



**Javier Pérez Yela,**  
director de Recursos Humanos de  
**Kyocera Document Solutions**

Emilio Vázquez

# Nuestra responsabilidad es ofrecer beneficios adaptados a las necesidades del empleado

**“Haz lo que otros no se atrevan”. Esta es la frase que define la filosofía de Kyocera Document Solutions. Una filosofía marcada desde Japón donde está basada la empresa matriz, pero que llega a Europa muy depurada. Eso sí, la filial española mantiene muchos aspectos relacionados con el cuidado y la protección de las personas que forman parte de la cultura organizacional. Muestra de ello son programas como “I Love Kyocera”, “Future K” o ser la primera empresa del sector documental en contar con el sello EFR en conciliación de la Fundación MásFamilia.**

## ¿De qué manera impacta la cultura japonesa en la gestión de la filial española?

Existen diversos aspectos en los que se puede apreciar esta influencia. Por ejemplo, el esfuerzo desde la Dirección General en informar mensualmente a todos los empleados respecto a los resultados de la compañía, la realización de acciones formativas basadas en la Filosofía Kyocera, descrita y transmitida por el fundador de la compañía, el Dr. Inamori, o en temas más operativos, como la preocupación por establecer vínculos con nuestro entorno social y, en la medida de lo posible, ayudar o poner en marcha proyectos de Responsabilidad Social Corporativa

## Desde la Dirección de Recursos Humanos, ¿qué desafíos tiene encima de la mesa en estos momentos?

En este momento tenemos dos retos; la contratación de jóvenes talentos y la alineación de los intereses y expectativas de todas las generaciones que convivimos hoy en Kyocera. En los últimos años, hemos pasado de ser una empresa en la que la media de edad estaba en torno a los treinta y pocos años y la antigüedad media era de dos o tres años, a ser una compañía en la que tanto la edad media como la antigüedad han aumentado. Y nos hemos dado cuenta de que con ello también han cambiado las demandas de los empleados, tanto a nivel profesional como de beneficios sociales, y vamos confluyendo distintas generaciones con distintas demandas. Kyocera siempre se ha caracterizado por tener una política de conciliación y de beneficios sociales atractiva para el empleado y ahora estamos trabajando para adaptar esta política a las nuevas demandas. Nuestra responsabilidad es ser capaces de ofrecer beneficios adaptados a las necesidades de los empleados.

## ¿Qué imagen tiene Kyocera como empleador?

Quiero pensar que tenemos una buena imagen. Por política de empresa no queremos competir con una oferta estrictamente salarial, sino que intentamos ofrecer a los candidatos un entorno de trabajo, unos beneficios sociales, unos planes de conciliación... en definitiva, unos elementos retributivos que no sean estrictamente salariales y que sean interesan-

tes. Esto nos ayuda a tener una imagen positiva como empleador en el mercado.

Ahora, cuando haces entrevistas de selección te encuentras candidatos que han estudiado muy en profundidad a la empresa y lo que nos suelen trasladar es que jugamos con una pequeña ventaja por esas políticas de conciliación, por la atención al clima laboral, etc. Somos conscientes de que al final hay que ser coherente y decidir si tu política de atracción y retención del talento se basa estrictamente en un elemento salarial o quieres ofrecer otras cosas. Nosotros intentamos ofrecer algo diferente a los candidatos.

## Hablando de selección, en 2015 la compañía lanzó el programa “Future K” para atraer al talento joven. ¿Cómo surge la idea?

El programa “Future K” nace a raíz de nuestra participación en la iniciativa “Jumping Talent” de Universia, una acción que buscaba poner en contacto a jó-

### Intentamos ofrecer a los candidatos unos elementos retributivos que no sean estrictamente salariales y que sean interesantes

venes universitarios con empresas. Al participar en esa iniciativa, y ganar la primera edición, nos dimos cuenta de que no solo éramos una empresa atractiva para los jóvenes, sino que además teníamos que hacerlo de una manera mucho más proactiva, y creamos un programa concreto para la contratación de talento joven, lo llamamos “Future K”. Una de las iniciativas de las que nos sentimos más orgullosos.

## ¿Qué objetivo persigue?

“Future K” tiene un doble objetivo. Por un lado, queríamos facilitar a los jóvenes universitarios, de escuelas de negocio o de formaciones de posgrado, un período de formación práctica remunerada de seis meses y que así crezca su interés por formar parte de nuestra plantilla. Y, por otro lado, detectar

personas que reúnan los requisitos necesarios para el desempeño de nuevas tareas y funciones que están surgiendo. Nuestro negocio se encuentra en constante evolución y estamos creciendo en nuevas líneas de negocio que están ganando cada vez más peso. En la primera edición, ganó un grupo de tres estudiantes de la Universidad Rey Juan Carlos, los tres hicieron la beca completa con nosotros y ahora dos de ellos están trabajando en un departamento de consultoría con contrato indefinido.

El primer año ofrecimos este programa a un determinado perfil de becarios para un departamento muy concreto, pero los directores del resto de departamentos nos pidieron participar en “Future K” de modo que el año pasado lo extendimos a todos los departamentos de la compañía.

Además de estas prácticas remuneradas, desde Kyocera ahora ofrecemos la posibilidad de realizar prácticas formativas. De hecho, tenemos convenios educativos con institutos de FP, universidades y escuelas de negocios para que los estudiantes puedan realizar sus prácticas curriculares en Kyocera. Aunque este tipo de participación tiene un tratamiento distinto. El estudiante en prácticas desempeña funciones con un mentor dentro de un entorno profesional para completar su ciclo educativo, mientras que un becario se incorpora de lleno al mundo de las soluciones y procesos documentales con proyectos y retos reales. Por supuesto, tenemos que hacer todo lo posible para que aprenda, pero la persona está en una etapa en la que tiene que aportar y demostrar que puede contribuir. Ambas opciones son una vía de entrada exitosa a la organización.

## ¿Cómo debe ser un profesional de Kyocera? ¿Qué es lo que más valora de un candidato en un proceso de selección?

Hay una parte, meramente cualitativa, que es pensar si la persona va a encajar con la filosofía y los valores de la compañía y se va a adaptar a nuestra forma de trabajar. Por otra parte, si nos fijamos en el perfil más duro, buscamos personas que tengan capacidad de aprendizaje, así como capacidad de adaptación y flexibilidad que cada vez es más importante en las organizaciones.

Hace poco leía que, en los próximos años, las tareas administrativas se van a reducir en un 80% porque se van a poder automatizar, digitalizar o externalizar. Por este motivo, necesitaremos encontrar a gente que tenga interés y capacidad para aprender y evolucionar en sus tareas y responsabilidades. En los procesos de selección hemos vuelto a analizar aptitudes básicas, algo que se consideraba innecesario o desactualizado, pero necesitamos a gente



con una capacidad intelectual que les permita entender, comprender y aprender rápido, para evolucionar con su puesto.

## Hablando de esta capacidad de aprendizaje, ¿de qué manera fomentan el desarrollo de carrera?

La mayor parte de las personas que ocupan un puesto desde mando intermedio hasta el Comité de Dirección han sido promocionados internamente. Yo mismo soy un ejemplo. Lo que ocurre es que en una organización de nuestro tamaño, con una plantilla de 150 personas en España, no podemos generar expectativas. Es decir, cuando una persona entra en la compañía no se le puede proponer, nada más entrar, una carrera profesional dentro de Kyocera. Podemos proponer un puesto, así como posibilidades reales de crecimiento y aprendizaje, pero esto depende del desempeño de la persona, de sus resultados, de los posibles cambios organizacionales, de lo que pase en el mercado, etc. Si no podemos ofrecer carreras profesionales, siempre tenemos en mente el crecimiento profesional de los empleados y lo hacemos mediante programas de formación, movili-

dad funcional y escuchando todas las expectativas que tenga un empleado para tenerlo en mente y saber que cuando necesitemos algo podemos contar con él o con ella. Es la realidad que tenemos. Lo que sí ofrecemos a la gente que se incorpora son datos respecto a hechos que han ocurrido en el pasado y que nos gustaría que siguieran ocurriendo.

## ¿En qué sentido?

Por ejemplo, las últimas cuatro personas que han entrado en el puesto de Recepción han acabado promocionadas en diferentes departamentos y ahora están haciendo tareas totalmente nuevas desde *sales support*, *back office* en la oficina de gestión de proyectos o *billing specialist* en el departamento financiero. Esto son ejemplos reales.

## Con el objetivo de generar un clima de trabajo positivo, la compañía ha lanzado el programa "I love Kyocera". ¿Qué es?

"I love Kyocera" es un programa que tiene dos objetivos diferentes. El primer objetivo es poner en marcha, pensando en los empleados, proyectos y acciones que les resulten interesantes y que tengan el apoyo económico, organizativo o de comunicación de la compañía. Aquí englobamos todo tipo de iniciativas desde las acciones meramente informativas, como las noticias internas; eventos más institucionales que organiza la empresa, como una convención anual de empleados; hasta todo tipo de eventos que gestionan los propios empleados, como concursos de cocina, torneos deportivos, paseos en bicicleta organizados para ir en familia o barbacoas.

Son iniciativas, que pueden surgir de forma espontánea por parte de los empleados o que proponemos desde RRHH, que tienen el objetivo de crear un ambiente de trabajo diferente. Al final, nos pasamos muchas horas en la oficina y poder trabajar con personas que conoces más allá de lo que es el entorno estrictamente laboral es interesante, positivo y la gente lo valora. El segundo objetivo es poner en valor, a través de una adecuada política de comunicación interna, todas estas acciones y proyectos.

Para esto se creó la "marca" I Love Kyocera.

## Kyocera ha sido la primera empresa de su sector en contar con el sello efr. ¿Qué prácticas destacaría a nivel de conciliación?

Tenemos un horario flexible, una jornada inferior a la que marca el convenio, de 38,5 horas semanales, jornada reducida en verano que no recuperamos en invierno, los viernes por la tarde no trabajamos, el día de nuestro cumpleaños no trabajamos por la tarde... Y como decía anteriormente, los "famosos" "Días sin cole".

También hace poco hemos iniciado una colaboración con una clínica de fisioterapia cuyos profesionales vienen un día a la semana a nuestras oficinas para prestar sus servicios a precios especiales que trasladamos a los empleados. Asimismo, te-

## Desde cerca

### ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que siempre hay alguien que sabe más que tú y por ello hay que invertir tiempo en rodearte de estas personas y escucharlas.

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

"Lo mejor es enemigo de lo bueno".

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Cada vez me interesan más los temas relacionados con *Business Process Management* (BPM), con herramientas de modelización y optimización de procesos.

### Cómo se definiría.

Impaciente

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Cantabria

### ¿Cómo le gusta desconectar?

No me cuesta mucho desconectar. Tomando algo con amigos, escuchando música y leyendo.

### ¿Quién cocina en su casa?

Yo

### ¿Qué le hace reír?

La gente inteligente.

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

Muchas. La última serie que he visto y me ha gustado ha sido *Mind Hunters*.

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Tomarme una cerveza con mis amigos, disfrutar de la familia o ir a un concierto son motivos más que suficientes para ser feliz.

nemos un gimnasio en las instalaciones y estamos negociando acuerdos con centros de entrenamiento y gimnasios para poder ofrecer la tarjeta *Gympass* a nuestros empleados. Son beneficios que vamos adaptando para ayudar a los profesionales a que tengan tiempo para dedicar a su familia y amigos.

## Recientemente han incorporado al departamento un formador interno. ¿Con qué objetivo?

Como todas las empresas, tenemos limitaciones presupuestarias y hay muchas acciones que podemos hacer internamente, con recursos propios. Muchas de las formaciones, con un recurso adecuado y con los conocimientos precisos, se pueden hacer internamente y de esta manera aportar mucho más valor. Este proyecto lo pusimos en marcha a finales de septiembre con la idea de tener en el departamento un profesional que aglutine muchos conocimientos a nivel comercial y de portfolio de producto y así trasladar internamente el conocimiento, sobre todo a los departamentos Comerciales ■

