



**Adela Ureta,**  
directora general de Recursos Humanos de  
**Saint-Gobain**

PérezMeca

# Queremos que nuestra promesa se construya con todos los momentos vividos por el empleado

**Este año, Saint-Gobain ha trabajado en el diseño del employee journey, un reto y una práctica innovadora en un holding de empresas de materiales de construcción con 5.000 empleados en España distribuidos en 31 fábricas, más de un centenar de centros de distribución de materiales de construcción, 250 talleres de reparación y sustitución de luna de automóvil y un centro de I+D. A través de la campaña "Nos ponemos en tus zapatos", la Dirección General de Recursos Humanos ha conseguido segmentar y dar voz a los empleados, así como tener en cuenta sus necesidades específicas sea cual sea su puesto en la compañía.**

## Recientemente, Saint-Gobain ha abordado el diseño del employee journey. ¿Qué les ha llevado a trabajar en la experiencia de empleado?

Lanzamos esta iniciativa global para conocer de primera mano qué es lo que piensan, viven y sienten las personas que trabajan en Saint-Gobain en el día a día y en su relación con la empresa. Queríamos saber cómo se sienten para, posteriormente, adaptar nuestros procesos, políticas e iniciativas, y que realmente se alineen con lo que la gente necesita y quiere en cada momento.

## ¿Cuál era la situación de partida?

Siempre hemos trabajado mucho en el cliente externo. Pero es la primera vez que hemos decidido conocer qué piensa el cliente interno. Puede parecer que llega un poco tarde, pero hay que entender la complejidad de una compañía como Saint-Gobain. Somos una multinacional, pero tenemos una casuística muy distinta a otras que cuentan con una marca muy potente y una estructura casi única. Bajo el paraguas de Saint-Gobain se agrupan negocios muy diferentes con perfiles profesionales muy distintos y teníamos la duda sobre si todos nuestros empleados sienten lo mismo, con independencia de que pertenezcan a negocios de distribución o a los más industriales. Esto era lo que queríamos conocer para no imaginar ni decidir por ellos. Por eso, el nombre de la campaña ha sido "Nos ponemos en tus zapatos", para que nos digan qué piensan.

## ¿En qué ha consistido?

El proyecto que diseñamos era tan ambicioso que lo hemos dividido en fases. En primer lugar, organizamos dos *workshops* con empleados para que detectasen e identificasen los procesos que para ellos eran clave en la compañía, es decir, qué es lo importante. Una vez que obtuvimos las conclusiones de estos grupos, diseñamos un primer cuestionario que queríamos que nos contestara una muestra lo más amplia posible de empleados. Los primeros datos cuantitativos los tuvimos a princi-

pios de julio y, posteriormente, en la segunda fase del proyecto, de julio a septiembre finalizó con otros ocho *workshops* en los que buscábamos que una representación de cada colectivo validara de forma cualitativa los resultados cuantitativos.

## ¿Qué les han transmitido los empleados?

Entre los principales datos que tenemos destaca que el 86,5 % de los empleados de Saint-Gobain tiene una buena imagen de su fase de entrada en la compañía, especialmente la entrevista (90,7 %), mientras que el 76,4 % de los empleados vive de forma positiva la fase de adecuación. Además, el 82,5 % aprecia su día a día en la compañía y desta-

## El programa "Athenea" es una iniciativa que trata de impulsar la visibilidad de la mujer y su acceso a puestos de responsabilidad

ca aspectos como, por ejemplo, la autonomía, la flexibilidad o el ambiente de trabajo. Paralelamente, el 70,9 % de la plantilla valora positivamente su etapa de crecimiento, especialmente el acompañamiento que recibe en los momentos importantes de su vida (79 %) y las posibilidades de desarrollo y de carrera que le brinda el grupo, valoradas muy por encima de la media del estudio en España.

## ¿Cuál será el próximo paso?

Trabajaremos en un plan de acción con horizonte 2020 con un conjunto de iniciativas muy enfocadas a crear la propuesta de valor al empleado. Actualmente, hacemos muchas cosas, pero queremos poder explicar nuestra promesa y que esta esté contruida por todos los momentos vividos como maravillosos por el empleado y, obviamente, trabajar en los que tenemos áreas de mejora.

## A finales de 2018 la compañía lanzó el programa de transformación "Transform & Grow". ¿En qué consiste y cómo ha afectado a la gestión de personas?

Hace un año realizamos los primeros movimientos para llevar a cabo el cambio que necesitaba la compañía. Organizamos grupos de trabajo, formados por colectivos muy diversos de todos los países, de diferentes culturas y género, para pensar cómo debería ser la organización soñada. Durante el último trimestre de 2018 estuvimos trabajando, dirigidos por Boston Consulting Group, en esta reflexión mundial y en enero lanzamos "Transform & Grow", cuyo nombre creo que es muy acertado porque incita al cambio.

## ¿Qué ha supuesto?

Una llamada al cambio para poner nuestro foco en el cliente y organizarnos de manera que esté en el centro de todas nuestras decisiones. Con esta idea en mente, se produce un cambio masivo en toda la organización a partir del cual también cambia la gestión del trabajo, porque tenemos que hacerlo de una manera mucho más colaborativa, dar más autonomía a las personas y confiar en que los equipos son capaces de llevar a cabo los objetivos. Y para ello, tenemos que empoderarlos. Son palabras que ya estaban muy presentes en las distintas sociedades, pero que hoy se pronuncian en alto porque queremos que, junto con nuestros principios y actitudes, sean el lema de "Transform & Grow" para las personas. En definitiva, se traduce en más confianza, empoderamiento y colaboración.

## En 2019 han recibido la certificación Top Employers, y uno de los proyectos mejor valorados ha ido "Visión Athenea". ¿De qué se trata?

Esta es una organización compleja con diferentes negocios. Ya había habido algunos avances en la línea de negociar y firmar planes de igualdad y, de hecho, tenemos sociedades muy avanzadas en esta materia. "Visión Athenea" es una red de mujeres que trabaja con el objetivo de dar visibilidad al talento femenino en la organización.

## ¿Cuáles son las líneas de acción que contempla "Visión Athenea"?

Ha empezado desarrollando tres grandes líneas de acción. Por una parte, el Mentoring de Mujeres para Mujeres, que ha estado funcionando durante un año y a partir del año que viene se integra en una iniciativa más universal que llamaremos

“Mentoring para el Talento”, sin género. Otra línea de actuación son los Premios Athenea, dirigidos a mujeres que han impulsado proyectos de liderazgo. Y, finalmente, la tercera línea de acción son las Charlas Athenea a través de las cuales diferentes *speakers*, preferentemente mujeres, inspiran con el ejemplo para una audiencia que principalmente es de mujeres, pero tampoco exclusivamente.

### Otra de las señas de identidad de Saint-Gobain es la gestión de carrera y los planes de sucesión. ¿Qué aspectos destacaría?

Efectivamente, es un ámbito en el que trabajamos intensamente para llegar a la excelencia porque en la actualidad, la guerra por el talento es la realidad con la que nos encontramos. En determinados puestos tenemos dificultades para seleccionar a los perfiles correctos y, una vez seleccionados, queremos fidelizarlos. Por lo tanto, trabajamos mucho en programas de desarrollo en los que un profesional puede entrar en la empresa y crecer en ella. Gracias a nuestra riqueza de negocios podemos desarrollar a las personas a través de la movilidad entre ellas o entre diferentes países y diseñar un plan de desarrollo ad hoc para cada uno de los colaboradores.

### ¿Cómo diseñan estos planes de desarrollo ad hoc?

Desde hace muchos años trabajamos en las *People Reviews*, mediante las cuales anualmente se revisa a las personas de la organización para ver qué po-

sibles saltos de carrera pueden tener, quién puede sucederles y, obviamente, en todo este proceso priorizamos la promoción interna. Se trata de un mecanismo que está muy bien engrasado porque, al trabajar desde hace tantos años con estas *People Reviews*, tenemos todas las matrices de sucesión muy trabajadas y únicamente tenemos que acompañarles con los planes de desarrollo, de formación o de *mentoring*. Porque si decimos que una

## La School of Management es una escuela internacional que ofrece programas para acompañar a los perfiles identificados con potencial

persona es capaz de asumir un puesto en tres años, realmente tenemos que ayudar a que eso ocurra. Este programa ha sido una de las mejores prácticas valoradas en la encuesta Top Employers y supone un reconocimiento a muchos años de trabajo.

### Precisamente, la entrevista anual es uno de los aspectos mejor valorados por sus empleados...

Así es y es algo que nos ha encantado porque, más allá del colectivo de mandos, bajar la entrevista a casi todos los colaboradores es un trabajo difícil y complicado, y cuando te dicen que lo valoran, piensas que ha merecido la pena. La entrevista anual es uno de los momentos en los que el manager se juega su credibilidad ante su equipo porque tiene que prepararse muy bien la entrevista, estar dispuesto a escuchar, a dar *feedback*... Realmente, es un momento muy importante para el empleado y el momento de la verdad de un jefe.

### También cuentan con la School of Management. ¿Cómo funciona?

Es una escuela internacional que ofrece programas para acompañar a los perfiles con potencial y que en dos o tres años tienen que asumir un nuevo puesto. Les ofrecemos *executive education*, es decir, formaciones cortas, de mucho impacto y muy orientadas a reflexionar en todos aquellos aspectos a los que hoy se tiene que enfrentar un líder.

Es un aspecto muy importante de nuestra *value proposition*. Ahora estamos trabajando para ofrecer una formación similar a la del

## Desde cerca

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

Que no hay que dejar de aprender.

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

Haz cada día algo que no te apetece. Se lo oí a Mago More en una convención a la que le invitamos y desde entonces lo aplico cada día.

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

Tocar el piano.

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

En los que no hay wifi.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Yendo a esos sitios.

### ¿Quién cocina en su casa?

Yo, con ayuda de la Thermomix.

### ¿Qué le hace reír?

Afortunadamente, más cosas que las que me hacen llorar.

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

Forrest Gump, una historia maravillosa de superación y valentía.

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

Ver una puesta de sol frente al mar (¡y que gane la liga el Atlético!).



School of Management en el perímetro Iberia a todos los mandos intermedios.

### Aunque apuestan por la promoción del talento interno, también salen al mercado y el proceso de onboarding está muy bien valorado. ¿Por qué?

Es uno de los puntos de contacto con el empleado que se trabaja de manera más intensa y más fina porque no hay una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión. Si has hecho un buen proceso de selección, has contado que tu compañía es buena, es importante, que tiene unos valores y unos principios, y en su primer día de trabajo la persona se siente abandonada, no sabe qué tiene que hacer o cuál es su sitio, nadie va a comer con ella... acabas de tirar por la borda un proceso de selección que es muy duro. Para nosotros, el proceso de *onboarding* es un aspecto diferencial y no nos cansaremos de trabajar para que nadie crea que se ha equivocado cuando empieza a trabajar en Saint-Gobain. Queremos que piense que ha tomado la mejor decisión y ha elegido la mejor opción. Al final se trata de ratificar con hechos lo que decimos en las entrevistas, en nuestras páginas web, en las ferias de empleo a las que asistimos y en todos los sitios donde realizamos nuestras campañas de employer branding ■