



José Luis Renedo,
CEO de **Páginas Amarillas**

La plantilla debe implicarse en la transformación de la empresa

Páginas Amarillas cumple cincuenta años en 2017 inmersa en un importante y profundo proceso de transformación para conseguir que su objetivo de negocio, ser el asesor de marketing de las pymes españolas, sea una realidad a corto y medio plazo. En este proceso, la formación y adaptación de sus profesionales son claves para lograr el éxito, tal y como nos cuenta su consejero delegado, José Luis Renedo.

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

En estos momentos la compañía está inmersa en un profundo proceso de transformación del modelo de negocio para adaptarse a un entorno mucho más competitivo y cambiante como es el del marketing digital. El cambio que hemos puesto en marcha abarca desde la revisión de nuestra cartera de productos, la forma en que nos acercamos a los clientes, hasta la modificación de nuestros sistemas, herramientas y procesos internos para que todo lo anterior sea consistente con el servicio que queremos proporcionar. Nuestra compañía, como la mayoría de las grandes empresas, todavía tiene que esforzarse en romper la cultura de trabajo en "silos", centrada en uno mismo y con poca visibilidad sobre la globalidad de la empresa y las repercusiones que cada trabajo individual tiene en el de los demás. En este entorno, la gestión de personas se convierte en un factor fundamental para conseguir este cambio que mencionaba. Para ello, estamos trabajando en varias líneas. En primer lugar, promoviendo el trabajo entre departamentos y fomentando el cuestionamiento de las soluciones establecidas. Asimismo, estamos apostando por el desarrollo del talento interno, a través del fortalecimiento de las competencias digitales, complementado también con la captación de nuevos recursos digitales en el mercado, para lo cual estamos fortaleciendo la imagen de "Páginas Amarillas" como marca empleadora de interés para esos perfiles. También hemos puesto en marcha diferentes acciones de comunicación interna que nos permiten monitorizar de manera continuada el nivel de motivación y satisfacción de nuestros empleados y su alineación con todo el proceso.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Al igual que el resto de áreas del negocio, Recursos Humanos debe adaptarse a los nuevos tiempos. Es necesario crear verdaderos canales de comunicación interna que fomenten la transversalidad, donde los empleados sientan que son escuchados y que pueden aportar ideas e iniciativas con total libertad y donde luego se compartan los logros alcanzados,

de manera que se cierre el círculo y se refuerce así el proceso. En todo ello RRHH debe jugar un papel primordial.

Además, RRHH debe ser capaz de medir el pulso de la organización, identificando las expectativas, en este proceso de transformación, detectar los aspectos que generen más resistencia al cambio, los puntos cuya comunicación hay que reforzar o las medidas de formación y de captación de nuevo talento que sean necesarias.

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

Al igual que ha ocurrido con el resto de las funciones, la figura del director de RRHH ha tenido que evolucionar para dotarse de un perfil cada vez más estratégico. De la Dirección de RRHH se espera que, sin perder de vista las nuevas prácticas de RRHH y

tingo o posventa. Nuestra expectativa es que esa proporción sobre el total siga creciendo. Es algo lógico ya que nuestro posicionamiento estratégico es ser el asesor de marketing de las pymes españolas. Contamos con un equipo de profesionales comprometido con el negocio y con una gran experiencia en el mercado. En términos estadísticos diría que tenemos una adecuada combinación de experiencia y renovación digital, aunque tenemos que continuar progresando. En cuestión de paridad, un importante porcentaje de la plantilla son mujeres (44%), incluyendo la mitad del Comité de Dirección, una proporción que supera la media del mercado.

¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Los valores que perseguimos en nuestros empleados han sido definidos conjuntamente con ellos y

Es necesario crear verdaderos canales de comunicación interna que fomenten la transversalidad

las tendencias de futuro, sea conocedora de las necesidades del negocio, de sus procesos internos y de los retos a los que nos enfrentamos para poder plantear soluciones de valor. En este sentido, las organizaciones debemos apoyar su implicación cada vez más directa en el negocio mediante su participación en todos aquellos foros de gestión donde la visión de RRHH aporta valor. En nuestro caso, la directora de RRHH no solo es un miembro de primer nivel dentro del Comité de Dirección, sino que también participa de manera activa en todas las iniciativas relevantes que implican la gestión de personas.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Nuestra plantilla tiene una orientación eminentemente comercial. Cerca del 70% de los profesionales de la casa trabajan en las áreas de ventas, marke-

creemos que reflejan bastante bien cómo queremos ser percibidos por nuestros clientes.

Nuestros valores parten de nuestro objetivo estratégico de ser el referente de mercado para las pymes como sus asesores de marketing, especialmente en el mundo digital y los que hemos resumido en principios tales como que el éxito de nuestros clientes es nuestro éxito; nos cuestionamos lo que hacemos y nos reinventamos; nos enfocamos en lo importante; priorizamos la simplicidad; nuestro objetivo es la excelencia; juntos trabajamos en la misma dirección; nos apasiona lo que hacemos; y hacemos siempre lo correcto. Estos principios o valores corporativos están integrados en el programa interno de Gestión del Desempeño de manera que los objetivos individuales de cada empleado se alineen con los mismos.

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

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

He de reconocer que hasta la fecha los movimientos internos en nuestra compañía han sido limitados. Sin embargo, es uno de los aspectos que estamos tratando de mejorar. La existencia de movilidad interna facilita que las personas tengan una visión más global de la compañía, lo que siempre redundará en mejoras y ayuda a reducir la resistencia al cambio de las organizaciones. Obviamente, no siempre es sencillo, aunque las personas puedan estar abiertas a ello, ya que puede que no se tenga el perfil o la formación necesaria, pero las iniciativas de transversalidad que estamos promoviendo están abriendo puertas y ya tenemos algunos casos de éxito en nuestra organización y vamos a seguir potenciándolo todo lo que podamos.

¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

El mercado en el que se posiciona Páginas Amarillas, el marketing digital, es probablemente uno de los entornos más competitivos, cambiantes e innovadores del panorama empresarial. La competencia es feroz, ya que las barreras de entrada son inferiores a las del mundo offline, y cada día surgen iniciativas y tecnologías nuevas que transforman la oferta y que pueden suponer una amenaza o una oportunidad para nosotros. Para poder jugar el papel relevante que queremos tener en este mercado necesitamos contar con profesionales con capacidades y conocimientos actualizados y adaptados a este entorno y es ahí donde la formación tiene que jugar un papel clave y como compañía tenemos que esforzarnos en superar las presiones del corto plazo para dejarle el espacio y los recursos que sean precisos.

En este sentido, la compañía ha puesto en marcha este año acciones formativas sobre liderazgo y negociación, así como una formación específica sobre marketing digital, tanto para la fuerza de ventas como para el resto de la plantilla.

Estas acciones van a continuar en el próximo ejercicio con un foco especial en la comercialización de nuevos servicios, en una nueva herramienta de gestión comercial y CRM (Salesforce) así como otras iniciativas que tienen como elemento transversal la orientación al cliente.

¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas?

En líneas generales, la formación es bien recibida por nuestros empleados, con altos niveles de satisfacción en las encuestas realizadas tras cada acción formativa. Aunque la formación presencial continúa siendo la preferida por nuestros empleados, en los últimos años hemos desarrollado programas que combinan sesiones presenciales y online, que nos han permitido introducir de manera paulatina las nuevas metodologías (como, por ejemplo, la gamificación) y minorar la resistencia a las modalidades digitales.

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

La velocidad del cambio en el que nos movemos hace muy complejo que las organizaciones puedan abarcar en su totalidad las necesidades formativas

Nuestra plantilla tiene una orientación eminentemente comercial

de sus empleados, especialmente cuando aquellas son de carácter muy especializado. Es por ello que, a futuro, el autodesarrollo por parte de los propios profesionales deberá ir tomando una mayor relevancia. En este contexto, la empresa deberá impulsar el espíritu de superación y autodesarrollo entre sus empleados y poner a su disposición los elementos necesarios para la formación relacionada con cada puesto, siendo el individuo cada vez más responsable de buscar sus propios complementos formativos en el entorno digital.

Asimismo, deberíamos favorecer la formación dentro de los propios equipos de trabajo, con un mayor componente colaborativo, en un concepto de comunidad que, gracias a las redes corporativas internas, permita compartir dudas y soluciones con otros compañeros.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

La gestión del capital humano está en constante evolución y las empresas deben mantenerse actualizadas sobre las nuevas tendencias. En este sentido, es importante contar con un *partner* especializado que aporte una visión amplia y objetiva de las principales palancas y novedades en la gestión de personas.

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

La decisión de externalizar cualquier proceso responde al objetivo de conseguir mayor eficiencia y flexibilidad a través de un proveedor con competencias específicas en la tarea. En nuestro caso, la externalización de tareas en RRHH principalmente aplica a la gestión de nóminas, dedicando nuestros recursos internos a las competencias consideradas como clave para el negocio: formación, selección, relaciones laborales...

¿Cuál es la política retributiva de la compañía? ¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Creo que como compañía disponemos de unas condiciones salariales y unos beneficios sociales muy atractivos. Si bien seguimos inmersos en un contexto de contención salarial, ofrecemos una retribución muy competitiva con el mercado. Además, contamos con un amplio abanico de beneficios, tanto sociales como laborales. Asimismo, existen políticas para conciliar la vida personal y laboral y promover un clima laboral adecuado.

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

Somos conscientes de que la RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía, y es por ello que en Páginas Amarillas continuamos nuestra colaboración directa con organizaciones como Cruz Roja o Fundación Síndrome de West.

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

La comunicación interna es uno de los grandes retos que deben afrontar las compañías. En Páginas Amarillas consideramos que es muy importante desarrollar una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y lograr los objetivos de la compañía y es también una herramienta clave para potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados.

Para aumentar la eficacia del equipo, la persona ha de sentirse integrada dentro de la organización, y esto solo es posible si siente que está informada, conoce los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia. Además, la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir la tan perjudicial rumorología a la que las grandes organizaciones son, en general, tan aficionadas.

Nuestra red social corporativa, lanzada en 2015, se ha convertido en un canal muy relevante a la hora de difundir las novedades que afectan a nuestra organización, así como recibir opiniones, consultas, etc. de nuestros empleados distribuidos por todo el territorio nacional ■



Susana Marcos, socia de PeopleMatters, junto al consejero delegado de Páginas Amarillas