portugal

# Trabajamos para cohesionar más nuestros equipos y reforzar nuestra cultura

*El Grupo Wolters Kluwer opera en el mercado portugués y español a través de Wolters Kluwer España, organización constituida por más de 800 profesionales cuya misión es el diseño, creación, producción y comercialización de soluciones integrales de información, conocimiento, formación, edición y software dirigidas a clientes en los mercados legal, fiscal, financiero, contable/mercantil, recursos humanos, educación, sector público y salud. Su CEO, Vicente Sánchez Velasco, nos explica el momento que vive la organización, en pleno proceso de transformación que conlleva un importante cambio cultural.*

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

Wolters Kluwer se encuentra en este momento en pleno proceso de transformación. Hemos pasado en unos pocos años de ser una editorial tradicional, que publicaba libros y revistas en papel y diversos productos de información especializada en DVD/CD Rom, a ser un proveedor tecnológico de soluciones integrales para profesionales (abogados, jueces, asesores fiscales, contables y de RRHH, profesionales de la empresa, la gestión y la educación). El tipo de solución tecnológica que desarrollamos implica combinar sofisticadas herramientas de *software* con contenidos digitales especializados y servicios de formación de alto nivel. Este proceso conlleva una auténtica revolución interna a todos los niveles, no solo organizativo, sino también de desarrollo de competencias y redefinición de roles. Por encima de todo, sin embargo, lo que implica es un verdadero cambio cultural y de mentalidad. Nuestra estrategia tiene como objetivo que el equipo humano de Wolters Kluwer sea capaz de culminar con éxito esa transformación.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

El papel de Recursos Humanos en este proceso es absolutamente crucial. Hay que tener en cuenta que la compañía en su totalidad está sometida a esa transformación, no se trata de revisar la actividad de unos pocos departamentos, sino de toda la organización. Se trata de un proceso apasionante, en el que Recursos Humanos está liderando desde la redefinición de perfiles y puestos hasta la planificación formativa de la plantilla, desarrollando en paralelo una intensa campaña de transformación de los valores culturales, lo que supone un reto importante en una empresa con una trayectoria

histórica como la nuestra. Es significativo el hecho de que tanto la matriz de Wolters Kluwer en Holanda como alguna de las empresas que se integraron inicialmente en el grupo cuando este llegó a España tenían más de 150 años. Y aquí desde el primer día somos el *player* al que el mercado reconoce un perfil más innovador, casi diría que rupturista. Queremos que siga siendo así, también en esta nueva era digital.

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

La figura del director de RRHH en el actual contexto empresarial tiene necesariamente que reunir cualidades que le permitan liderar la gestión de las personas y de su talento del modo más

debe contar con altas dosis de sentido común y de humanidad.

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

Como he avanzado antes, se trata de una plantilla en general muy cualificada, con un alto porcentaje de profesionales con estudios superiores, pero muy diversa, que combina perfiles humanísticos (juristas, periodistas, profesionales de la gestión, la empresa y la educación) con perfiles esencialmente tecnológicos: ingenieros, desarrolladores de *software*, expertos en Inteligencia Artificial, *Big Data*, *Expert Systems*, etc. Por otra parte, está compuesta en casi un 60% por mujeres, con la particularidad de que también los puestos directivos están hoy en día ocupados por hombres y

## El perfil que se demanda en la actualidad está muy relacionado con las nuevas tecnologías, pero también con el dominio del entorno multimedia

productivo posible. En las organizaciones que integran plantillas especialmente cualificadas, como es el caso de Wolters Kluwer, el desarrollo profesional y la gestión de RRHH requieren un plus de formación intelectual y cultural que permita generar ilusión, motivar y servir a un colectivo de personas que, en una amplia mayoría, son licenciadas y graduadas universitarias que llegan a la compañía con una formación previa muy amplia. Por otra parte, en cualquier organización se requiere una Dirección de RRHH valiente, que no tema enfrentarse al cambio, que no tenga complejos a la hora de proponer retos estimulantes. Y, aunque parezca obvio, creo que

mujeres en una proporción que supera ampliamente los estándares del mercado en cuestión de paridad. Nuestra CEO mundial es una mujer y tres de las cuatro divisiones globales del negocio están dirigidas por mujeres.

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

Lógicamente, intentamos que los profesionales de la casa se identifiquen con los valores corporativos que presiden la actividad de la compañía en todo el mundo: orientación al cliente, agilidad, innovación, curiosidad intelectual, sostenibilidad y responsabilidad.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Cuando me hice cargo hace casi tres años de mi actual responsabilidad como consejero delegado, puse entre mis prioridades la de reforzar la cohesión interna de los equipos. Le explico por qué: Wolters Kluwer ha crecido en España a base de adquirir empresas de origen muy diverso que ofrecían a nuestro mercado soluciones de alto valor añadido. En el proceso se ha tratado de conservar el talento existente en esas compañías, pero la plena integración en una única Wolters Kluwer implica la ruptura de barreras culturales. Guiados por profesionales expertos en este tipo de procesos, se han creado internamente Equipos de Cohesión formados por empleados voluntarios que están trabajando para superar las diferencias culturales, los silos, lo que aquí llamamos "entropías", y que están logrando resultados muy interesantes liderando ese ejercicio desde la base, desde las iniciativas y sugerencias aportadas por los propios trabajadores. Es un ejercicio apasionante y los resultados empiezan ahora a ver la luz.

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

Como le decía, hemos pasado de ser una empresa cuyo negocio estaba basado en el formato impreso a ser un proveedor de tecnología y de servicios de información y formación especializada que se entrega a los clientes de modo creciente en formato digital. El perfil que se demanda en la actualidad está fuertemente relacionado con las nuevas tecnologías, pero también con el dominio del entorno multimedia, la multifuncionalidad, las habilidades relacionales y, en general, con todas aquellas capacidades que nos permitan ser la primera opción tanto para nuestros clientes tradicionales como para los nuevos profesionales, muchos ya nativos digitales y con una mentalidad mucho más ágil, más creativa, más global, diversa e inconformista. Siempre es difícil encontrar el mejor talento, pero las nuevas gene-

raciones están demostrando que lo tienen, que están preparados para cubrir estas necesidades, y ahí es donde lo estamos encontrando.

## En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Sí, tanto a nivel local como a nivel internacional. Las vacantes tratan de cubrirse, siempre que sea posible, con personas que ya estén trabajando para la compañía y quieran dar un giro a su carrera. Salvo que se trate de perfiles muy concretos que no existan en la casa, los puestos vacantes se comunican primero a la plantilla por si alguien quiere optar al puesto. Solo si no se cubre internamente se buscan candidatos externos. Esto funciona también a nivel internacional. El grupo

tiene oficinas en más de 40 países y ofrece sus servicios a clientes en más de 170. Esto ofrece unas oportunidades muy interesantes de movilidad, incluso temporal, a nuestros empleados y directivos. Yo mismo he liderado proyectos durante varios años fuera de España; el anterior consejero delegado de España ahora lo es de Reino Unido; y algunos directivos y empleados españoles han trabajado largas temporadas en Francia, Italia, Portugal, Brasil e incluso en Australia.

nas prácticas en las organizaciones para la conciliación de la vida laboral y familiar. Nuestras políticas de conciliación están reflejadas en un Libro Blanco que recoge nuestro compromiso con la plantilla en este tema y que se actualiza periódicamente, incorporando nuevas medidas propuestas por el Equipo de Mejora. Este Equipo, al igual que los Equipos de Cohesión, está formado por empleados voluntarios que analizan las necesidades de la plantilla y promueven ante la Dirección iniciativas concretas. Así, contamos con medidas de conciliación que llevan ya muchos años funcionando (la flexibilidad de horarios para entrar y salir de la oficina; la jornada intensiva en los meses de verano; o el teletrabajo, al que está acogido ya cerca de un 20% de la plantilla), y otras

## Es imprescindible forzar el avance de las políticas corporativas que favorezcan la paridad. Las empresas igualitarias son más rentables

medidas que se han puesto en marcha este mismo año, como la ampliación de la jornada intensiva, los permisos en días familiares clave, o una mayor libertad en la elección de fechas para disfrutar de las vacaciones.

¿Y está en igualdad?

## ¿Y está en igualdad?

Wolters Kluwer supera ampliamente los porcentajes recomendados de paridad, no solo en plantilla (más del 50% son mujeres), sino también en puestos directivos. En este sentido, y como muestra del firme compromiso que mantenemos con el equilibrio de profesionales de uno y otro sexo en puestos de responsabilidad, el año pasado nos adherimos al Acuerdo del Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad sobre la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección. En esta misma línea, este año hemos apoyado a una de nuestras directivas para que participe en un programa de liderazgo ejecutivo para mujeres financiado con fondos de la Unión Europea, el Proyecto Promociona, diseñado específicamente para fortalecer las competencias tanto técnicas como de liderazgo de la mujer en su desarrollo directivo.

Personalmente, soy un convencido de que es imprescindible forzar el avance de las políticas corporativas que favorezcan la paridad, no solo porque es lo justo y lo exigible desde la perspectiva meramente humana, sino también porque está demostrado que las empresas igualitarias son menos conflictivas, más creativas, más sostenibles y, en definitiva, más rentables. Y estamos hablando de negocios. ■



De izqda. a dcha.: Vicente Sánchez Velasco, CEO de Wolters Kluwer en España y Portugal, y Cristina Hebrero, directora de PeopleMatters.