

20 abril 2017 11:32 CEST

# CincoDías

## Fortuna

### Alta dirección



## El cambio en la empresa nace de los recursos humanos

El 97% de estos directivos está presente en el consejo  
Deben hacer convivir la transformación con el día a día

PABLO SEMPERE  
SEGUIR



[Ir a comentarios](#)

Madrid | 19 ABR 2017 - 07:14 CEST

**S**i algo parece estar claro entre tanto cambio y transformación en la empresa es que **se ha vuelto vital implementar nuevas herramientas y esquemas organizativos**. Dentro de todos ellos, lograr potenciar al máximo el compromiso de los trabajadores a través de estilos de liderazgo más motivadores es, sin duda, una de las tareas que las compañías deben afrontar con mayor urgencia. Más aún en el caso de aquellas organizaciones que, por su tamaño, están obligadas a combinar diferentes culturas y geografías en su plantilla. “Ese ha sido uno de nuestros mayores retos, ya que hemos tenido que aprender a equilibrar nuestra identidad y valores familiares con unas prácticas globales”, explicó ayer David Payeras, vicepresidente de desarrollo de recursos humanos de Grifols, en la jornada *Personas y transformación en el Ibex 35*, organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y PeopleMatters. **Y son los departamentos de recursos humanos los encargados de encabezar toda esta renovación.**

Las empresas globales, que se ven en la necesidad de crear nuevos departamentos y estructuras, son las que mejor reflejan este cambio. Y sus profesionales de gestión de personas, los que mejor señalan el camino a seguir. “Las

SUBIR

[Ir a comentarios](#)

**todos estos procesos**", prosiguió la subdirectora general de recursos humanos de Mapfre en España, Rocío Aragonés, quien incidió en el nuevo rol de estos perfiles: "Nos ha tocado escuchar al profesional, saber atraer al milenial sin desechar el talento senior, incidir en la experiencia del empleado... Esta diversidad **ha puesto en valor al perfil de los recursos humanos** en la empresa", afirmó.

## MÁS INFORMACIÓN

Se busca director de recursos humanos

El edificio como arma de recursos humanos

Sin embargo, pese a haber adquirido un protagonismo que quizá antes no tenía, "ya que **los recursos humanos estaban destinados a temas puramente administrativos**", recordó Payeras, el trance de estos directivos no está siendo un camino fácil. "Nuestro reto es transformar todas las áreas de negocio y departamentos, democratizando la estrategia y la toma de decisiones, rompiendo con las jerarquías y promoviendo nuevos proyectos. Es algo que demandan los propios empleados, pero hay que contagiar a la organización de esta nueva forma de trabajar", añadió Aragonés, no sin recordar lo complicado que resulta compaginar esta transformación con el trabajo del día a día: "**Tenemos que cambiar las tuberías sin cortar el agua**".

## Los recursos humanos han tenido una función meramente administrativa

/David Payeras

No son los únicos retos a los que se enfrentan los ejecutivos que gestionan el activo humano. Todos los procesos de cambio implican un riesgo, ya que entre tanta transformación, **peligra la permanencia y el mantenimiento de la cultura corporativa**, "que es el ADN de la empresa, la imagen que proyectas hacia fuera", en palabras de la directora de recursos humanos para España y Portugal de Amadeus, Begoña Trasancos. Y es que, como recomendó esta experta, es necesario ponerle nombre y apellidos a la cultura empresarial, para saber cuáles son los indicadores reales que permiten analizarla y medirla. "El competidor puede copiar el producto, pero no la forma en la que este se elabora, ni los métodos de trabajo, ni el clima laboral... **Esto es la cultura, y saber medirla ayuda a perpetuarla**", insistió. En este cometido, además, la responsabilidad también recae sobre estos departamentos. Estas son solo unas pinceladas de los retos a los que se enfrentan estos profesionales, explicaron los expertos. Lo que está claro es que el cometido tradicional de los recursos humanos ha cambiado totalmente.

### En cifras

La influencia de los recursos humanos cada vez es mayor. En 2016, de media, **cada uno de estos técnicos ha tenido a su cargo a 56 personas, "17 más que en el anterior ejercicio"**, afirmó Pilar Rojo, directora del HR Center y Club Benchmarking de recursos humanos del IE Business School. Además, la extensión de la tarea de la dirección de personas alcanza al 86% de la plantilla. La inversión en formación es "la mejor desde 2012, con 374 euros por empleado". Por último, según los datos del citado organismo, su protagonismo en las empresas tiene cifra: "**El 97% de los directores de recursos humanos tiene presencia en el consejo de administración**".

### Archivado en

[RECURSOS HUMANOS](#) [ALTA DIRECCIÓN](#) [GESTIÓN EMPRESARIAL](#) [EMPRESAS](#) [ECONOMÍA](#)



## Buscar bolsas y mercados

---

Buscar

IBEX 35

NASDAQ

EUR / USD



## Buscar directivos y empresas

---



DIRECTIVOS



EMPRESAS

Buscar



En colaboración con

---

## Herramientas

IRPF  
reforma fiscal

IRPF  
venta vivienda

Simulador  
de hipoteca

SUBIR

Ir a comentarios

suelo neto

tu jubilación

de divisas

APP IOS

APP ANDROID

---

## Te puede interesar

Los fallos firmes de cláusulas suelo anteriores al 21 de diciembre de...



Expertos reclaman ayudas para autónomos mayores de 50



Las flores, el nuevo objetivo del fundador de La Nevera Roja



¿Dónde están los depósitos más rentables?



## Modelos de evaluación de las competencias del personal que informa y asesora

País	Acreditaciones profesionales	Fechas (año)	Títulos acreditados	Proveedores de títulos	Otros sistemas de acreditación
Alemania	No	–	–	–	–
Australia	Sí	2001	Sí (Listado en ASIC)	Universidades y organizaciones registradas	Evaluación individual por una organización reconocida por ASIC ('authorised assessor')
Canadá	Sí	–	Sí (CFA)	CFA	Otros exámenes reconocidos
EE UU	Sí	1974	No	–	No
Francia	Sí	2010	No	–	Evaluación interna
Irlanda	Sí	2007	Sí	Sí	No
Italia	No	–	–	–	–
Portugal	Sí	2010	Sí	CFA, EFPA, CIIA	Otros cursos o exámenes reconocidos por CMVM (equivalente a CNMV española)
Reino Unido	Sí	2004	Sí (Listado en FCA)	Proveedores cualificados	No
Suecia	Sí	2001	No	No	No

Fuente: CNMV

A. MERAVIGLIA / CINCO DÍAS

### Regulación

#### Los 200.000 empleados de banca, a punto de librarse del examen externo para probar sus conocimientos

- El modelo mixto, sin certificados de entrada, es el que tiene más apoyo
- La CNMV tomará la decisión final esta o la próxima semana sobre los requisitos

P. M. SIMÓN

### Sentencia >

#### Giro del Supremo en el despido de los indefinidos no fijos

MARÍA H.SANTOS



### Gastronomía

#### La mejor carne del mundo, bajo sospecha

PAZ ÁLVAREZ



#### Así fue el proceso de colocación de la deuda de Santander al 6,75%: ¿quién compró?

P. M. SIMÓN



### Mercados

#### El Ibex 35 sube un 1% y roza los 10.400 con Popular disparado, ¿qué ocurre?

P. M. SIMÓN | L. SALCES

Crossfit Fireway    Vivagym Zaragoza  
49 €                      49 €

## Lo mejor de EL PAÍS

Ataques de perros >

### Muere una mujer en Madrid por las mordeduras de su perro

- La Guardia Civil tiene aislado al ejemplar, que es de la raza presa canario

F. JAVIER BARROSO

El juez investiga al presidente y al director de 'La Razón' por coacciones a Cifuentes

F. J. P. | Ó. L. F. J. A. H.

Operación Lezo >

La detención de Ignacio González por corrupción tritura al PP de Aguirre

ÓSCAR LÓPEZ-FONSECA | JOSÉ ANTONIO HERNÁNDEZ FERNANDO J. PÉREZ

Trata de seres humanos | 4 >

Prostituida a cambio de 2,5 euros

J. J. GÁLVEZ | IÑIGO DOMÍNGUEZ



La armada nuclear enviada por Trump a Corea del Norte tomó el rumbo contrario

JAN MARTÍNEZ AHRENS

CROSSFIT V8	Duet Sports La Plana
79 €	49 €

## Contenido patrocinado

Recomendado por

**Configura tu Nissan**  
Rompe con los convencionalismos, Expresa tu...



**MediaTrends**  
La mitad de los móviles Xiaomi son falsos



**Método Trading por**  
¿Atrapado en bolsa con las caídas de los bancos? Protege tu...



**Madridiario**  
Los madrileños podrán aprender gratis a invertir en...



## Y además...

SUBIR

Ir a comentarios

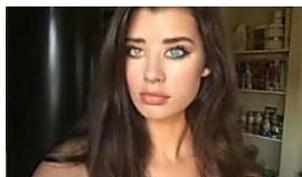
## TIKITAKAS

David Bisbal y Rosanna Zanetti se hacen pareja de...



## AS.com

La increíble mirada Sarah McDaniel, abre la nueva Playboy



## Los40.com

Así ha cambiado la niña de Papá por sorpresa



## TIKITAKAS

La indirecta de Begoña Alonso a su ex David Bustamante



[Comentarios](#)

[Normas](#)

**ING DIRECT**  
People in progress

## CincoDías

[Newsletter](#)  
[Eventos](#)  
[Suscríbete](#)  
© Ediciones EL PAÍS s.l.  
[Aviso legal](#)  
[Política cookies](#)  
[Mapa](#)  
[Contacto](#)

[Venta](#)  
[Publicidad](#)  
[CINCO DÍAS en Kioscoymás](#)  
[Índice](#)  
[RSS](#)

[EL PAÍS Economía](#)  
[CincoDías](#)  
[Retina](#)

[SUBIR](#)

[Ir a comentarios](#)