



Ángel Aguilar Otero,
director Corporativo de Recursos Humanos de
Unión de Créditos Inmobiliarios
(UCI)

Emilio Vázquez

Queremos que los empleados sientan el efecto “wow” al trabajar en UCI

Desde hace unos años UCI, Unión de Créditos Inmobiliarios, está inmersa en un proceso de transformación. La crisis del sector inmobiliario provocó que la compañía, especializada en la concesión de hipotecas, haya redefinido su estrategia poniendo al cliente en el centro del negocio. Este cambio ha provocado una reorganización de gran parte de las funciones de la compañía, así como un cambio en la Dirección de Recursos Humanos, que trabaja para poner al empleado en el centro de su estrategia.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, ¿cómo se llevó a cabo el proceso de reorganización de la compañía?

El proceso de reorganización, o reinención como se ha bautizado en UCI, se realizó apostando por las personas. Empleados muy bien formados, con mucha experiencia y gran compromiso.

Hablando de compromiso, ¿qué acogida han tenido estos cambios de función?

En los momentos de crisis, muchos de nuestros empleados tuvieron que pasar de ocupar puestos “front” a realizar funciones que hasta entonces habían estado externalizadas, como la atención telefónica, pero ninguno de ellos dijo: “A mí no me contrataron para esto”. La gente estaba dispuesta a aprender una nueva función para la que no se había formado ni era su vocación profesional.

¿Qué tipo de formación llevaron a cabo para lograr la adecuación de sus profesionales a las nuevas funciones?

Desde la Dirección de Recursos Humanos diseñamos la estrategia sobre cómo queríamos llevar a cabo la reorganización y el nuevo mapa de puestos, funciones y equipos.

Nos entrevistamos personalmente con más de 500 personas de la organización para explicarles cuál era el rumbo y la nueva función que tendrían que llevar a cabo.

Además de la labor de comunicación, los equipos contaron con formaciones que les capacitaron para su nuevo puesto y también sobre la relación con el cliente en el contexto económico que estábamos viviendo en España en esos momentos.

También fue esencial la motivación hacia el trabajo que estaban realizando, poniendo en valor el trabajo que desempeñaban en la organización.

¿Cómo han llevado a cabo esta formación motivacional?

Organizamos encuentros anuales sobre diferentes temáticas para que toda la plantilla pudiera recibir *inputs* sobre el trabajo en equipo, el pensamiento creativo o cómo interactuar con las personas en una situación de tensión y en un escenario complicado. Aquí tuvimos la oportunidad de trabajar con expertos como el seleccionador nacional de baloncesto femenino, Manuel Coloma, con el que diseñamos un taller donde se trabajaban varios conceptos a partir de las vivencias de las personas.

Paralelamente, también organizamos talleres con managers y trabajamos mucho con ellos

para que entendieran el momento en el que se estaba trabajando y la necesidad de estar muy cerca de las personas.

En todo este proceso, la comunicación jugó un papel clave. ¿Cómo trabajaron en este ámbito?

Además de trabajar mucho con los managers sobre la gestión de personas, intensificamos la comunicación interna de la compañía.

Creamos una serie de herramientas como, por ejemplo, “UCI al Día”, un boletín mensual en el que informamos sobre los resultados de todas las áreas y los proyectos en los que estamos trabajando.

También creamos “El Patio”, una web en la que diariamente publicamos las noticias de lo que sucede en la compañía: incorporaciones, eventos... Para ello, creamos también una “Red de

redactores”, compuesta por 30 empleados de diferentes áreas y provincias que, al igual que un reportero, nos informan de lo que sucede en la compañía: incorporaciones, proyectos, retos, experiencias, etc.

Otra herramienta de comunicación es “Ágora”, una red social interna donde la gente puede generar debates, aportar ideas de mejora, propuestas de nuevos proyectos o incluso contar experiencias personales que pueden ser beneficiosas para el resto de compañeros.

Finalmente, también organizamos desayunos mensuales entre trabajadores y la Dirección General de la empresa. En estos encuentros nos reunimos con un grupo de doce colaboradores que formulan preguntas sobre cualquier tema que les preocupe.

En todo este proceso la compañía inicia un cambio enfocado hacia el concepto de compra responsable y poniendo al cliente en el centro del negocio. ¿Cómo afecta a la Dirección de Recursos Humanos?

Del mismo modo que la organización puso en marcha una serie de iniciativas, como “La com-

Los trabajadores han sido la piedra angular en la transformación de nuestra organización gracias a su compromiso y motivación

pra responsable”, para que las personas que se enfrentan a la compra de una vivienda cuenten con toda la información necesaria y tomen su decisión de una forma responsable, en la Dirección de Recursos Humanos quisimos potenciar el mensaje de que nuestra compañía cuidaba del colaborador.

Para ello, reestructuramos el área creando el equipo UCI Social y Responsable, encargado de desarrollar acciones de Responsabilidad Social Empresarial e iniciativas para el fomento de la actividad física y la alimentación saludable con las que nuestros colaboradores sientan que la compañía no solo piensa en resultados sino también en mí y en mi familia.

También creamos la Dirección de Gestión del Cambio con el objetivo de que todo este proceso de transformación tenga un elemento trans-

versal en toda la organización y evitar, así, la tendencia a trabajar por silos.

Asimismo, todos los departamentos tradicionales de la Dirección también iniciaron procesos de reinención para adaptar su trabajo a este mensaje. Por ejemplo, desde el área de Formación se promovió el desarrollo de habilidades y nuevas competencias mediante formaciones realizadas, en algunos casos, por los propios empleados, el área de Desarrollo se ocupó de la motivación de los trabajadores, y desde el área de Administración se mejoraron los espacios de trabajo y se llevaron a cabo acciones orientadas al concepto de empresa saludable.

Una vez que organizamos la Dirección de Recursos Humanos empezamos a definir la experiencia de empleado y a partir de ahí surge el proyecto "UCI es tu casa".

¿En qué consiste este proyecto de experiencia de empleado?

Dentro del plan funcional 2016 pusimos en marcha una iniciativa que pretendía mejorar la experiencia de nuestros empleados basándonos en cuatro pilares: hacer de UCI una casa confortable, es decir, un buen lugar para trabajar, en la que todos puedan crecer y desarrollarse, construida por y para todos los empleados, logrando que seamos una compañía viva y comprometida con la sociedad.

Además, dentro de este plan también tuvimos en cuenta la experiencia de los candidatos que acuden a una entrevista de trabajo. Así nació

"Experiencia de Candidato", un proyecto que recientemente fue galardonado con un premio accésit a la innovación en RRHH por el diario Expansión.

Con él, hemos rediseñado todo el proceso de acogida y formación. Cuando una persona entra en la compañía, además de toda la liturgia de bienvenida, tiene un periodo de acompañamiento y formación.

Invertimos mucho tiempo en que las personas conozcan todos los departamentos con los que

El proyecto Semilla busca incorporar un perfil de profesionales específico, pero sobre todo personas muy inquietas, curiosas y valientes

van a interactuar, además de salir con la red comercial para que sepan cómo funciona la compañía.

En definitiva, hemos diseñado lo que denominamos un efecto "wow" en la persona que se incorpora a UCI.

Además, este año seguiremos trabajando en incorporar nuevas herramientas de desarrollo, continuando con el proceso de mejora de los espacios y un proceso de transformación digital para que ese "efecto sorpresa" no se quede en las personas que se incorporan a la compañía, sino en potenciar el bienestar de los trabajadores que ya llevan años en la casa.

Además, con este proyecto el proceso de selección se convierte en un aprendizaje...

Así es. Nosotros nos sentamos con todos los candidatos y les contamos quiénes somos, qué empresas forman parte del grupo, con qué soñamos, qué beneficios tienen al formar parte de la compañía o cuáles son nuestros valores...

No queremos que el candidato piense que está pasando unas oposiciones y que está en la parte negativa de la balanza, por ello hemos creado todo tipo de materiales para contarle todos los pasos y ofrecerle *feedback* de todo el proceso tanto si se acaba incorporando a la compañía como si no.

De este modo, ofrecemos a todos los candidatos la opción de explicarles cuáles han sido los elementos que han provocado que su candidatura fuera descartada.

Es algo que agradecen mucho porque convierte la selección en un proceso de aprendizaje.

Junto con esta iniciativa han puesto también en marcha el llamado Pro-

Desde Cerca

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

Que no hay meta. Una vez puesto en marcha no te puedes parar. Si no avanzas, retrocedes...

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Mantén viva tu curiosidad y complícate la vida en lo que quieras o te la complicarán en cosas que no te interesan....

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

En el terreno profesional, mejorar mis habilidades digitales, y en el personal, me encantaría ser un buen jinete y aprender a tocar la guitarra.

Tres adjetivos que le definan

Inconformista, perfeccionista, emprendedor.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Cualquier lugar del mundo donde disfrutar del arte. La playa de Bolonia en la provincia de Cádiz. La aldea del Rocío.

¿Cómo le gusta desconectar?

Una buena reunión con buenos amigos

¿Quién cocina en su casa?

Nos lo repartimos. A los dos nos gusta cocinar.

¿Qué le hace reír?

La sensación de sentirme en buena compañía.

¿Cuál es su serie o película favorita?

No soy seguidor de series. Tengo algunas películas que reviso varias veces en el año.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Sentir que las personas que quiero están bien. Para mí la felicidad es compartida.

yecto Semilla. ¿Cuáles son sus principales objetivos?

El Proyecto Semilla busca incorporar talento muy específico, es decir, jóvenes con un perfil muy técnico y digitalizado, con una formación sólida e idiomas, pero, sobre todo, queremos que quienes se incorporen sean personas muy inquietas, curiosas y valientes. Con esta iniciativa nos dirigimos a los jóvenes talentos para mostrarles que somos un empleador atractivo y asegurarnos de que las personas que se incorporan, además de tener los conocimientos técnicos necesarios, tienen una actitud y una vocación afín a nuestros valores y a nuestro proyecto ■

