En España aún tenemos mucho que aprender en conciliación

Manuel Ángel Sánchez fue nombrado en abril nuevo vicepresidente de Recursos Humanos del Norte de Europa. Tiene bajo su responsabilidad la Dirección de Recursos Humanos de ocho países entre los que se incluyen: Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca y países bálticos, entre otros, y forma parte del Comité de Dirección de Schneider Electric para el Norte de Europa. Ingeniero Industrial de formación, Manuel Ángel Sánchez fue el encargado de liderar una profunda transformación de la compañía en España, consolidándola como un referente en cultura del desarrollo y liderazgo. Desde su nueva posición nos explica los rasgos de la gestión de personas más característicos de los países del norte europeo.

Manuel Ángel Sánchez,

vicepresidente de RRHH del Norte de Europa de Schneider Electric

Se cumplen ya unos nueve meses desde que asumió la Dirección de Recursos Humanos de Schneider Electric para la zona Nordic Baltics. ¿Qué destacaría de este periodo?

Es como volver a la universidad. Estas primeras semanas están siendo un aprendizaje continuo que te obligan a sacar lo mejor de ti mismo. Aprendes desde la óptica del negocio, ya que estos países, por sus propias características meteorológicas, están muy avanzados en gestión eficiente de la energía y afrontan retos distintos. Y aprendes mucho, muchísimo, desde la óptica de las personas. Has de entender y adaptarte a notables diferencias culturales; en mi caso, además, la zona de la que soy responsable incluye ocho países con diferencias significativas entre ellos. Al final, se trata de salir de la zona de confort. Desaprender parte de lo aprendido para aprender de nuevo y ser capaz de ver las cosas desde una perspectiva diferente

¿Qué aspectos le han sorprendido más desde una perspectiva de Gestión de Personas?

Me centraré en tres: conciliación; políticas de compromiso; e implantación de las nuevas tecnologías. La conciliación es, quizás, lo primero que te sorprende. Seguramente habrá excepciones, pero podríamos afirmar que han conseguido la fórmula para compatibilizar la vida personal y la profesional. Hay flexibilidad de horarios, teletrabajo… y quizás la clave sea una verdadera cultura de trabajo por resultados.

El segundo aspecto son las iniciativas que desde las empresas se llevan a cabo para hacer más sencilla la vida de sus empleados y lograr mayor compromiso y eficiencia. Opciones como el gimnasio en la oficina, la cantina, etc. están muy generalizadas, independientemente del tamaño de la empresa. Son iniciativas que además contribuyen a la conciliación y la retroalimentan.

Por último, son grandes usuarios de las nuevas tecnologías. Los trámites con la Administración pública, cualquier gestión con un proveedor… todo lo hacen desde entornos digitales. También en el área de Recursos Humanos: aquí las entrevistas online, un currículum en vídeo, las formaciones en plataformas digitales, son la normalidad.

Si pudiese importar una buena práctica de gestión de personas a España, ¿cuál sería?

Siempre me ha preocupado la conciliación. Vine aquí con la sensación de que en España habíamos avanzado mucho, sin embargo, ¡esto es desaprender para aprender! Todavía tenemos potencial de mejora y son muchas las prácticas e iniciativas que podríamos importar. Por ejemplo, horarios y organización de las reuniones; comida saludable en 20 minutos que te permita romper con la rutina, pero sin alargar tu jornada… Detrás de todos los detalles rige un mismo principio, una misma filosofía: "Ven a trabajar antes, sé más eficiente y regresa antes a casa"…

Gestión del tiempo, productividad, junto a conciliación, son temas en los que tradicionalmente situamos a los países nórdicos como referentes. ¿Nos puede confirmar si realmente es así y cuales son las claves que les han llevado a lograrlo?

En el caso de la conciliación, no es un mito, es una realidad muy palpable. Desde pequeños, el sistema educativo inculca un gran respeto a las personas… lo estoy viendo en mis propios hijos. Está muy arraigado, se inculca de pequeños y se va reforzando a través de un sistema educativo basado en el respeto a las personas, la igualdad y en que nadie es más que nadie.

Cuando llegué y empecé a reunirme con mi equipo les preguntaba por sus políticas de conciliación y teletrabajo, entre otras cosas, porque me sentía muy orgulloso de la que habíamos lanzado en España. Mi sorpresa fue enorme cuando me dijeron que no tenían Política de Teletrabajo, no la necesitaban. Si alguien quiere trabajar desde casa, simplemente se lo comunica a su jefe y lo hace, los días que quiera, sin necesidad de pactar reglas… esto, definitivamente, es otro estadio muy diferente al nuestro.

También hay mucha flexibilidad en los horarios. La mayoría opta por un horario más o menos regular como en España, sin embargo, otros adaptan el horario a sus necesidades personales, siendo una opción muy habitual salir muy pronto del trabajo, pasar tiempo con la familia y, más tarde, volver a conectarse.

Hay menos espacio para las relaciones personales en el trabajo, los tiempos de socialización son claramente más reducidos que en España. Cuando la gente se pone a trabajar, no levanta mucho la cabeza.

Y, al revés, ¿qué buenas prácticas en la gestión de personas hay en España que podríamos exportar a los países nórdicos?

En ocasiones echo de menos nuestra flexibilidad, estamos más habituados a adaptarnos a las necesidades y tesituras concretas de cada persona, y eso aplica a los empleados, pero, por supuesto, también a los clientes. Aquí se tiende a procesos de atención al cliente muy robustos, y cuando hay una excepción les resulta más difícil abrirse camino fuera de los estándares marcados. En el Sur de Europa, y especialmente en España, creo que tenemos una vocación muy marcada de servicio al cliente –interno y externo– que puede servir de modelo para ganar en flexibilidad y satisfacción.

¿Cuál cree que es la visión que desde otros países se tiene del profesional de RRHH español?

En el caso de los países nórdicos, que son los que he tenido ocasión de conocer, creo que al principio me veían como algo exótico. Para ellos era mucho más habitual un profesional del Reino Unido, Alemania, Holanda… Están poco acostumbrados a que personas del Sur de Europa ocupen aquí posiciones ejecutivas. Pero como sucede en cualquier rincón del planeta, la persona acaba reemplazando al estereotipo que

esponsorizado por ...
humaniza
dreams&business

pudieran tener. No es un tema de nacionalidad sino de aportación, de hacerte merecedor de su confianza, es la persona y sus valores lo que al final verdaderamente cuenta.

¿Qué le motivó a tomar la decisión de expatriarse de nuevo?

Me encanta mi trabajo, me encanta la gestión de las personas, y después de seis años al frente de los Recursos Humanos de la Zona Ibérica tenía claro que era el momento de enfrentarme a nuevos retos. No quería cambiar de departamento, pero sí poder ver las cosas desde una óptica distinta, enfrentarme a nuevas situaciones, aprender nuevas prácticas en la gestión de personas.

Para mí era una oportunidad, tanto a nivel profesional como personal y cultural. En casa lo vimos como una gran experiencia y oportunidad para nuestra familia

¿Es algo que se fomenta desde Schneider Electric?

La internacionalización es cada vez más normal, independientemente de la tipología de empresa; su mercado ya no es su país o región, es el mundo. Necesitan mayor movilidad de sus equipos, diluir las barreras geográficas para poder situar al frente de cada reto a la persona más idónea. Somos muchas las personas del ámbito de RRHH, pero también de otras áreas, que hemos tomado la decisión de desarrollar parte de nuestra carrera en el extranjero. Para Schneider Electric la internacionalización es importante, y es un plus en posiciones directivas, pero también lo es la rotación de posiciones. De hecho, la rotación de funciones es una de nuestras principales palancas para el desarrollo de nuestros equipos. Logras más visión de negocio y de la empresa, desarrollas tu capacidad de adaptación, se fomenta la cooperación entre distintas áreas.

¿Cómo valora una etapa en el exterior como parte de su trayectoria profesional?

Somos una compañía global, que opera en más de 100 países, que vive siempre en constante proceso de cambio y transformación. Creo que esta experiencia me capacitará y me permitirá aportar más en la implementación y ejecución de estrategias de gestión del cambio en entornos internacionales. Definitivamente, en el siglo XXI la capacidad de adaptación va a ser una competencia clave en cualquier profesional y el talento no puede entender de barreras geográficas.

¿Hasta que punto, a medio plazo, va a ser imprescindible contar con una experiencia internacional en los procesos de selección?

Lógicamente, tendrá mayor o menor peso en función de la posición que busques. No en todas las posiciones necesitarán de una experiencia internacional y dentro de la empresa, en un mismo mercado local, siempre continuarán existiendo grandes oportunidades de desarrollo. Lo que sí es cierto es que la movilidad internacional se está convirtiendo en algo cada vez más natural por la propia globalización de las empresas y la apertura de los mercados laborales. Dicho esto, creo que en pocos años para posiciones ejecutivas las empresas buscarán más personas con experiencia internacional, ya que en principio estas experiencias les habrán permitido desarrollar competencias que van a ser críticas, como la colaboración intercultural, la adaptación al cambio o la visión global.

A nivel cultural, la sensación de muchos es que el directivo-trabajador español es todavía poco internacional. ¿Cuál es su visión al respecto?

Quizás sí que es verdad que en los años previos a la crisis nos costaba más salir, éramos más reticentes al cambio. Pero si volvemos la vista atrás, tradicionalmente hemos sido un país que ha salido al exterior, y ahora estamos volviendo a verlo. Nuestra capacidad de adaptación y de trabajo está más que demostrada. Daré un dato que quizás sorprenderá: a día de hoy, en las cifras que manejo, hay más españoles de nuestra compañía trabajando en otros países que lo que me he encontrado, por ejemplo, en los países nórdicos.

Inició la posición hace unos meses, a lo que había que añadir un nuevo perímetro con culturas muy distintas. ¿Cuál sería su consejo para los "100 primeros días"?

No tengo ninguna fórmula mágica, ni me gusta especialmente dar consejos. Simplemente estar abierto, dispuesto a aceptar que lo que en su día te funcionó muy bien no tiene porque funcionar ahora, humildad, cercanía, honestidad... Unos valores fuertes funcionan tan bien en Barcelona como en Copenhague.

En cualquier rincón del planeta, la persona acaba reemplazando al estereotipo. No es un tema de nacionalidad sino de aportación

¿Qué pasos debería seguir un profesional que quiera desarrollar su carrera en el exterior?

Es importante que el momento personal acompañe. Además del esfuerzo que supone el aprendizaje en una nueva posición, hay que poder tener la tranquilidad de que los tuyos están bien adaptados, que tu experiencia es también una experiencia y una oportunidad para ellos.

En mi caso, es la tercera vez que me embarco en una. En su día ya lo hice en El Salvador y Nicaragua. Pero si estos factores coinciden, si se está convencido, creo que hay pocas cosas que personal y profesionalmente llenen más ■