

Juana M^a Fernández Martín del Campo, directora de RRHH y Organización de **SGAE**

Formamos parte del eje central que está impulsando el cambio cultural

La Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) es una entidad privada dedicada a la defensa y gestión colectiva de los derechos de propiedad intelectual de sus más de 100.000 socios. Inmersa en un cambio cultural que contribuya a mejorar su imagen de marca, apuestan por poner el foco en las personas, en potenciar su involucración y compromiso, para, a partir de ellas, avanzar en la transformación que necesita la entidad.

¿Cómo es el departamento de RRHH en la Sgae?
Somos un departamento pequeño, donde todos tenemos que hacer un poco de todo, lo cual es posible porque estamos muy bien avenidos. También un equipo muy comprometido e ilusionado con el proyecto de transformación de SGAE y muy motivado para contribuir a que este proyecto sea una realidad.

Usted se incorporó a este cargo en 2019. ¿Qué le atrajo de este proyecto?

Me atrajo mucho el sector al que se dedica SGAE, la cultura, que, para mí, representaba un cambio importante viniendo del mundo de grandes empresas industriales. Es una entidad líder y de referencia en este ámbito, que está trabajando por recuperar su reputación y su imagen de marca. Me atrajo su dimensión, pensé que por el número de perso-

nas que integraba me iba a resultar mucho más factible la gestión de "personas"; poner el foco en la persona. Me atrajo también que esta organización era un reto; era una entidad que pensaba en cambios, en recuperar un orgullo de pertenencia, en todo lo cual creía que podía aportar mi granito de arena desde la gestión de personas y del cambio.

¿Cómo era el departamento que se encontró? ¿Y cómo ha cambiado en estos dos años?

Aun cuando se habían dado pasos en los últimos años en el ámbito del desarrollo profesional, el Departamento de RRHH era visto, desde mi perspectiva, más bien como un centro de coste, un departamento que, fundamentalmente, proveía de recursos y gestionaba salarios y cambios de categoría profesional. Mi propósito fundamental

era la aportación de valor a la organización desde nuestra función. En el proceso de transformación, el foco es el cliente, pero el proceso de cambio ha de poner a las personas que trabajan en la organización en el centro y nuestra aportación radica ahí, sobre todo. Estamos más orientados a procesos nuevos acordes a la transformación digital, de cambio cultural y organizativos.

¿De qué proyectos se sienten más orgullosos por su aportación?

Especialmente, del rol que estamos desempeñando en el proceso de transformación, tanto en el proceso en sí mismo, como respecto al cambio cultural, que es el gran protagonista. Centramos nuestra atención en ayudar a la creación de un nuevo modelo de liderazgo, transformador y más inspiracional; del sistema de OKR, que orienta a la organización en un mismo sentido; en el cambio de *mindset*, basándonos en la filosofía *agile*; y en el impulso

Centramos nuestra atención en ayudar a la creación de un nuevo modelo de liderazgo, transformador y más inspiracional

del proyecto de transformación mediante la involucración y participación de las personas de la entidad. Probablemente, de lo que nos sintamos más orgullosos en este momento es de esto último, del despliegue del proyecto que estamos realizando, a través de vías que propician la participación de las personas en la co-creación de este proyecto. Asimismo, del pilotaje del equipo que trabaja los proyectos relativos al *digital workplace*. Se trata de una de las áreas de madurez digital de SGAE, que tiene que ver con aumentar nuestra productividad



a través de proveer al empleado de un entorno digitalizado, con nuevas formas de trabajo.

El papel de RRHH como socio del negocio es clave para poder mostrar el valor que aporta la función. ¿Qué papel tiene actualmente este departamento en la organización? Y ¿cuál es aún la asignatura pendiente en la que están trabajando?

Como ya he indicado, formamos parte del eje central que está impulsando el cambio, especialmente el cambio cultural. Desde esa perspectiva, nos consideramos como verdaderos *business partners*, orientados al nuevo enfoque del negocio. Estamos en el equipo *core* que lidera la transformación y nos consideramos una función y un departamento al servicio del resto de la organización para hacer este tránsito, tanto para el nivel ejecutivo como, en general, para todas las personas de SGAE. Somos conscientes de que el cambio cuesta y aplicamos método, pero también empatía y comprensión. Asignaturas pendientes, yo diría que actualmente el marco de relaciones laborales, un convenio que nos permita introducir elementos de flexibilidad acordes con los nuevos sistemas y procesos más ágiles que requiere la entidad. El próximo año negociamos uno nuevo y esperamos que pueda ser un paso cualitativo en este proceso.

Han hecho una fuerte apuesta por la transformación digital. ¿De qué punto partían? ¿Sobre qué aspectos han hecho más hincapié?

Nuestro proyecto de transformación está orientado a convertir SGAE en una Plataforma Global de Servicios Digitales (de la Propiedad Intelectual) mediante un enfoque holístico, coordinado, multifuncional y multidepartamental; no es solo tecnología, es una transformación cultural basada en las personas.

Partimos de una situación en la que había determinados signos de digitalización y pretendemos que en dos o tres años haya una adopción de la digitalización en toda la empresa. Nuestro enfoque está en mejorar la experiencia de los clientes, mejorar la comunicación con nuestros interlocutores, conseguir la excelencia operacional, romper barreras geográficas, poniendo foco en la innovación continua y considerando siempre la optimización de costes.

Sin duda, esta transformación pasa por lo tecnológico, pero el foco fundamental en el que está involucrada toda la organización está en el cambio cultural, en el cambio a una mentalidad acorde a los retos que impone la digitalización en el mercado de competencia en el que nos encontramos.

Este cambio cultural es en muchas ocasiones complicado. ¿Cómo han afrontado el cambio y el apoyo a sus empleados para lograrlo?

En primer lugar, compactando al equipo directivo. Hemos conformado un Comité de Transformación Digital, con una *Scrum Call* semanal y *workshops*

trimestrales, en los que compartimos la definición de la estrategia y el desarrollo de los proyectos, a la vez que nos formamos hacia un liderazgo más inspiracional para nuestros colaboradores.

De otro lado, estamos trabajando con talleres de co-creación. Estamos convencidos de que la involucración y el compromiso nacen de la participación y aquí estamos poniendo el foco actualmente. Se trata de reuniones con empleados que participan en la definición de la cultura a la que debemos ir para que el proyecto de transformación tenga éxito.

Asimismo, se están desplegando nueve áreas de trabajo en el ámbito digital, que dan origen a nueve equipos transversales y multidisciplinares,

Estamos convencidos de que la involucración y el compromiso nacen de la participación y en ella ponemos el foco

que también trabajan con filosofía *agile*, y que nos permitirán poner en marcha proyectos que nos llevarán a conseguir los objetivos de excelencia operacional y liderazgo de mercado que nos hemos planteado para 2024.

Con carácter previo, se ha impartido formación en *agile*: *agile leadership*, para directivos y mandos intermedios, y *agile mindset*, para el resto del equipo. Ha sido una formación muy bien acogida, que nos ha inspirado y nos ha aportado mucha luz sobre los intangibles de cualquier proceso de cambio, poniendo el foco prioritario en el propio autoliderazgo.

¿Cuál ha sido el papel de Peoplematters en este proyecto de transformación que están realizando?

Peoplematters nos ha acompañado en la génesis del proyecto. Su principal ayuda se ha centrado en un estudio de puestos de trabajo con el objetivo de realizar una nivelación de puestos y desarrollar una nueva política retributiva, diseñando de este modo los elementos básicos de la infraestructura de gestión de personas de SGAE, sobre la cual construir las diferentes políticas, elementos y herramientas que permitan el desarrollo de las personas en este nuevo marco de la organización.

Se integran en el análisis tres dimensiones, acordes con el proyecto de transformación, que son la dimensión operativa, la de resultados y la de personas. Como no puede ser de otra manera, todos los procesos de gestión de personas han de reflejar las orientaciones estratégicas de la compañía, sus objetivos y sus formas de trabajar ■

peoplematters

Las organizaciones están en pleno proceso de transformación. El objetivo es poner al cliente en el centro de sus estrategias, pero para lograrlo deben empezar por poner en el centro a sus propios empleados.

Se trata de un cambio social, cultural y económico, además de tecnológico, y Recursos Humanos debe asumir un papel más estratégico, sumándose a las funciones relacionadas con la transformación digital.

La transformación se consigue con esfuerzo y tiempo dedicados a la comunicación, las expectativas, las formas de trabajar, las competencias y la cultura, y eso es lo que nos corresponde hacer a los gestores de personas. Cada vez, miramos más hacia cómo gestionar ese cambio cultural porque entendemos que lo digital será una parte del proceso de cambio. Lo que hay que hacer en las compañías es "humanizar" la digitalización.

Urge un nuevo modelo de gestión de personas que responda a las necesidades de negocio en tiempo real. Hay que enamorar y atraer: adaptar la organización al cambio constante con equipos comprometidos y atraer nuevo talento requieren estilos de liderazgo flexibles, relacionales, horizontales, remotos, pero cercanos; nuevas formas de trabajar en red, colaborar, participar y comunicar.

El rol de Recursos Humanos, expertos en gestión del cambio, transversalidad y personas, es actualmente clave como impulsor de la transformación digital de las organizaciones. Para liderar esta transformación y ser innovadores, debemos reinventarnos, tener actitud reactiva ante los cambios, y aprovechar la revolución digital como ventaja competitiva.

Evaluar las políticas y prácticas de gestión actuales e identificar dónde y cómo tienen que cambiar es un paso imprescindible en la transformación cultural. SGAE lo ha entendido y se encuentra de pleno en el proceso de transformar la función de Recursos Humanos para lograrlo. Y, por eso, ha empezado por lo básico: ordenar los puestos según el valor que aportan al nuevo proyecto y construir una estrategia de recompensa total que transmita lo que es importante.

*Inmaculada Segura,
Senior manager en Peoplematters.*



peoplematters

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

www.peoplematters.com