



De pie, de izda. a dcha.: Gonzalo Avello (Ferrovial), Begoña Trasancos (Amadeus), Faustino Granell (Workday), Luis Expósito (Mediaset), Juan Mora (Desigual), Gema Manrique (General Electric), Eugenio Muñiz (Prosegur), Ana Benita (FCC), Andrés García-Arroyo (Workday), José Antonio Carazo (Capital Humano) y Guillaume Pasquet (Workday). Sentados, de izda. a dcha.: Cristina Hebrero (PeopleMatters), Alfonso Jiménez (PeopleMatters) y Cristina Jaraba (CLH).

Diagnosticar y segmentar son las claves para gestionar el ciclo vital del empleado

Cada vez se da más importancia al hecho de que la vida profesional de una persona sea una experiencia gratificante. Desde antes de la incorporación a una empresa hasta la salida de la misma, los empleados más satisfechos son más productivos y actúan como motores del cambio, además de poder convertirse en prescriptores y promotores de las marcas. Un grupo de directivos, compuesto por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, se reunieron para analizar qué se entiende por experiencia de empleado y cómo están actuando sus empresas para aprovechar todo el potencial de este concepto.

Redacción de Capital Humano.

En los últimos tiempos ha adquirido una gran importancia el concepto de “experiencia de empleado”. Las empresas se han dado cuenta de que las técnicas que utilizan con los clientes son extrapolables a toda la vida laboral de los empleados, desde que son candidatos hasta que salen de la organización. Trabajar en entornos laborales motivadores y que facilitan el desarrollo de las

personas mejoran el grado de compromiso y, en última instancia, los resultados de las empresas. Pero cada una vive un momento diferente y entiende esas experiencias de forma diferente.

Para contrastar opiniones y conocer qué están haciendo las empresas para lograr sus objetivos un grupo de directivos compartieron un desayuno de trabajo que

bajo el lema "Reinventando la experiencia de empleado", organizó PeopleMatters, con la colaboración de Workday y Capital Humano. Participaron en el coloquio: Juan Mora, People First Director de Desigual; Esther Pérez Bravo, Directora de Gestión de Personas, Servicios Generales y Compras de Seguros RGA; Cristina Jaraba, Directora Corporativa de RR.HH. de CLH; Alfonso Jiménez y Cristina Hebrero, de PeopleMatters; Eugenio Muñoz, Director de RR.HH. de Prosegur para Asia-Pacífico; Begoña Trasancos, Directora de RR.HH. para España y Portugal de Amadeus; Luis Expósito, Director de RR.HH. de Mediaset; Ana Benita, Directora Corporativa de Selección, Formación y Relaciones Laborales de FCC; Andrés García-Arroyo, Director General para Iberia de Workday; Gonzalo Avello, Director de Compensación y Beneficios de Ferrovial; y Gema Martínez de Miguel, Global Operations de Recursos Humanos de General Electric. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

LAS CARTAS SOBRE LA MESA

Abrió el debate Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters, que aludió al hecho de que en los últimos tiempos se escucha el concepto 'experiencia de empleado' por todas partes. "¿Puedo elegir cómo gestionar la experiencia del empleado o es algo que nos viene impuesto?", se preguntó. "Mi reflexión es que cualquier empleado tiene expectativas de tener un buen trabajo, que sea gratificante, en el que esté motivado, en el que sea feliz y en el que pueda aportar. Lo que nos dicen los datos es que solo el 15 por ciento de la plantilla mundial está comprometida, algo más en Estados Unidos (un 30 por ciento) y algo menos en Japón (un 6 por ciento). La realidad es bastante desalentadora. Quizá ese escaso nivel de compromiso unido a la creciente lucha por el talento esté moviendo a las organizaciones a poner un mayor foco en la experiencia de empleado", explicó.

También comentó que hay compañías que ahora están trabajando sobre la experiencia de empleado con el fin de obtener una ventaja competitiva que les haga fuertes en la captación y retención del talento. A su juicio, la gestión de la experiencia de empleado requiere adoptar un enfoque integrado y global, de principio a fin, de la vida profesional del empleado, desde antes de que se incorpora hasta después de su desvinculación.

Pero, ¿cuál es el reto? "El reto es crear ese entorno de trabajo del que las personas quieran formar parte. Para ello nosotros consideramos que es necesario trabajar en tres grandes ámbitos de una manera integrada: primero

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Diagnosticar y segmentar son las claves para gestionar el ciclo vital del empleado.

Fuente: Capital Humano, nº 323. Extra Empleo. Septiembre, 2017.

Resumen: Las empresas más avanzadas tienen muy en cuenta las expectativas de sus empleados y analizan sus inquietudes para crear entornos laborales motivadores y alinearlos con los objetivos corporativos. Muchas están utilizando con sus empleados las mismas técnicas que utilizan con sus clientes y segmentan sus colectivos para conocer sus necesidades, recompensarlos adecuadamente y evitar los desmotivadores 'café para todos'. Esto está modificando el rol que debe jugar la función de personal. Hay empresas que están descendiendo la función hasta los mandos intermedios y otras que empiezan a actuar de forma más transversal, apoyando al resto de las áreas de las compañías. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, se reunieron para analizar qué se entiende por experiencia de empleado y cómo están actuando sus empresas para aprovechar todo el potencial de este concepto.

Descriptor: Experiencia de empleado / Cultura / Cambio / Employer Branding

en la cultura, en todo lo que siente y percibe el empleado cuando realiza su trabajo, cuando se relaciona con su jefe, con sus compañeros, etc.; segundo en el espacio, muchas organizaciones están aprovechando la transformación cultural para hacer también una renovación alineada de los espacios de trabajo; y lo tercero la tecnología, como elemento integrador y facilitador", aseveró.

Cristina Hebrero también presentó algunas tendencias sobre cómo está evolucionando la experiencia de empleado. "Parece que la transformación va a ir en la línea de dejar de hacer estudios de clima como se venían haciendo en el pasado y buscar el feedback de los empleados por distintas vías o canales y de manera constante en el tiempo", comentó, añadiendo: "Se está cambiando hacia un concepto mucho más amplio de empleado en el que nos va a interesar no solo qué opinan las personas en plantilla sino también qué opinan nuestros proveedores, los freelances, contratistas... Es decir, todas aquellas personas que colaboran con la organización y que van más allá de aquellas con las que tengo una relación laboral contractual".

¿Cuál es el impacto de todo esto? Para Cristina Hebrero, se busca crear experiencias de trabajo positivas que impactarán en un mejor rendimiento, productividad y esfuerzo discrecional para acometer retos. De esta manera, cuando pasen por delante oportunidades profesionales será más probable que los empleados comprometidos elijan quedarse en la organización. En este sentido hay elementos como el equilibrio de vida personal, el empowerment, el reconocimiento, en los que muchas organizaciones -en >

➤ mayor o menor medida- ya están trabajando y que están directamente relacionados con una experiencia de empleado positiva. Por último, hizo referencia a algunas buenas prácticas que se han identificado en las compañías más avanzadas en la gestión de la experiencia de empleado. En su opinión, se tiende hacia una simbiosis entre la experiencia de cliente y la de empleado con un concepto más transversal. También algunas prácticas se orientan a segmentar colectivos y crear equipos multidisciplinarios para trabajar juntos en cómo mejorar la experiencia de empleado. Concluyó asegurando que “la experiencia de empleado es una dimensión que a futuro va a ir ganando peso con el objetivo de competir en este mundo del talento. Se trata de conocer y comprender mejor al empleado, sus problemas, retos, necesidades, etc., con el fin de ofrecerles el entorno de trabajo en el que puedan dar lo mejor de sí mismos”.

MEDIR Y SEGMENTAR

Esther Pérez Bravo, Directora de Gestión de Personas, Servicios Generales y Compras de Seguros RGA, comenzó diciendo que “no es lo mismo una compañía que haya crecido mucho en número de empleados en los últimos años, que una compañía que haya hecho frente a la crisis reduciendo plantilla. Cuando hablamos de medir sentimientos organizativos estos no necesariamente son siempre positivos, hay que medir también los sentimientos negativos, el sufrimiento por reestructuraciones o por una fusión no bien rematada. Este tipo de cosas forman parte de lo que tenemos que medir porque forma parte de la vida de la gente que tenemos”. Luego recordó que “cuando me planteé el tema de transformar esta compañía, una compañía en la que se ganaba dinero, lo primero que tuve que hacer fue conocer la realidad y lo



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



Ana Benita (FCC).



Andrés García-Arroyo (Workday).



Begoña Trasancos (Amadeus).

segundo saber si estamos cambiando demasiado deprisa. A veces, por el afán de hacer cosas diferentes no nos da tiempo a ir midiendo bien el cambio que vamos implementando”.

Esther Pérez Bravo aseguró que “me interesa mucho la parte de cómo nos organizamos en RR.HH. Desde mi experiencia funciona mucho mejor trabajar por proyectos porque te permite sacar lo mejor de cada uno y ponerlo al servicio del proyecto. Para hablar de experiencia de empleado y de cómo me vinculo yo con mi compañía es fundamental que las políticas de RR.HH. estén bien depuradas. Una compañía como la mía, acostumbrada a regirse por el convenio, por las subidas lineales, le cuesta mucho que RR.HH. lidere el cambio. Eso forma parte de la experiencia perceptiva del empleado, que está muy ligada a la experiencia emocional”.

La responsable de gestión de personas en Seguros RGA también recordó que “depende mucho de cómo tengamos segmentadas las compañías. Yo creo que deberíamos ser capaces de segmentar a las personas por su nivel de aportación a la compañía. Puedes tener un señor de 50 o 60 años que aporte a la compañía y genere a su alrededor unos sentimientos altos de colaboración e involucración con el proyecto empresarial, mientras que posiblemente los jóvenes hoy estén aquí y mañana enfrente porque no tienen ese sentimiento de lealtad que les vincule con la compañía. Deberíamos hacer un esfuerzo por intentar medir las aportaciones y, por supuesto, creo que también hay que ser consciente de que hay gente que debemos desvincular de las compañías, pero hacerlo de la forma mejor posible”.

Finalmente comentó que “esto lleva implícito un cambio en el perfil del Director de RR.HH. No es lo mismo un Director de RR.HH. orientado al control de costes que cuando tienes que medir sentimientos, algo mucho más intangible”.

Por su parte, Juan de Mora, "People First" Director de Desigual, matizó las palabras de Esther Pérez Bravo. "En Desigual, casi un 70 por ciento de los profesionales son millennials y el 10 por ciento pertenecen a la Generación Z. La gestión de "People" se debe adecuar a este colectivo que demanda nuevos retos y nuevas formas de trabajar y pasarlo bien con un alto nivel de autoexigencia. "Fun & Profit" son muy compatibles y lo experimentamos todos los días. En Desigual no bajamos la guardia para mantener un alto grado de compromiso e implicación con el proyecto. Depende el momento que viven, las compañías precisan renovar, retener, motivar a sus empleados... pero es precisamente en etapas de transformación cuando las empresas tienen que cambiar más y ser capaces de poner en valor muchas de las iniciativas que ya llevan a cabo y a veces no se perciben. Nosotros, en Desigual, igual que ponemos al cliente en el centro y medimos su grado de satisfacción de manera continua, hacemos lo mismo con el empleado, midiendo semanalmente su engagement y la percepción que tienen sobre su relación con la compañía", explicó.

Añadió que "estamos convencidos de que el empleado es más productivo, se compromete aún más con el proyecto y se convierte en un influencer y embajador de la marca y de la compañía cuando es más feliz. Además, los empleados más felices son los que enamoran a nuestros clientes por lo que además de una cultura es una inversión". Señaló que "entre las iniciativas que desarrollamos para nuestros empleados se encuentran eventos con sorpresas 'unexpected', Club de Deportes (casi 500 colaboradores practicando Yoga, Pilates, Running, Natación a mar abierto, Baile, Volley Playa, Paddle Surf...), convenciones muy 'fun', afterworks todos los jueves, charlas para potenciar la creatividad, charlas con el Presidente una vez al mes con todos los empleados..."



José Antonio Carazo (Capital Humano).



Cristina Hebrero (PeopleMatters).



Eugenio Muñiz (Prosegur).



Cristina Jaraba (CLH).

Finalmente destacó que "nuestras oficinas son un claro ejemplo de la cultura de Desigual y ayudan a disfrutar trabajando con un gran nivel de exigencia. El entorno fomenta la cooperación (no se disponen de sitios fijos y todos espacios están pensados para que los empleados disfruten y trabajen con personas de diferentes departamentos). Si preguntáis a nuestro Presidente ó a cualquier Manager de Desigual qué esperan de los empleados, su respuesta será que sean felices. Esa es nuestra forma de hacer las cosas". El lema 'People First', más que el nombre del Departamento de People, es una filosofía, una cultura y un atributo de nuestra marca".

PROMOTORES O COMPETIDORES

Sobre la importancia de la experiencia de empleado, Gema Manrique de Miguel, Global Operations de Recursos Humanos de General Electric, comentó que "nuestros mejores embajadores o nuestros peores competidores son nuestros propios empleados. El empleado que habla bien de la empresa, el empleado que se compromete, que se siente bien porque tiene una buena experiencia en la empresa, es tu mejor vendedor, tu mejor comunicador. El empleado que no se siente bien puede ser tu peor competidor y tu mayor problema, pero también tu mejor reto. En el momento en que General Electric se dio cuenta de eso es cuando empezó no solo a llevar todos sus esfuerzos y enfoque al cliente con el concepto de persona que me compra, de persona con la que hago negocio, sino al concepto de que clientes también son mis empleados. A partir de ahí ha venido una gran transformación".

Según Gema Manrique, General Electric es una empresa que continuamente compra y vende. "Recibimos conti- >

> nuamente nuevos empleados en esta dinámica tan rápida de cambios y sobre una cultura tan robusta como la que tiene General Electric. Depende de cómo los envuelves y cómo les haces partícipes de la cultura para saber cuántos embajadores tendrás”, aseguró, insistiendo: “ El empleado vive una experiencia, pero por detrás están conectados con los negocios y con los HR business partners muchos equipos. Cuando recibimos feedback tiene que ser útil al negocio y tenemos que ser capaces de convertirlo en acciones. Recursos Humanos tiene la misión de tender puentes”. El feedback no vale solo con recibirlo, hay que generar acciones y cambios para estimular un resultado mejor en la experiencia de empleado. Es fundamental que todos sientan que se les trata igual en cualquier nivel de la organización. Luego, evidentemente, marcarán las diferencias las tareas y los contenidos”.

Gonzalo Avello, Director de Compensación y Beneficios de Ferrovial, se refirió a los centros de trabajo para destacar que la actividad de cada empresa los condiciona. “Estaba pensando en una obra que tenemos en Chile, en los Andes, a 3.000 metros de altura, a dos horas de un lugar habitado, con las casetas a pie de obra. Está claro que son realidades muy distintas”, comentó. Y sobre el momento que vive su empresa explicó que “nosotros estamos en un proceso de transformación digital de la compañía. Parecería que en las obras y contratos esto está lejos, pero está mucho cerca de lo que parece”. Aludió a que “pensando en que tenemos un nuevo contexto tecnológico, creo que lo que sí es cierto es que de pronto tenemos muchas herramientas y maneras para comunicarnos con los empleados, para que se comuniquen entre ellos de una manera completamente distinta. Desde RR.HH. habrá muchas cosas que tendremos que dejar de hacer, y otras que tendremos que seguir haciendo”.

Sobre la forma de obtener feedback, Avello explicó que “si preguntamos como siempre obtendremos las respuestas de siempre, si preguntamos de otra manera proba-



Gonzalo Avello (Ferrovial)



Esther Pérez Bravo (Seguros RGA).



Juan Mora (Desigual).

blemente obtendremos respuestas nuevas” y se mostró partidario de dar un enfoque nuevo: “Al final todo debe estar enmarcado en la cuenta de resultados. A mí no me interesa tanto el ‘qué quieres’ como el ‘qué prefieres’. Hemos llevado a cabo una experiencia bastante interesante en la que hemos preguntado a los empleados por alternativas. Por poner un ejemplo, ya sé que todos querrían un variable más alto, un fijo más alto y el mejor Plan de Pensiones, pero... y si te diera a elegir ‘tú qué prefieres’. Esto nos lleva a lo comentado sobre la segmentación. ¿De verdad los millennials quieren cosas muy distintas? En contra de toda la literatura publicada los primeros resultados que vamos viendo es que no tienen unas necesidades muy distintas del resto. ¿Necesitan cosas muy distintas los hombres que las mujeres? No parece.

También se refirió al papel de la función de personal: “Tenemos que pensar en RR.HH. como un proveedor de servicios a empleados y que podemos fabricar cosas muy distintas (promoción, información, motivación, entornos de trabajo). Si juntamos esa parte del ‘dime qué prefieres’ y yo pongo el foco en que tú ya no eres tanto mi empleado sino mi cliente, estamos en la visión en la que nosotros estamos ahora”, concluyó.

EXPERIENCIAS A LA MEDIDA

Andrés García-Arroyo, Director General para Iberia de Workday, expuso que hay dos vectores que cambian mucho la situación de la empresa: “Cómo transmites la cultura, que es algo totalmente distinto dentro de cada empresa, y donde radica la gestión de la experiencia de empleado, que es el hecho de que a día de hoy cambia la actitud de las personas y de la sociedad”. Y recuerda que “antes el empleado entraba en una posición y sabía que era sota, caballo y rey. Si cumplía más o menos en unos años pasaría a un nivel y en otros años más pasaría a tal nivel. Ahora el empleado está buscando también su propio desarrollo y nosotros tenemos que ayudarlo. Cada compañía es un mundo y cuando hablamos

de experiencia de empleado eso tiene que estar ligado con la cultura y la forma concreta de ser de esa compañía. Pero lo que sí está claro que todos a día de hoy tenéis unos equipos de personas que tienen unas necesidades distintas a las que tenían antes. Yo creo que ese es el gran cambio y por eso cuando hablamos de experiencia de usuario tenemos que segmentarlo, no vale el café para todos. Por eso es crucial contar con información completa, actualizada y contextual en un sistema HCM moderno que te permita gestionarla en tiempo real y personalizar la experiencia de los empleados”.

Ana Benita, Directora Corporativa de Selección, Formación y Relaciones Laborales de FCC, puntualizó que “uno de los objetivos del Grupo FCC en esta nueva etapa es procurar el bienestar de los empleados. Y es que, conservar el bienestar entre la plantilla es la clave para que la actividad de una empresa funcione, pues el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos que se marquen, a fin de cuentas, depende de sus trabajadores”. También señaló que “una de las medidas más exitosas ha sido la puesta en marcha de un programa de mindfulness en los servicios centrales. La práctica de la atención plena ayuda a nuestros trabajadores a poner foco en lo importante, mejorar el clima laboral, la satisfacción personal de los trabajadores y, a la postre, mejorar la eficiencia de la organización”. Del mismo modo destacó que “recientemente, en FCC también nos estamos centrando en la promoción de hábitos alimentarios saludables. Muchos trabajadores comen fuera de casa, y la forma en que se alimentan va a depender de su conocimiento en lo relativo a una dieta saludable. Una buena alimentación favorece el rendimiento óptimo en todos los casos”.

Mediaset es una empresa que gestiona sus políticas de RR.HH. desde España para España. Luis Expósito, Director de RR.HH., comentó que “nosotros estamos en un solo país pero nuestro colectivo es muy variado. En los últimos años, como todos, hemos vivido la crisis y hemos aguantado bien. No tenemos problemas de rotación, las condiciones laborales -en general- son buenas. Hace dos empezamos a captar profesionales del ámbito digital porque la venta de publicidad tradicional se empieza a combinar con la venta on line. Nos dimos cuenta de que teníamos dificultades para captar a estos profesionales



Gema Manrique (General Electric)



Luis Expósito (Mediaset)

porque nadie nos reconocía en el mercado y esto nos ha llevado a desarrollar políticas de Employer Branding. Teníamos cosas buenas pero esa oferta de valor para la gente que estaba dentro no la transmitíamos. También vimos que era necesario segmentar, que no vale lo mismo todo para todos. Hemos desarrollado una APP de RR.HH., fundamentalmente de comunicación, que nos va a permitir tener un feedback constante, una comunicación diferenciada. Creo que en esta etapa en la que se habla tanto de talento, tiene que haber una gran preocupación de la dirección de la empresa. Tiene que haber una voluntad de cambio, los esfuerzos tienen que ser diferentes porque no todo el mundo demanda lo mismo. Aspiramos a tener una comunicación más fluida y segmentada con los colectivos aunque las condiciones generales de la empresa sean iguales para todos”.

CONTAGIAR EL CAMBIO

Un entorno más internacional es en el que se desenvuelve Amadeus. Begoña Trasancos, Directora de RR.HH. para España y Portugal, explicó que su empresa comenzó un proceso de ‘cambio cultural’ en 2012. “Para nosotros fue clave para conectar con el empleado. La motivación intrínseca no la podemos controlar, existe o no existe, pero la extrínseca, el que los empleados se encuentren cómodos dentro de la organización, sí se puede. Lo primero que analizamos es por qué teníamos que cambiar”, explicó.

Begoña Trasancos llegó a la compañía en 2012. “Amadeus parecía una compañía muy atractiva. Pero, me encontré un colectivo de empleados con una cultura arraigada, para muchos de los cuales Amadeus había sido su primer empleo. Vimos que era importante diagnosticar cuál era la cultura actual y esto nos llevaría a conocer las razones del cambio. Utilizamos una herramienta sencilla y potente -Change Transformation Tool, CTT- que describe 30 valores y que nos permitía saber cuáles eran las motivaciones personales de los empleados, cuál era la cultura actual y cuál era la cultura deseada. Como resultado de este análisis vimos que las motivaciones personales de los empleados correspondían con una cultura afiliativa donde el empleado y su jefe eran >

- 'su' familia. Eso dificultaba muchas cosas como, por ejemplo, el feedback para el desempeño porque se consideraba una deslealtad incluso el moverse a otro departamento. Cambiar esa mentalidad fue una de las razones del cambio", explicó.

Otra de las razones fue que en esos años entraron otros actores en el negocio. Del diagnóstico salieron temas como la conciliación o el aprendizaje continuo, "cosas que tenías que combinar con la transformación cultural". Para llevar a cabo el proceso, que duró 4 años, crearon la figura del 'contagador' de cultura como vehículo activo del cambio. "A partir del segundo año surgieron 'contagadores' voluntarios. Después de 4 años habíamos llevado a cabo más de 200 acciones de RR.HH. lideradas por 'contagadores'. Cuando tienes un 30 por ciento de población 'contagiada' el contagio ya es exponencial", aseguró.

Por otro lado, Begoña Trasancos comentó que "en Amadeus segmentamos clientes y también segmentamos empleados porque tienen necesidades distintas. Por ejemplo, a los millennials, hay que sacarles continuamente de su círculo de confort y darles herramientas para que sean líderes y que no se vayan a los dos años".

Eugenio Muñiz, Director de RR.HH. de Prosegur para Asia-Pacífico, también coincidió en la importancia de segmentar colectivos, "sobre todo en nuestro caso, ya que contamos con tres líneas de negocio muy diferentes entre sí y una plantilla que, además de superar los 160.000 profesionales, es muy heterogénea". Asimismo, aseguró que "nosotros trabajamos con una filosofía de máxima eficiencia, por lo que apostamos por centrarnos en los aspectos que impactan de forma clara en la experiencia del empleado. Por ejemplo, dentro de nuestra plantilla el mayor colectivo son los vigilantes y hemos desarrollado una APP con funcionalidades específicas para ellos, entre las que destaca la consulta y descarga de su nómina. Parece algo sencillo, pero para un colectivo que trabaja por turnos es fundamental saber si te han pagado o no las horas extras sin necesidad de llamar al departamento de personal. Nosotros tenemos comprobado que este tipo de gestiones del día a día son las que más impactan en la satisfacción del empleado", argumentó.

Por último, se refirió al colectivo de los candidatos. "hacemos entrevistas a unas 40.000 personas al año en los diferentes países donde estamos presentes. De esta forma, aunque somos una empresa fundamentalmente B2B, nuestra marca impacta diariamente en miles de familias, que son además potenciales clientes y embajadores de nuestra empresa y de nuestros servicios. En este sentido, estamos empezando a cuidar mucho la imagen que transmitimos a los candidatos,

con el desarrollo de una aplicación móvil que cubre todo el proceso de selección", comentó.

NUEVOS ROLES PARA NUEVOS TIEMPOS

Cristina Jaraba, Directora Corporativa de RR.HH. de CLH, comentó que en CLH se encuentran en un proceso de cambio cultural importante. Con la llegada del nuevo Consejero Delegado, "desde el Comité de Dirección iniciamos un proceso de reflexión sobre lo que realmente creíamos que había que hacer distinto teniendo en cuenta el proyecto de crecimiento y expansión internacional que estábamos iniciando. Si no hay convicción arriba, por mucho que en el resto de la organización se intente hacer algo al final acaban apareciendo muchas barreras. Para poder llevar a cabo cualquier proceso de cambio cultural y extenderlo lo primero es contar con el compromiso de la alta dirección", explicó.

Cristina Jaraba recordó que "parte del proyecto de cambio lo han basado en buscar qué comportamientos y qué acciones queríamos potenciar para diferenciarnos, para ser mejores, sin menospreciar el pasado, nuestra historia y nuestra cultura, que nos ha hecho llegar hasta donde estamos", dijo y añadió: "En nuestro caso no es la Dirección de RR.HH. la que lidera de forma específica el proyecto de cambio cultural. Para ello hemos creado una Oficina de Transformación y desde RRHH apoyamos todas las iniciativas y acciones que surgen, pero creemos que la gestión de RR.HH. debe estar en todas las áreas y cada manager tiene que actuar como un responsable de RR.HH. con su equipo. Por otro lado tenemos en marcha un proyecto de reforma de nuestras oficinas en la Sede Social. Pretendemos abrir espacios, tener mayor cercanía con la gente, trabajar la transversalidad, utilizar herramientas más colaborativas, que los equipos puedan colaborar unos con otros y eliminar las barreras que han sido un impedimento para ello".

También recordó que "si algo nos va a diferenciar del resto en el futuro para poder avanzar y crecer son las personas. CLH tiene muy poca rotación y necesitamos gente ilusionada y comprometida con nuestro proyecto. Estamos en un momento muy ilusionante y mi intención es que RR.HH. actúe de la forma más transversal posible apoyando a los manager en la gestión de sus equipos. .

Cerró el coloquio Alfonso Jiménez, Director General de PeopleMatters, que destacó "a la luz de las intervenciones que "la experiencia de empleado tiene que ver con todo y va a depender mucho de cada una de las compañías, pero también dependerá mucho de los propios empleados". ■