



En la fila de atrás, de izda. a dcha.: Andrés García-Arroyo (Workday), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Gemma Fernández-Nespral (Nissan), Olga Muntané (Cellnex) y Marcos Sanz (PeopleMatters). En la fila delantera, de izda. a dcha.: Dalida López (Nissan), Fidel Mallo (Eurofred), Aurora Ventura (Volotea), Ana Bernabeu (Puerto de Barcelona), Javier Rodríguez (Nissan), José Antonio Pérez (Vopak Terquimsa), José Antonio Carazo (Capital Humano) y Mateo Borrás (Grifols).

Recursos Humanos, hacia el impulso de la transformación a través de la eficiencia organizativa

Hay organizaciones que siguen el modelo funcional de estructura organizativa, otras se atreven con las matrices, algunas se han apuntado a la moda 'agility'. Al margen de esto, o posiblemente en paralelo, la organización del Área de RR.HH. también debe buscar la eficiencia en la prestación de servicios, y la eficacia en la gestión de personas o en el impulso a la transformación de la organización. Cada empresa busca la mejor opción, que es una de las tareas estratégicas de los profesionales del área. Un grupo de directivos de empresas grandes y pequeñas, públicas y privadas, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, debatieron sobre cómo adaptan las empresas sus modelos de organización del Área de RRHH a los tiempos que corren.

Redacción de Capital Humano.



Hoy se habla mucho de que tenemos que implantar nuevas formas de trabajar, que tenemos que ser mucho más flexibles, que el empleado lo tiene que ser también. “En el mercado laboral hay perfiles obsoletos y otros que son escasos, la caída de la natalidad también ocasiona problemas, incluso la ubicación de las empresas tiene influencia en la captación de los jóvenes. Se nos pide que pongamos el foco en la experiencia del empleado. Eso nos obliga a reformular las prácticas habituales simplificándolas mucho, tendremos que hacer las cosas más sencillas y más rápidamente. También se nos pide flexibilidad organizativa, hay que separar a las personas de los puestos porque los puestos podrán cambiar pero tenemos que tener políticas estables con las personas. También estamos empoderando a los mandos. La flexibilidad implica darles más poder a los mandos y más capacidad de decisión, pero no podemos darles más trabajo”. Con este planteamiento abrió el debate sobre las nuevas formas de organización **Marcos Sanz**, Director de **PeopleMatters**.

A su juicio, para llevar a cabo todos estos retos se han buscado diferentes formas de organización del Área de Recursos Humanos. “La forma clásica es la organización

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Nuevas organizaciones: De la economía del conocimiento a la del propósito.

Fuente: Capital Humano, nº 339, Febrero, 2019.

Resumen: Hay organizaciones que siguen el modelo funcional de organización, otras han pasado al modelo de Business Partners, algunas se han apuntado a la moda ‘agility’. En cualquier caso, lo que está claro es que la organización del Área de RR.HH. es un elemento clave para acompañar a la compañía en la consecución de los resultados y debe ser eficiente y efectiva en la prestación de servicios y en el impulso a la transformación. Un grupo de directivos de empresas grandes y pequeñas, públicas y privadas, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, debatieron sobre cómo están adaptando las empresas sus modelos de organización a los tiempos que corren.

Descriptor: Organización / Business Partner / Agility / Conocimiento / Propósito

funcional. Todavía hay muchas empresas que siguen organizando RR.HH. de forma funcional. Eso es bueno para especializarse pero exige mucha cooperación entre funciones para poder tener visión global del empleado y del resultado. Otro modelo es el de Business Partners, orientado a hacer trabajo estratégico no operativo apoyado en centros de excelencia. Es un modelo que sigue vigente pero tiene el riesgo de que si a un Business Partner no le quitas de verdad el trabajo operativo no es de verdad un Business Partner. Una organización no consiste solamente en cómo distribuyo responsabilidades y roles, necesita un modelo de procesos interno. Hemos pasado de los procesos del ciclo de vida del empleado a procesos más integrales que permiten ver el resultado global de combinar distintas políticas de gestión de personas”, expuso.

Sanz continuó su argumentación asegurando que “finalmente nos está viniendo encima el concepto de Agility. Aunque es un concepto nacido en la tecnología es muy aplicable a RR.HH. Agility nació porque no era rentable estar mucho tiempo desarrollando un producto sin testarlo y luego encontrarte que la competencia ha desarrollado cuatro versiones distintas que sí ha podido probar. Hoy el modo Agility es el rey. La mayor parte de las soluciones tecnológicas tienen más complejidad de la que el usuario puede asimilar, por lo que se deben testar antes. Algo parecido pasa en RR.HH. Si las políticas y procesos de gestión de personas no los has testado antes lo más probable es que tengan un grado de complejidad que impida que sean aplicables fácilmente. Y, mientras tanto, hemos perdido tiempo y la gente no está contenta. Tendremos que cambiar las formas de desarrollar políticas haciéndolas más sencillas, implándolas más rápido, ajustándolas a medida que se van aplicando y contando con la opinión de los mandos. Esto implica que a lo mejor hay que contar en RR.HH. con perfiles diferentes”.

>

>



Fidel Mallo (Eurofred).



Gemma Fernández-Nespral (Nissan).



Ana Bernabeu (Puerto de Barcelona).

En su opinión hay compañías que han cogido el ejemplo de los tres pilares: tienen Business Partners, tienen Centros de Excelencia y Centros de Servicio y trabajan por proyectos porque su grado de transformación permanente así se lo exige. “En este contexto la tecnología me puede y me debe ayudar. Me tiene que dar datos de calidad accesibles en todo momento, me tiene que facilitar procesos integrados en movilidad, me tiene que ayudar a separar el trabajo operativo de las decisiones, me tiene que dar eficiencia, inteligencia, analítica...”, concluyó.

UN DEBATE RICO, UNA CASUÍSTICA DIVERSA

Participaron en este debate, por parte de Nissan Motor Ibérica Gemma Fernández-Nespral, Directora de Recursos Humanos y Asuntos Generales, Dalida López, Manager de Operaciones de RR.HH., y Javier Rodríguez, Manager Business Partner de la Fábrica de Barcelona; Olga Muntané, Gerente de Organización y Transformación de Cellnex; Mateo Borrás, Director Corporativo de Recurso Humanos de Grifols; Ana Bernabeu, Directora de Personas de Puerto de Barcelona; José Antonio Pérez, Director de RR.HH. de Vopak Terquimsa; Aurora Ventura, Directora de RR.HH. de Volotea. Fidel Mallo, Director de RR.HH. de Eurofred, Alfonso Jiménez, Socio Director y Marcos Sanz, Director, de PeopleMatters; y Andrés García-Arroyo, Director General de Workday. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

Fidel Mallo, Director Corporativo de Personas de **Eurofred**, tomó el testigo de la intervención de Marcos Sanz. “Nosotros somos una empresa cuya complejidad se basa en que somos pocos empleados, menos de 700 pero muy dispersos. Tenemos 55 centros de trabajo, operamos en 8 países y somos 16 compañías dentro del grupo. El Departamento de Personas es un departamento corporativo, matricial, que venía de un modelo basado en la eficiencia, y la crisis nos dio la oportunidad de cambiar hacia un modelo de creación valor. Nos dimos cuenta de que teníamos que enriquecer la propuesta de valor de los empleados en un momento complejo de reducción de plantillas. En 2010 reestructuramos el Departamento y fuimos hacia un modelo que llamamos de Business Partners, aunque no se trata de Business Partner puros. Son más bien ‘minidirectores’ de RR.HH. que gestionan desde la función administrativa hasta la parte de más aportación de valor al cliente interno. Ahora estamos de nuevo en un proceso de transformación. Vemos que el modelo se nos queda corto porque estamos viviendo en un cambio continuo con una acumulación de proyectos

muy relevante. Necesitamos reflexionar sobre cómo tiene que ser nuestra organización en el corto y medio plazo para ser más rápidos y eficientes. Necesitamos dar una vuelta al modelo”, explicó.

Dalida López, Manager de Operaciones de RR.HH. de **Nissan**, explicó que su compañía sigue el Modelo Ulrich desde hace 6 años. “Está funcionando bien pero cada 4 o 5 años tenemos que revisarlo. A nivel de proyectos lo tenemos integrado de forma transversal. Para nosotros el Shared-Service Center no se entiende como un back office transaccional, si no una pieza clave en nuestra estructura, forma parte del flow adecuado para dar el servicio y soporte necesario al negocio y a nuestra plantilla. El primer valor añadido es la mejora constante que tenemos en el ADN de Nissan. A nivel de tecnología hemos apostado también por la mejor tecnología disponible basada en la movilidad. Hoy cualquier operario va a poder contactar con nosotros desde su móvil para enviar una baja de paternidad o consultar sus horas extras, por ejemplo”, expuso. En esta línea **Gemma Fernández-Nespral**, Directora de Recursos Humanos y Asuntos Generales de la compañía, añadió que “esto es rompedor en un sector muy conservador y muy fabril, pues tenemos una parte importante del personal de la operación que no tiene acceso directo a ordenadores. Este avance en la parte de digitalización, con una tecnología muy puntera, nos permite aportar agilidad en un sector que de por sí no es particularmente ágil. Además, debemos tener en cuenta que hay que seguir las pautas que nos marca nuestro Convenio, por lo que es fundamental trabajar todo este proceso de la mano con la parte social. Implementar estos cambios significa avanzar y ser más ágiles, aportar nuevas herramientas a nuestros empleados. Dalida y su equipo están haciendo un trabajo excepcional y han conseguido incrementar el engagement”.

Por su parte, **Javier Rodríguez**, Manager Business Partner de la Fábrica de **Nissan** en Barcelona, recordó que la compañía cuenta en España con 5.000 empleados, de los que tres cuartas partes son operarios cuyas demandas están canalizadas por los sindicatos (“Nissan es una empresa en la que más del 90 por ciento de los operarios están afiliados”). También hay cerca de 1.000 ingenieros con unas necesidades diferentes y que también hay que atender. “Desde la función de Business Partner estamos llevando a cabo microproyectos porque cambiar todo a la vez es complicado. Los problemas hay que dividirlos en partes porque es complicado digerirlos enteros. Hemos pasado de un modelo de Relaciones Laborales a un modelo de Business Partner que nos permite estar muy enfocados a negocio, aportar valor y –en la medida de lo posible- anticiparnos a los problemas”, concluyó.



Andrés García-Arroyo (Workday).



Dalida López (Nissan).



Olga Muntané (Cellnex).

>



Mateo Borrás (Grifols).



Marcos Sanz (PeopleMatters).



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).

LA VISIÓN DE LAS MULTINACIONALES

Olga Muntané, Gerente de Organización y Transformación de **Cellnex**, explicó que su compañía “para crecer y expandirse en Europa, se configuró una Corporación con una Dirección de Recursos y Transformación diferentes que incluye áreas de conocimiento que son Contratación y Beneficios, Internacional, Talento y Organización. A nivel de los países nos encontramos una gran diversidad cultural que gestionamos gracias a la figura del Business Partner. Los países muy pequeños se gestionan desde la Corporación, pero siempre con un interlocutor local, responsable de recoger y transmitir las necesidades del país. Con todo, estamos trabajando en ser más flexibles, gestionar por proyectos, de manera que seamos más transversales y en adelantarnos a las necesidades de la compañía”.

Mateo Borrás, Director Corporativo de Recurso Humanos de **Grifols**, comenzó por exponer algunos de los parámetros de su empresa. En 2008 éramos 5.200 personas y hoy somos más de 21.000. El año pasado crecimos un 23 por ciento neto, lo que significa que 3.200 personas. Pero incorporar 3.200 personas no es solo el trabajo de incorporarlas, es el resultado de incorporar a unas 8.800 que luego se quedaron en esas 3.200. “Los procesos más difíciles son los de integración que no se cierran del todo en años”. Hace 4 años pasamos a trabajar por divisiones y eso nos obligó a hacer un cambio importante en RR.HH. Estamos en 30 países y en RR.HH., donde trabajan más de 200 personas, tratamos de mantener algo muy tradicional: el front office y el back office. El back office lo componen dos grandes áreas: Compensación y Beneficios y Desarrollo, que incluye todo lo relacionado con Selección, Talento, Formación... Después hay una tercera pata, Operaciones, que es el front office con un portfolio de lo que ofrecemos al negocio y todo lo que el negocio necesita de cada uno. Es como la ventanilla del Departamento de RR.HH.” Para Borrás, la clave para todo este entramado funciones es la comunicación. “En mi Dirección estamos casi en Comité Permanente, nos reunimos mucho mis tres responsables directos y yo”, aseguró.

EMPRESAS PÚBLICAS Y PYMES

Un caso diferente es el de **Puerto de Barcelona**. **Ana Bernabeu**, Directora de Personas, explica que “somos una empresa pública con una alta tasa de sindicalización (68 por ciento), un progresivo envejecimiento de la plantilla y una rotación inexistente, por eso en una empresa como la mía, con 560 trabajadores, la organización por Business Partners no la veo. Creo que es un modelo que está más

cerca del negocio que de RR.HH. y en mi empresa creo que no funcionaría”, explicó pero matizando: “Sí hemos hecho una prueba similar a los Business Partner en materia de sucesión. En el Plan de Sucesión lo que haré es que cada uno de los responsables -Talento, Relaciones Laborales, etc.- cada uno que se ocupe de un negocio o de una subdirección. Lo más importante para mí es que para que se ocupen de ello todos tienen que tener las mismas indicaciones porque si no cada uno lo haría a su manera”. Otro aspecto que quiso destacar fue el de la información. “La información entre departamentos no fluía y lo primero que hice fue insistir en que todo depende de todos. Lo que afecta a Relaciones Laborales puede afectar a Talento o a Selección, por tanto no tiene ningún sentido que la gente trabaje en silos. Lo hemos conseguido con mucha comunicación, con muchas reuniones. Ahora no hay nadie en todo el equipo de RR.HH. que no sepa lo que pasa en todas las áreas”, explicó, añadiendo que “en lo que sí estamos muy avanzados en el uso de la tecnología”.

Otra empresa también muy distinta de las anteriores es **Vopak Terquimsa**. Su Director de RR.HH., **José Antonio Pérez**, advirtió que “mi perspectiva es totalmente diferente porque somos una empresa pequeña”. Explicó que su empresa, *joint venture* de **CLH** y **Royal Vopak**, cuenta en España con 108 empleados repartidos en dos plantas. “Cuando llegué a la empresa la función de RR.HH. no existía como tal, existiendo una función de Relaciones Laborales. Eso ha condicionado la forma de desarrollar la función de RR.HH. en la empresa, con un enfoque funcional muy práctico centrado en aportar valor tangible, en un continuo entre la ayuda a línea y la estrategia”, explicó, añadiendo que “partimos de cero, la función de RR.HH. estaba dispersa por la casa: cada director de área tenía en la práctica su propia política de RR.HH. y su propia cultura. El proceso de implementación consistió en centralizar procesos, recoger todo lo que estaba disperso en la organización, homogeneizarlo y automatizar todos lo susceptible de ser automatizado. Hicimos una apuesta tecnológica muy importante. La parte más atractiva, en cuanto a reto profesional, ha sido la de demostrar en cada momento que RR.HH. contribuye al resultado de la empresa”.

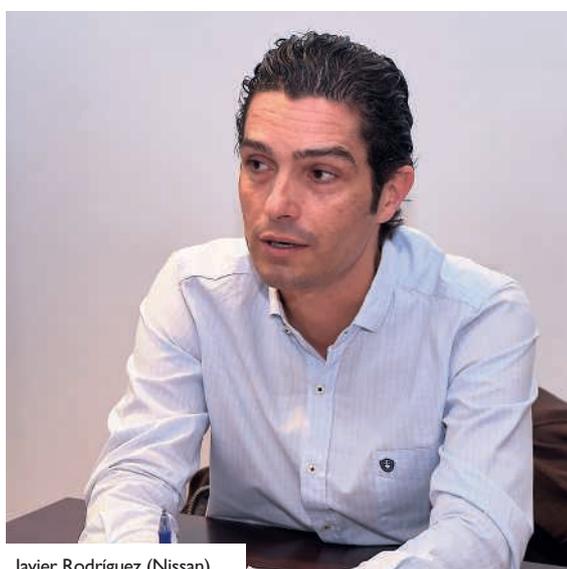
José Antonio Pérez también señaló como punto de mejora general en RR.HH. cierta falta de planificación: “un compañero me comentaba siempre que en España no se nos enseña esa asignatura. A menudo se dimensionan las empresas para atender los máximos de actividad y probablemente no es lo más eficiente. Es una oportunidad que tenemos los profesionales de RR.HH. de añadir valor: poner en relación nuestra información con el resto del negocio, analizarla y sacar conclusiones que nos permitan realizar una planificación de recursos más eficiente”, puntualizó.



José Antonio Pérez (Vopak Terquimsa).



José Antonio Carazo (Capital Humano).



Javier Rodríguez (Nissan).

GEMMA FERNÁNDEZ-NESPRAL, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS Y ASUNTOS GENERALES DE NISSAN

“CON LA PARTE SOCIAL HAY QUE TENER CREDIBILIDAD, COMPROMISO Y LLEGAR A PUNTOS DE ENCUENTRO”



Pregunta.- ¿Qué palancas considera más importantes en materia de organización en Nissan: perfil y actividad de la plantilla, evolución del mercado, tecnología?

G.F.N.- Van de la mano: hay que entender el mercado

para saber hacia dónde va el negocio y debemos ayudar a adaptar la organización y la plantilla a esa realidad cambiante. Sobre todo, hay que invertir en desarrollo y formación de nuestros equipos contando con el soporte de unas herramientas y procesos adecuados para facilitar esos procesos de transformación.

P.- ¿Considera que el sector de automoción, y Nissan como empresa, están en vanguardia de la digitalización en la gestión de personas? ¿En qué se puede avanzar o mejorar?

G.F.N.- Nissan invierte en tecnología muy avanzada que, sin duda, es fundamental para facilitar ese proceso de transformación. Estamos dando pasos importantes en la digitalización de nuestros procesos de Recursos Humanos pero todavía queda recorrido. Es importante medir bien el impacto en la organización y sobre todo adaptar y preparar a nuestros equipos para todo ese proceso de cambio.

P.- ¿Una fuerte representación sindical puede ser un freno o, al contrario, debe ser una palanca en la gestión de personas?

G.F.N.- Lo importante es que la visión vaya alineada; si cada parte mira para lo suyo, en lugar de sumar, restaríamos. Las relaciones sostenibles y de diálogo con la parte social son fundamentales para avanzar. En mi opinión, hay que tener credibilidad, compromiso y saber llegar a puntos de encuentro para la toma de decisiones.

P.- ¿Los cambios que se prevén a medio plazo en el mercado del automóvil obligan a anticipar medidas de planificación y organización?

G.F.N.- En el sector de la automoción los ciclos venían siendo por periodos de unos 5 años y seguramente mucho más previsibles, pero ahora todo se está acelerando y estos ciclos se acortan porque todo avanza más rápido. Cada vez tenemos que ser más flexibles, más pioneros, y adaptar la organización a estos cambios. No basta planificar, hay que actuar con medidas a corto que sirvan para construir la base de las necesidades del “mañana”.

> **Aurora Ventura**, Directora de RR.HH. de **Volotea**, una aerolínea que inició sus actividades en 2012 y hoy tiene una plantilla ligeramente superior al millar de empleados y vuela a ciudades medianas de 13 países en Europa y tiene estructura en Francia, Italia, Grecia y España. “Yo he tenido la fortuna de empezar una compañía de cero, creando el departamento de RR.HH y haciéndolo crecer con las necesidades de la organización”. En Barcelona están las oficinas centrales: “Contamos con un pequeño equipo de Transactional Services que da servicio a todos los países, es la “maquinaria administrativa” que trabaja con eficiencia para aprovechar las economías de escala”. “En cada uno de los países, procuramos que los Directores de RR.HH se descarguen de las tareas de tipo burocrático porque tienen que estar para otras cosas. Podemos manejar 3.000 o 4.000 documentos cada año desde los *Shared Services*”. “Desde Enero 2016 tenemos un Software de RR.HH y la figura del *HR Information System*, que no está en la operativa del día a día y que es el gestor de los proyectos de tecnología en el área de RR.HH”. “Estamos empezando con un programa de Business Intelligence que nos ha de permitir obtener los Indicadores que necesitamos y el seguimiento de los costes de personal, que ahora hacemos con Excel”. Nosotros somos una compañía *low cost* y el control de costes es fundamental. Lo único que tenemos externalizado es la nómina, que se hace en cada país con un proveedor local. Toda la parte de consolidación de datos se hace internamente en España”.

Aurora Ventura explicó que “también hemos implantado diversos programas de desarrollo, de *High Potentials*, de *Young Graduates*, de valores” y “la selección se hace toda interna”. El equipo de Gestión del Talento y Selección da soporte a todos los países en los temas de *employer branding*, selección de tripulaciones, *on boarding* y *Performance Assessment*”. Por último, aludió al equipo, “que en la práctica funciona como un *Business Partner*”, que se encarga de atender a las tripulaciones (que suponen el 80 por ciento de la plantilla y proceden de casi 40 nacionalidades diferentes).

UN FUTURO MUY CERCANO

Sobre el futuro, cada vez más inmediato, la mayoría de los directivos reunidos se mostraron convencidos de que el cambio va a ser el común denominador. **Fidel Mallo** dio una vuelta de tuerca en este apartado. “Para mí más que descentralización, la palabra es dilución. La función de personas nació integrada en el trabajo de los directores generales y poco a poco se fue especializando a medida que el factor humano se convertía en un recurso competitivo clave, creando departamentos propietarios de la misma. Ahora estamos en el proceso

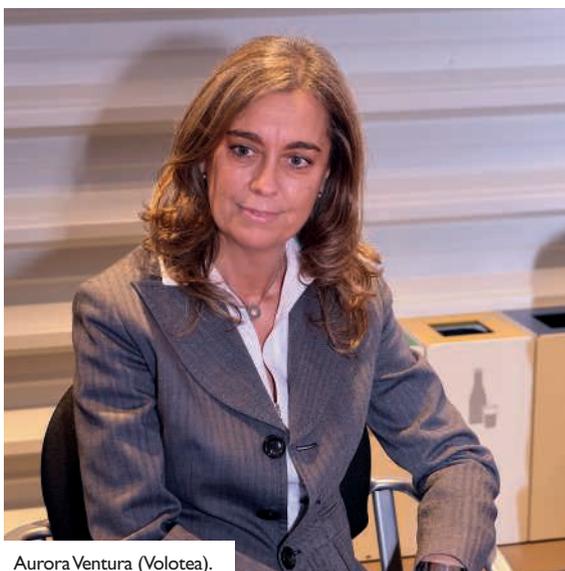
contrario, en el que la propiedad de la función ya no está en el departamento de personas y nuestros límites son difusos. Cada vez estamos más integrados con marketing, con IT... Nuestra función cada vez va a estar más diluida, será más transversal, más compartida, más abierta y con mayor aportación de valor”.

Por su parte, **Olga Muntané**, de **Cellnex**, explicó que “las áreas de RR.HH. tenemos que transformarnos y gestionar más por proyectos. Debe haber especialistas en cada materia y el resto del equipo organizarse para trabajar por proyectos y saber buscar, planificarse, adaptarse y -sobre todo- estar cerca del negocio. El día a día te come y lo que hay que intentar es automatizar procesos y tener a IT como aliado”.

Mateo Borrás, de **Grifols**, se mostró convencido de que “todo esto acabará como con la nómina. En RR.HH. hoy nadie hablamos de la nómina. Yo creo que donde vamos a tener el verdadero problema es en la atracción de talento y en el engagement y lo tendremos que calibrar con una visión humanista. Nosotros, por ejemplo, tenemos una situación complicadísima para contratar STEMs comerciales. El mercado está roto en muchos países. El problema es no es el dinero, es la parte emocional, la diversidad, cómo gestionamos los grupos sociales emergentes dentro de la organización”. **Olga Muntané** coincidió con este diagnóstico apuntando que “a nosotros nos ha sucedido algo parecido, al incorporar a gente joven que te explican que vienen a aprender. Si no los motivas y desarrollas, se marcharán cuando consideren que la empresa no les aporta”.

Para poder seleccionar, motivar y retener sirven datos, información fiable, sólida, accesible y actualizada, comenta **Andrés García-Arroyo**, de **Workday**. Y eso es imposible si no tienes un sistema con una filosofía y unas bases tecnológicas muy claras: cloud de verdad, un sistema, una versión, una seguridad, una fuente de datos, una experiencia de empleado como la que tienen los usuarios de Netflix, Google, Facebook o Spotify (todos clientes Workday). Sin esas bases no se construye nada fiable ni duradero, solo se ponen parches funcionales que no llevan a ningún sitio.

Ana Bernabeu, de **Puerto de Barcelona**, también se sumó a este argumento. “Aunque seamos una empresa pública también nos cuesta mucho atraer a la gente. La Administración Pública no es atractiva para trabajar. Tenemos que hacer que la conozcan y hacerla atractiva, pero no por lo que era atractiva antes, por la estabilidad, sino por el proyecto que seamos capaces de ofrecerles.



Aurora Ventura (Volotea).

DILUCIÓN Y PROPÓSITO

Sobre el futuro, **Gemma Fernández-Nespral** de **Nissan**, aseguró que “para mí mañana ya me parece demasiado lejos. Hablando del aquí y ahora, creo que hay dos puntos en los que tenemos que mejorar: uno es la agilidad, adaptarte al cambio constante, otro es el tema generacional, la edad de las plantillas, el alargamiento de la vida laboral.”. Y **Dalida López** apuntó que “nuestra función es contribuir a las personas y estar bien alineados con el negocio, compartir objetivos y estrategia. Donde nosotros podemos contribuir es apoyando en tecnología, poniendo enfoque en el engagement y en la visión humanista y emocional que vamos a tener que trabajar”.

En este punto, **Andrés García-Arroyo**, expuso que “las compañías quieren poner el foco en la intermediación de las áreas administrativas de los Business Partners, pero hay que dar un paso más en la línea de que el manager no dependa de RR.HH. para llevar a cabo muchas de sus funciones. El manager tiene que tener esa capacidad en la descentralización de las tareas administrativas y eso se consigue con sistema tecnológicos más flexibles”. **Mateo Borrás**, de **Grifols**, corroboró que “la descentralización de la función para mí ha sido siempre una obsesión”.

Concluyó el debate **Marcos Sanz**, de **PeopleMatters**, que aseguró: “Estamos pasando de la economía del conocimiento a la del propósito.

El propósito es lo que capta a los jóvenes y lo que impulsa la cooperación interna. Y el rol de RR.HH. debe jugar un papel esencial en la creación y la comunicación del propósito de los equipos de trabajo y de la propia compañía”. ■