HUMANIZA_almuerzo CLH 07/05/15 11:05 Página 30

La productividad forma parte de la cultura y del ADN de una organización

Yolanda Huerga Santiago, nacida en Bilbao y licenciada en Derecho por la Universidad de Salamanca, master en Asesoría Jurídica de Empresa por el IE Business School y en Gestión y Dirección de RRHH, ha desarrollado toda su carrera profesional en departamentos de Recursos Humanos de grandes compañías. Con ella, hablamos sobre temas clave en el día a día de las áreas de Persona como el desarrollo de la plantilla o la gestión del liderazgo.

Yolanda Huerga,

Human Resources Operations director en Philips Iberia

Tras sus años de experiencia en el área de Recursos Humanos ¿cuál es la principal lección aprendida que puede aplicar tanto en el ámbito personal como laboral?

Una de las cosas que me gusta de mi profesión es, precisamente, que no existe una sola lección aprendida. Cada día me aporta algo nuevo y diferente de lo que puedo aprender.

De todas maneras, quizás una de las lecciones más importantes que aplico tanto en mi vida personal como en la profesional es tratar a las personas como a mí me gusta que me traten. Es decir, tratar a los profesionales con respeto, honestidad, escuchando activamente y evitando el "café para todos" porque cada persona tiene unas cualidades, habilidades, intereses y motivaciones diferentes. En mi opinión, solamente de esta manera puedes dar respuesta a sus necesidades y ganar también su respeto y su confianza.

¿Cuáles cree que son las características de los responsables de Recursos Humanos?

Considero que debemos ser capaces de ver en cada situación sentimientos, soluciones, procesos, aspectos positivos y negativos. Ser empáticos, accesibles, tener un sexto sentido para ver lo que otros no ven y prever lo que otros no prevén. Debemos olvidarnos de los estereotipos, no hacer juicios de valor y solamente formarnos opinión con respecto a los empleados en base a evidencias objetivas. Por último, tener capacidad de liderazgo, dar ejemplo y saber cómo influir en los demás sin ejercer la autoridad facilitará nuestra labor en esta función en la que hay que tener valor para tomar decisiones que salvaguarden la equidad interna en la compañía.

¿Hacia dónde cree que se encamina la figura de Recursos Humanos en el futuro?

Creo que los profesionales de Recursos Humanos hemos de tener una visión integral de nuestra gestión que esté muy orientada a la consecución de los objetivos, a enfrentarnos a nuevos retos y anticiparnos de forma proactiva a las necesidades de nuestra organización.

Uno de los factores más importantes para desarrollar la función de una forma eficaz es tener una visión estratégica y un conocimiento profundo del negocio. Debemos ser conscientes de nuestra contribución al logro de los objetivos de la organización para la que trabajamos. Con un interés sincero en las personas, pero también con un claro enfoque en los resultados.

El departamento de Recursos Humanos es, y continuará siendo, una de las piezas clave en la gestión del cambio, clave en el desarrollo de una cultura organizacional alineada a las estrategias del negocio y en la contribución diaria a la implementación de los valores de la compañía.

Nuestra gestión ha de estar orientada a captar, desarrollar, retener el talento y tener empleados altamente comprometidos porque es la garantía de éxito del negocio y de la compañía.

RRHH sólo debemos formarnos opinión sobre los empleados en base a evidencias objetivas

¿Cómo definiría usted el talento?

Lo definiría como la combinación de distintas dimensiones de una persona: su desempeño, su potencial, su actitud, su nivel de

esponsorizado por ...
humaniza
dreams&business

compromiso y la adaptación a la estrategia del negocio y a la cultura empresarial.

¿Cuál cree que es la clave para conseguir una organización altamente productiva con empleados motivados?

Pienso que la productividad no ha de verse como un elemento aislado sino como parte de la cultura y del ADN de una organización. Debe vivirse en la compañía día a día tanto por parte de la Dirección como de los empleados.

Uno de los puntos fundamentales en una cultura de alto rendimiento y de consecución de resultados es que nuestros *managers* actúen como modelos a seguir de esos comportamientos. Los *managers* tienen que comunicar claramente en todos los foros (reuniones individuales o de equipo) cuáles son los objetivos estratégicos y operativos de la compañía a largo, medio y corto plazo y el grado de consecución de los mismos.

Esta cultura ha de plasmarse ya desde el mismo proceso de reclutamiento de los nuevos profesionales y la comunicación constante de la filosofía de la compañía hará que todos ellos se sensibilicen con la cultura y tengan una orientación clara a conseguir resultados.

La herramienta para poder medir esta consecución individual de los objetivos es la evaluación de desempeño y un sistema de retribución variable ligado directamente, y de forma objetiva, al resultado de esa evaluación hace que los equipos se sientan comprometidos con la estrategia del negocio.

¿Qué beneficios aporta a la empresa evaluar a los equipos y el desempeño de los profesionales?

Es una forma de identificar el talento en la organización y trabajar de forma objetiva, estimula y motiva al empleado que ve recompensado su esfuerzo y le da mayor proyección de cara al futuro.

También en base a esta evaluación la identificación de áreas de mejora se hace objetiva y señala claramente lo que se espera de cada uno, facilita que podamos trabajar en planes de desarrollo. También es constructivo porque se trata de un ejercicio que fuerza a hacer una autoevaluación para el desarrollo, potencia la comunicación con el *manager* y facilita el conocimiento de las aspiraciones individuales.

¿Qué instrumentos utiliza para promover el talento en la organización y la mejora del compromiso? ¿Está el nivel de compromiso ligado a la productividad?

Soy de la opinión de que una mala estrategia con personas de mucho talento te lleva más lejos que una estrategia buena con personas sin talento. Para ello, el camino es crear el entorno que conformará la conducta de la gente. Adaptarse a las nuevas generaciones de talento será el éxito del futuro y las necesidades de estas son diferentes.

De ahí que necesitamos de programas que se enfoquen en la mejora de la motivación y en el sentimiento de orgullo de pertenencia.

Como comentaba, para crear y mantener un alto nivel de compromiso y motivación es importante asegurarse de que los objetivos y valores de cada uno se corresponden con la misión y visión de la organización. Teniendo en cuenta que la misión de Philips es mejorar la vida de las personas a través de innovaciones relevantes, como no, esta es también nuestra prioridad de cara a los empleados.

En una cultura de alto rendimiento la clave es que los *managers* actúen como modelos a seguir

Cosas como impulsar la confianza, asegurar su crecimiento a través de desarrollo y formación, implementar programas de reconocimiento, celebrar los éxitos y facilitar la vida del empleado con políticas de flexibilidad y conciliación en un lugar de trabajo saludable y agradable, incrementan la fidelización de la persona y su nivel de motivación.

Esto conduce a una mayor productividad y una mejora en la calidad del trabajo: un empleado feliz es más productivo ■