

José Antonio Carazo, Director de Revista CAPITAL HUMANO

Javier Vega Otero, Subdirector de Experiencia del Empleado, Employer Branding y Servicio Empleado GAS NATURAL FENOSA

Beatriz de Miguel, Directora Global de Desarrollo de Talento y Compromiso INDRA

Marta Machicot, Directora de RR.HH. de HQ y Unidades Globales TELEFÓNICA

apd
Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

workday. peplematters

ie
BUSINESS SCHOOL

Capital Humano 360

gasNatural
fenosa



Gestionar personas, un reto ligado a la transformación de las empresas

Poner el foco en las personas. Esta es ya la clave del éxito y de la estrategia de muchas compañías de cara a los grandes cambios que deberán implementar en el futuro más inmediato. Conseguir potenciar el compromiso con los trabajadores a través de estilos de liderazgo más motivadores y con propuestas de valor real para el empleado son algunas de las tendencias que asegurarán el éxito. De todo ello se ha hablado en la jornada 'Personas y Transformación en el Ibex 35. Desafíos y Tendencias ante un nuevo entorno', organizada por APD, PeopleMatters, IE Business School y Capital Humano. Directivos del área de RR.HH. de grandes empresas han aportado luz a esta cuestión explicando su experiencia.

M^a Teresa de Luis Molero, periodista.

José Antonio Carazo (Capital Humano), Beatriz de Miguel (Indra), Javier Vega (GNF) y Marta Machicot (Telefónica).



Transformación y cambio. Estos dos términos van a definir (lo están haciendo ya) el devenir de las grandes empresas españolas. Y el éxito de esta misión pasa, desde luego, por alinear a las personas con los objetivos de la compañía. Motivar más a los empleados,

ofrecerles propuestas de valor y apostar por una formación continua y por la innovación. Esas son las claves. Un ejemplo de este compromiso lo tiene Mapfre España, una multinacional con presencia en los cinco continentes y número uno en Latinoamérica. Cuenta con más de 37.000 empleados, distribuidos en 46 países y tiene 37 millones de clientes. En 2016, registró unos ingresos de 27.000 millones de euros y un resultado global de 775 millones. La filial de Iberia representa el 29% de las primas y el 63% de los resultados.

Para Rocío Aragonés Fernández, Subdirectora General de Recursos Humanos de esta compañía (elegida primera aseguradora más deseada para trabajar en 2017) lo que más sobresale es su fuerte posicionamiento en valores.

FICHA TÉCNICA

Autor: DE LUIS MOLERO, M^a Teresa

Título: Gestionar personas, un reto ligado a la transformación de las empresas

Fuente: Capital Humano, nº 321. Junio, 2017.

Resumen: La coyuntura internacional está exigiendo a muchas organizaciones tener que poner en marcha ambiciosos procesos de cambio en los que las personas están teniendo ya un papel clave. Las compañías buscan fórmulas que les ayuden a potenciar su compromiso con los trabajadores a través de estilos de liderazgo más motivadores y con propuestas de valor real para el empleado. De todo ello se ha hablado en la jornada Personas y Transformación en el Ibex 35. Desafíos y Tendencias ante un nuevo entorno, organizada por APD, Capital Humano, PeopleMatters, IE Business School y Capital Humano. Directivos del área de RR.HH. de grandes compañías debatieron en este marco aportando su experiencia.

Descriptor: Transformación / Liderazgo / Innovación / Cultura / Tecnología / Motivación

“Compromiso, solvencia e integridad están en nuestro ADN. Ponemos el foco en las personas”, aseguró.

Begoña Trasancos, Directora de Recursos Humanos de Amadeus, recuerda que esta multinacional española del Ibex se fundó hace 30 años y está presente en 195 países a través de 14.200 profesionales. Es el principal proveedor de soluciones tecnológicas y el mayor distribuidor de servicios turísticos. Trasancos destaca la importancia que cobra en la compañía la innovación y la diversidad. “El respeto a la diversidad es muy valorado en captación de talento. Y en lo referente a inversión en I+D hemos invertido 3.500 millones de euros en el sector turístico”, indicó. Otro aspecto destacado es la manera en la que hacen que los propios trabajadores se impliquen en el desarrollo de la compañía: “Se trata de la transformación cultural a través de un proceso viral. Nuestros empleados son vehículos del cambio y se han convertido en ‘contagiosos’. Actualmente tenemos contagiada al 40% de la plantilla”, aseguró.

Por su parte, David Payeras, vicepresidente de Desarrollo Corporativo de Recursos Humanos de Grifols, compañía especializada en *healthcare*, hizo hincapié en que la transformación de Grifols ha sido el pasar de ser una pyme familiar a una gran empresa global familiar que, actualmente, factura más de 4.000 millones de euros. Su plantilla está formada por 15.700 personas (11.500 en Estados Unidos) y, a finales de este año, llegará a las 17.000. La compañía está presente en 100 países y tienen 30 filiales. En cuanto a la gestión de RR.HH., la empresa promedia una formación entre 35/40 horas al año. El 82% de los empleados ha realizado la evaluación de desempeño que se lanzó hace tres años. El 54% son mujeres y el promedio de antigüedad ronda los 6,5 años.

>

- Grifols ha tenido un “crecimiento muy rápido” tanto en facturación (la ha multiplicado por cuatro en seis años) como en número de empleados (que ha triplicado). Además, el 40% de la plantilla se ha creado en los años de la crisis. La compañía se organiza matricialmente y se apoya en la creación de nuevos departamentos como el de soporte de gestión comercial y el de innovación. “En Grifols se busca el equilibrio de los valores familiares con las prácticas globales y una fuerte diversidad, por lo que el liderazgo es clave”, explicó Payeras.

DEMOCRATIZAR LA ESTRATEGIA

Rocío Fernández apuntó una idea interesante respecto a la forma de trabajo en Mapfre España: “hemos democratizado la estrategia. Hay más de 100 proyectos en los que están involucradas 500 personas. Y esto debe convivir con la estructura tradicional”, dijo. Se eliminan así temas como la jerarquía y surgen líderes “basados en la inspiración”. “Todo hecho desde abajo, intentando contagiar a la organización de esta nueva forma de trabajo. Cambios que hacen más empleables a los trabajadores”, señala.

En Amadeus, “la cultura es el ADN de la compañía, lo que proyectas”, explicó Begoña Trasancos. “La competencia puede copiar el qué, pero difícilmente el cómo lo hacemos. La cultura está íntimamente relacionada con la estrategia, es el caldo de cultivo. Si el cómo lo haces fallar, será imposible implementar la estrategia y afectará a los beneficios y a los resultados”, argumenta sin olvidar mencionar la importancia de “tener en cuenta las motivaciones de los empleados”. A la hora de gestionar el talento, David Payeras reconoció

que la cultura hay que trabajarla “desde el liderazgo y desde los sistemas”. “En Grifols manejamos un millar de procesos de selección, lo que da una idea de la dificultad. Por eso, para captar hemos invertido en *employer branding*, en desarrollar a nuestra gente. Hemos diseñado un plan de desarrollo de liderazgo a cinco años para acompañar la evolución de la organización. Y para retener trabajamos temas de compensación y beneficio”, comentó.

EL ROL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

El rol de mandos intermedios fue otro aspecto destacado. Rocío Fernández recordó que en Mapfre España hay unas 2.000 personas que ocupan estos puestos. “En ellos depositamos la transmisión de valores y estrategias de los proyectos. Hemos invertido mucho en formación, en programas de habilidades para estos mandos para hacer que cambien a líderes más democráticos, que practiquen la escucha activa y que ofrezcan soluciones en la gestión de personas”, explicó.

Para Begoña Trasancos, uno de los grandes retos es no sólo atraer el talento, sino estar muy activo en redes sociales. Y es que Amadeus es una compañía a la que se han incorporado gran cantidad de *millennials*. “Tenemos el reto de retenerlos y conocerlos porque serán los líderes de las organizaciones dentro de 15 o 20 años”, dijo. Para lograrlo, la compañía se ha fijado como objetivo “reducir la entropía, la burocracia”. “Ellos creen en la equidad y en la flexibilidad y el reto es darles desafíos que les completen profesionalmente. El módulo ‘*Empowering millennials*’ que ha desarrollado la compañía para estos jóvenes empleados, incluye temas como la marca personal, el autoconocimiento, construir el profesional de dentro hacia fuera”, aseguó.

UN ÁREA QUE GENERA VALOR

En lo que coincidieron estos tres directivos es en el “valor” que el área de RR.HH. aporta a la organización. En Grifols este departamento “acompaña a la estrategia trabajando desde el entendimiento y las necesidades”, señala David Payares citando la importancia del rol del *business partner* y de dotarse de las mejores prácticas a nivel global (nuevos modelos de liderazgo, de revisión de talento, temas de competencias, de compensación). Rocío Fernández apuntó, a este respecto, que RR.HH. está “muy involucrada” y ha trabajado mucho en la po-



lítica de “transparencia”, de “transmitir adecuadamente lo que se hace”.

En Amadeus ha tocado igualmente apostar por una continua transformación que no sólo afecta al ámbito tecnológico, sino a la formación, al reclutamiento. La compañía ofrece a sus becarios un programa rotacional de seis meses en países diferentes y con tres misiones distintas, lo que le asegura “tener a los mejores profesionales”.

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

En esta jornada se abordó también cuáles son los retos que marcarán la experiencia del empleado. Los directivos de Indra (que tiene más de 34.000 empleados y opera en 140 países), Gas Natural Fenosa (con 17.000 empleados en todo el mundo) y Telefónica (con 132.000 profesionales repartidos en 17 países) ofrecieron algunas claves en torno a esta cuestión. Beatriz de Miguel, directora de Desarrollo de Talento y Compromiso de Indra, recordó que esta compañía, que trabaja en sectores como defensa y seguridad, transporte, industria, energía o servicios financieros, ayuda a las empresas a todo el proceso de transformación digital dándoles servicios de alto valor añadido.

En 2015/2016 la firma afrontó un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) para reducir la plantilla un 6%, si bien la compañía ha seguido trabajando para “mejorar la estrategia comercial y la motivación de los empleados”, apuntó De Miguel. En cuanto a la experiencia del empleado, Indra ha incidido en la segmentación de colectivo, redefiniendo los procesos de RR.HH., y se ha centrado en la parte de marca/empleador a fin de ser receptiva a los nuevos perfiles. “También hemos hecho hincapié en lo que llamamos el ‘momento de la verdad’ que tiene que ver con diferentes situaciones por las que pasa el empleado (una promoción, un despido, su boda, el nacimiento de un hijo) para estar a la altura de sus expectativas”, señaló.

Para, Javier Vega, subdirector de Experiencia del Empleado, *Employer Branding* y Servicio de Atención al Empleado de Gas Natural Fenosa, “el interés por las personas” es uno de los principales valores corporativos de esta empresa. A su juicio, destacan aspectos claves que definen el área de RR.HH. de la compañía, como permitir a sus empleados asumir retos en toda la cadena de valor; un “excelente” ambiente de trabajo; o el hecho de ser una empresa comprometida socialmente y contar con la Certificación EFR (Empresa Familiarmente Responsable).

RATIOS Y CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Pilar Rojo, Directora del HR Center y Club Benchmarking de RR.HH. del IE Business School, ofreció en esta jornada algunos datos que dan cuenta de cómo están evolucionando los indicadores de gestión de personas:

- El 82 por ciento de las empresas tiene implantado un sistema de gestión por competencias.
- El coste por empleado incorporado está en 722 euros (ha subido 227 euros) lo que indica que se está haciendo “más con menos” en el área de RR.HH.
- La inversión en formación ofrece el mejor dato desde 2010: se halla en 374 euros por empleado.
- El 78 por ciento de las empresas cuenta con programas de identificación de los High Potential, pero sólo se llega al 2,6 por ciento de las plantillas.
- El 97 por ciento de los directores de RR.HH. tienen presencia en los comités de dirección.

Por su parte, Josep Mingorance, Director de Alianzas del Sur de Europa de Workday Iberia, apuntó las que son a su juicio las tres claves en la gestión de personas en el siglo XXI:

1. Conocer. Cada vez es más relevante conocer a la organización y a cada una de las personas que la forman, pero desde una perspectiva holística, no fragmentada.
2. Cambiar. Se trata de ayudar a las personas de la organización a gestionar el cambio y de cómo desde RR.HH. se les pueda orientar a tomar las mejores decisiones.
3. Crecer. El área de RR.HH. ha de estar alineada con la estrategia para que la organización crezca y para ello es importante establecer objetivos medibles.

INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

Por su parte, Marta Machicot, directora de RR.HH. de Headquarters y Unidades Globales de Telefónica, apunta que la compañía pasa, en estos momentos, por un proceso de simplificación y eficiencia. “Estamos inmersos en una transformación digital intensiva con dos ejes: seguir desarrollando nuevos servicios digitales, que serán la base del crecimiento futuro (Cloud, Ciberseguridad, Big Data), y la digitalización interna. En este sentido, trabajamos en la cuarta plataforma, que consiste en dotar de inteligencia artificial a la capa de interactividad con los clientes”, indicó. En su opinión, los perfiles están cambiando, lo que influye en la experiencia de empleado: “Nuestras prioridades en este sentido pasan por la posibilidad de crecimiento que >

V



David Payeras (Grifols).



Rocío Aragonés (Mapfre).



Begoña Trasancos (Amadeus).



Beatriz de Miguel (Indra).



Marta Machicot (Telefónica).

tienen los empleados; trabajar en un entorno agradable y hacer posible un equilibrio con la vida personal”.

Las palancas con las que Telefónica trabaja estos aspectos también han variado: el liderazgo es fundamental, pero la compañía está redefiniéndolo; el cliente debe estar en el centro; la comunicación digital es sustancial y se fomentan las redes sociales internamente, con 93.000 empleados activos. Un entorno de innovación, un plan de flexibilidad (horarios, espacios físicos, modelos organizativos centrados en proyectos) y aspectos relacionados con el ámbito personal (ejercicio físico, nutrición, voluntariado, crecimiento personal) son otros pilares que inciden en esa experiencia del empleado.

Beatriz de Miguel puso el acento, además, en la importancia de “trabajar la ambigüedad”. “En Indra intentamos montar un ecosistema interno y externo para que las personas habituadas a trabajar por proyectos, tengan cabida dentro de la organización y aporten al portfolio de productos y servicios de la empresa”, explicó sobre este respecto.

Para identificar los nichos de talento, en Telefónica están muy atentos también a los *gaps* en perfiles y capacidades. “El papel de los líderes es muy relevante, pero para transformarte debes asegurar que tienes colectivos con los nuevos perfiles capaces de impulsar ese cambio”, señaló Marta Machicot. Y, por supuesto, esta perspectiva la dan los espacios de innovación, como el que tiene Gas Natural Fenosa en Barcelona, para trabajar conjuntamente con *startups*; o Indra Adventure, un vehículo para relacionarse con el ecosistema externo; y, desde luego, los *jacatonos* de Telefónica, una oportunidad para abrir puentes entre *startups* y empleados de la compañía.

ROBOTIZACIÓN

Otro asunto que toma cada vez mayor relevancia es el creciente desarrollo de la mecanización de tareas y el auge de los robots. “No creo que el robot vaya en contra de la persona. Hay que verlo como una herramienta que nos va a ayudar. Se puede robotizar parte del proceso, incluso en el área de RR.HH.”, apuntó Javier Vega. De la misma opinión es Marta Machicot: “El desafío de las empresas va a estar, eso sí, en la velocidad en adecuarnos al cambio”, apostilló.

Por último, todos coincidieron en la importancia del aprendizaje constantes de los profesionales, un aspecto Formación, autodesarrollo y comunicación son las claves para crecer y ser cada uno dueño de su propio futuro. ■