

PROTAGONISTAS DE RECURSOS HUMANOS

MARÍA VICTORIA DE ROJAS
PRÓLOGO DE JOSEP CAPELL

ÍNDICE

Prólogo	7
Introducción.....	13
Generar una visión envuelta en ilusión - José Andrés Sánchez Bueno	15
El talento es como el agua;tiene que fluir - Arantxa Lozano Caballero	31
El futuro va de proyecto e ilusión - Cristina Bonet Cloles	47
Somos lo que hacemos - Montserrat Miralles Curto	61
Talento son los dones del alma - Rosana Fernández Espeso	77
Es fundamental hacer que las cosas ocurran - Cristian Viladoms Fuster	93
El consultor artesano - Alberto Garzón García	109
Al convencimiento por el conocimiento - Susana Gutiérrez Gutiérrez	125
La diferencia está en el cómo - Iñaki Percaz Jiménez	141
El líder ha de generar confianza - Antonio María Martín López	157
No es lo que somos, sino lo que podemos llegar a ser - Judith Vega Martínez	173
Orgullo de pertenencia - Nuria Jiménez Moreno	189
Estrategia en movimiento - Ángel Javier Vicente Pérez	203
Bróker de talento - Tomás Otero Pino	219
Eres lo que es tu equipo - Begoña Landazuri Plaza	235

PRÓLOGO

Tengo la suerte de conocer a M^a Victoria desde hace muchos años y además tuve el honor de ser uno de los elegidos en su libro *Protagonistas del management español*.

Cuando me comentó la idea de realizar un libro relacionado con la gestión de las personas y algunos de sus principales protagonistas, me pareció una idea extraordinaria. Leer las principales experiencias, ideas y aportaciones de gente que dedica su tiempo y su pasión a las personas no puede ser más acertado y oportuno. Y más para mí, que comparto dedicación y pasión con todos ellos.

No siempre los departamentos de RRHH, gestión de las personas, cultura y valores, etc., han sido los más valorados en las organizaciones. Siempre estamos escuchando que las personas son lo más importante de nuestras compañías, pero en el día a día, los departamentos comerciales, operaciones, y últimamente el área TIC, asumen mucho más protagonismo.

Curiosamente, la irrupción de la tecnología, y especialmente la inteligencia artificial, la famosa IA, parece que va a cambiar las reglas de juego. Todo indica que deberá surgir una nueva forma de *management*. Algunos ya lo llaman «*management 4.0*», donde la persona deberá estar más en el centro que nunca. La IA, bien utilizada, eliminará procesos repetitivos y con menos valor, lo que permitirá que nos dediquemos a desarrollos de mayor valor añadido para nosotros y para las empresas. Este nuevo papel significará que el talento bien liderado será más necesario que nunca. Además, las estructuras organizativas serán más planas y flexibles. En un mundo donde lo único que tenemos claro es que los cambios son cada vez más rápidos, necesitaremos colaboradores capaces de seguir el ritmo.

Y para eso es fundamental definir políticas de gestión de las personas, concepto que es mucho más antiguo de lo que podría parecer, aunque no se llamara así. Hernán Cortés, por ejemplo,

definió un original sistema de incentivos para sus tropas en el siglo XVI y, mucho antes, en la época de las guerras púnicas entre cartagineses y romanos, son famosos los ejemplos de liderazgo y la escala salarial que empleaba Aníbal. Todos hemos oído hablar de los incentivos y beneficios sociales que tenían los legionarios romanos al final de su carrera. Y aunque las prácticas y los sistemas se han ido desarrollando progresivamente, no fue hasta finales del siglo XIX que nacieron los primeros departamentos de gestión de las personas con la Revolución industrial, y el término recursos humanos fue utilizado por primera vez por el economista John R. Commons en su libro *Distribución de la riqueza*, publicado en 1894. Un adelantado porque los primeros departamentos de Recursos Humanos (entonces llamados de personal) se crearon en las primeras décadas del siglo XX.

Desde entonces la gestión de personas ha tenido una gran evolución hasta llegar a donde estamos hoy. Un hoy en el que, como veréis en este libro, la confianza, la bondad, la capacidad de trabajo, el compromiso, la pasión, la cultura, la comunicación y el liderazgo, entre otros, están presentes de manera habitual en la visión y la práctica de todos los entrevistados. ¿Será que los que nos dedicamos a la gestión de las personas tenemos un patrón muy definido? Me atrevo a decir que, aunque puede ser, estos conceptos y valores son las claves para la re-evolución que nos pide el presente, y sobre todo el futuro. Nada novedoso en terminología, pero totalmente en cuanto al impacto que una estrategia de gran calado y sostenida en el tiempo consigue.

En la lectura privilegiada que he podido hacer de este libro me ha encantado ir descubriendo detalles de cada uno de los protagonistas. Sin hacer mucho *spoiler*, me gustaría comentar algunos.

De Alberto Garzón, además de su visión artesana de la gestión de las personas, me ha maravillado su habilidad de inventarse palabras. Su palabra «protimista», una suma entre proactivo y optimista, me ha entusiasmado. Con su permiso, la voy a incorporar a mi vocabulario.

En su entrevista, Ángel Javier Vicente dice una frase con la que no puedo estar más de acuerdo: «*Cuando la gente ve que confías en*

ellos, que delegas, que los ayudas, no es que construyas un equipo, sino un equipazo cohesionado y unido».

De Antonio María Martín me ha cautivado el que le gusten las novelas de espionaje como a mí y que su personaje sea una antítesis de las normas estándares y, por supuesto, su visión del líder. Según Antonio María: *«Un líder es una persona en la que confías y a la que sigues. En la vida y en la naturaleza al líder se le sigue porque se confía en él; en las compañías cambian las cosas ya que se está en otro contexto. Es decir, el liderazgo se ve matizado por la jerarquía que adultera en parte la imagen natural del líder».*

De Arantxa Lozano me he sentido muy cerca por su pasión por la gestión del cambio, la comunicación y su visión estratégica de la gestión de las personas. Me quedo con estas palabras de Arantxa: *«Cuando hablamos de cultura, hablamos de valores. Es muy importante que cada persona contacte con los valores de la empresa en la que trabaja. Si eres una persona íntegra, perseverante, que busca mejorar continuamente, necesitas estar en una compañía que te permita ser como eres».*

En una línea parecida, Begoña Landazuri reafirma que es muy importante que la gestión de personas esté involucrada en los procesos de toma de decisiones de las compañías, y no solo en aportar en la parte amable de la gestión, como puede ser la formación, o en momentos de bonanza. Se trata de estar cuando se toman grandes decisiones y también en los momentos difíciles, y hay que hacerlo bien. Para que esto sea así, explica Begoña, debemos reforzar la parte analítica y de control en los departamentos de gestión de personas.

Una de las primeras cosas que leí de Cristian Viladoms me alegró el día, y fue cuando se define como un profesional de la gestión de las personas que practica la «verdadera magia», es decir, que siembra la ilusión y el compromiso en los empleados para conseguir transformar a las empresas. Me pareció genial. Cristian también destaca la importancia de potenciar una buena actitud de las personas y que la herramienta más potente para esto es la comunicación, destacando la pregunta entre los diferentes miembros de un equipo como aspecto clave.

De Cristina Bonet me ha gustado su orientación clara y práctica en la gestión de las personas. Esta visión la destacaría en una frase que, para mí, es una gran verdad. Dice Cristina: *«No creo que hagas más felices a los colaboradores poniendo un balón si luego los machacas con objetivos imposibles o les haces vivir en el centro de trabajo muchas más horas de las que les corresponden. Creo que la base de la felicidad en el trabajo está en tener una relación respetuosa, cumplir con lo que prometes y esperar que la otra persona también cumpla con lo que se comprometió. Somos todos personas adultas y creo que las dos partes debemos cumplir con nuestros compromisos»*. Así lo veo yo también.

Iñaki Percaz se define como una buena persona, y doy fe de que es así, puesto que tengo la suerte de conocerlo personalmente. Iñaki cree que esto también debe extenderse a la empresa y que esta tiene que estar formada por buenas personas. Esta filosofía la aplica en todo momento y comienza en los procesos de selección. Así nos dice: *«Si atraes a las personas adecuadas puedes multiplicar una empresa. Pero como traigas a la persona equivocada, que no encaja en la cultura, en los valores y en el equipo, más allá de que técnicamente sea bueno o malo, puedes tener un problema grave»*. Me parece muy poderoso reflexionar en las personas adecuadas para cada organización y para cada momento por el que esté pasando esa organización. El dinamismo en este mundo incierto y cambiante es total.

Comparto con José Andrés Sánchez su visión humanista y su voluntad de trasladar la misma a la gestión de las empresas. Esto comporta el que cualquier modelo debe estar basado en unos valores como el respeto, la responsabilidad y la humildad como el mejor camino para impactar positivamente en las personas. José Andrés destaca que las dos habilidades más importantes, imprescindibles hoy en día, son la capacidad de adaptación y tener «ojos de ver» para pensar que hay algo más allá de lo que vemos a primera vista. Totalmente de acuerdo.

Judith Vega es una visionaria. El título de su capítulo ya promete, *«No es lo que somos, sino lo que podemos llegar a ser»*. Detectar las cualidades de una persona, darse cuenta de su potencial,

y ayudarla a alcanzarlo, me parece un talento extraordinario. Me encanta un ejemplo que pone para ilustrarlo: *«Había un maître que me decía: ‘Judith, me envías gente que no sabe ni llevar una bandeja’. Y yo le contestaba: ‘¿Sabes qué pasa? Que tú en una semana le enseñas a llevar una bandeja, pero nunca le vas a enseñar a sonreír’*». Lo que se puede enseñar, antes o después se aprende. Sin embargo, algunas cosas más vale que vengan «de fábrica». Toda una referencia a las habilidades profundas.

Cuando conoces a Nuria Jiménez lo primero que te atrapa es su energía. Después, y como ella cita, sus ganas de aprender constantemente y la pasión con la que afronta cualquier reto. Núria destaca una cualidad no siempre suficientemente valorada, la coherencia. Destaca: *«Intento mantener toda la coherencia posible y es una aspiración en mi vida. Si lanzamos un ecosistema de felicidad que arroja unos resultados, ves que algo que ha salido un tanto regular y no haces nada para cambiarlo, cuando vuelvas a preguntar pensarán que no merece la pena participar porque no se habrán sentido escuchados»*.

La visión de Rosana Fernández nos debería hacer reflexionar a todos los que nos dedicamos a la gestión de las personas. Rosana nos dice: *«Hay mil cosas que hacer en la empresa, sea cual sea el presupuesto que se dispone, pero siempre hay que tratar de alcanzar el objetivo de hacer que las personas estén bien en su entorno. Todos tenemos nuestras circunstancias, nuestra familia, tenemos que trabajar, mantener nuestras vidas, y es mucho más apetecible estar en un entorno positivo. Creo que las personas que nos dedicamos a los Recursos Humanos debemos tener esto como bandera»*. Buena bandera a la que rendirle fidelidad.

De Susana Gutiérrez siento envidia. De esa envidia sana que se dice, porque poder participar en la organización de unos Juegos Olímpicos, los de Barcelona 92, es una experiencia única y añado... irrepetible. Durante toda su carrera, Susana ha tenido un principio claro y que ha aplicado a todas las organizaciones donde ha trabajado... *«Desde el principio aprendía que hay que tratar a las personas como personas y cuidarlas desde antes de entrar en la empresa y hasta el último minuto»*. Eso, junto con esa pasión revolucionaria y nada conformista que la caracterizan, la han lleva-

do a involucrase al mil por cien en las organizaciones y proyectos que ha abordado.

Montserrat Miralles nos da una lección de vida. Trabajar en el sector sanitario aporta una visión diferente de las cosas. Su capítulo me hizo reflexionar que, a veces, no tenemos en cuenta los momentos negativos de la vida y cómo afectan a nuestros colaboradores. Su reflexión es para tener en cuenta: *«Nos parece que todo el mundo está preparado para la vida y para la muerte, pero no es así. Nosotros trabajamos esto de forma continuada con nuestros profesionales, porque muchas veces hay que aceptar lo que pasa y superar ese sentimiento de no haber podido hacer más. Si queremos tener gente feliz en su día a día tenemos que trabajar la parte psicológica porque si no, es imposible obtener resultados»*. Una frase que va mucho más allá del bienestar de las personas como mensaje para atraer talento y que a mí me impactó. Porque la salud es algo muy delicado y tan, tan importante...

Tomás Otero se define como un «bróker del talento». Su visión de la IA y su aplicación en los procesos de selección creo que está cargada de sentido común. Así Tomás nos dice: *«La IA es solo una herramienta, pero muy poderosa. Aquí se cumple el conocido como Principio de Peter Parker de que un 'gran poder conlleva una gran responsabilidad'. Es muy poderosa porque no solamente facilita la creación de modelos o proyectar tendencias, sino que te permite dirigir o manipular comportamientos. Pero, bien utilizada, es una herramienta con mucho sentido en la gestión de las personas»*.

En definitiva, un libro imperdible, de los que se disfrutan más y se asimilan mejor, leyéndolo con calma y con sorbos cortos pero profundos. Cada una de las entrevistas se convierte en sí misma en un manual de gestión de las personas. Es un aprendizaje tanto para los que nos dedicamos a ello, para gente que se quiera dedicar en un futuro y para los profanos que quieran profundizar en una gestión moderna de las organizaciones.

M^a Victoria, felicidades de nuevo por la iniciativa. No te canses nunca de aportarnos valor con tu perspicacia característica.

JOSEP CAPELL, CEO de Ceinsa SL

INTRODUCCIÓN

Cuando el año pasado publiqué *Protagonistas del management español* no me había planteado convertirlo en una serie que, además, tuviera presencia constante a través de una plataforma, pero la vida a veces te sorprende y te lleva por caminos en los que nunca pensaste.

Para muestra, en este caso dos botones: el primero, *Protagonistas de los Recursos Humanos*, el segundo título de la serie que ya está en sus manos y que no será el último de la colección, y el segundo www.protagonistas.org, una plataforma de encuentro entre profesionales que comparten intereses y valores, entre los que me incluyo, y que ya es una realidad.

Si el primer título fue apasionante, el segundo no se ha quedado atrás. La dificultad en este caso ha estado en elegir qué incluir en el libro y qué dejar fuera entre todo el material del que disponía. El motivo, lo que en un principio iban a ser conversaciones con cada uno de los protagonistas de una hora de duración, se convirtió en casi dos en la mayoría de los casos, e incluso más. Doble trabajo, pero también doble aprendizaje. No puedo sino agradecer a cada uno de ellos el que hayan sido tan generosos conmigo al compartir sus experiencias, sus conocimientos y su visión del futuro.

En cuanto a esto último, pienso que la esencia de las personas nunca podrá ser sustituida por una máquina y que, si somos capaces de desarrollar la Inteligencia Artificial en su lado positivo, y solo en el positivo, su llegada aportará grandes avances para la humanidad.

Mi padre me enseñó aquello de que «es de bien nacidos ser agradecidos», así que no puedo cerrar estas palabras sin mencionar algunos nombres: Marina (que me apoya siempre, haga lo que

haga), Ignacio (porque escucha como nadie), Javier (porque responde siempre a mis llamadas, me empuja a seguir y me ofrece acertadísimos consejos) y Josep (por el prólogo y por estar siempre dispuesto a echarme una mano). Añado a Lola, que no es persona, pero para mí como si lo fuera, por la paz que me transmite cuando apoya su cabeza en mi regazo y me mira con adoración.

Espero que este libro les aporte disfrute y enriquecimiento a partes iguales. Nos volveremos ver junto a los próximos «protagonistas», y gracias por su confianza.