Martín Fischetti,

chief Human Resources Officer de NEORIS

PérezMeca

Eva Galli

Solo el 25 % de los *influencers* de la organización, los verdaderos líderes, son managers

Poner al empleado en el centro y tener un profundo conocimiento de sus inquietudes, necesidades y su forma de trabajar. Esta es la clave del éxito de la gestión de personas para el chief Human Resources Officer de NEORIS, Martín Fischetti. Fruto de esta escucha activa la consultora tecnológica está desarrollando herramientas de Recursos Humanos que dan respuesta a las necesidades reales de los empleados, por ejemplo, a la hora de dar* feedback *o desarrollarse. Y de este modo, sumado a las oportunidades de crecimiento, movilidad y desarrollo, la consultora tecnológica consigue hacer frente a la llamada guerra por el talento. No obstante, Martín Fischetti tiene claro que ello también pasa por el papel relevante y fundamental de los managers.

¿Cuál es el reto de la gestión de personas de NEORIS?

Queremos crecer y tener a toda la plantilla motivada, pero estamos seguros de que no tenemos todas las respuestas y para ello tenemos que escuchar e incorporar al cliente interno en todos nuestros procesos. De hecho, los proyectos más apasionantes que hemos llevado a cabo en los últimos dos años provienen de ideas propuestas por los empleados, tanto para resolver temas de negocios como para el desarrollo de herramientas de RRHH.

¿Qué herramientas destacaría?

Como todas las empresas, teníamos nuestro tradicional sistema de evaluación del desempeño que los profesionales veían como un trámite que no les aportaba valor, como algo obligado que tenían que hacer porque se lo pedía Recursos Humanos a final de año. Entonces, en lugar de tratar de interpretar cómo lo podíamos resolver, hablamos con nuestros equipos para hacer algo distinto y de ahí surgió KID, *Key Individual Development*, una herramienta interna para dar *feedback* de una manera diferente, disponible en *app* y a la que todo el mundo puede acceder en cualquier momento.

¿Cuál es su característica diferencial?

Actualmente, existe una diversidad de herramientas y aplicaciones que responden a la estructura tradicional de evaluación del desempeño, es decir, se inician en el jefe en un sistema tradicional de arriba hacia abajo. La característica diferencial de KID es que se trata de un *feedback* que inicia el empleado porque la aplicación le permite dar y recibir *feedback*, en cualquier momento del año y todas las veces que quiera.

Así pues, es mucho más honesta desde punto de vista de que no es el clásico ejercicio *ex post* que utilizas para justificar lo que pasó durante el año y las decisiones que vas a tomar. De hecho, como está centrado en el empleado, cada uno busca el *feedback* de las personas que le interesan y ello permite establecer redes o comunidades de relaciones dentro de la compañía que marcan la realidad de cómo se mueven las cosas más allá del clásico organigrama de la empresa, que es una cuestión del pasado.

NEORIS es una compañía con un importante componente tecnológico. ¿Es joven la plantilla?

Sí, pero la tecnología no tiene edad. Por ejemplo, tenemos un equipo de profesionales sénior que trabaja en tecnologías Mainframe, que inventó IBM en la década de los 60, pero son la estructura de la gestión de determinados bancos, y que se integran en una gestión de trabajo dinámica porque conocen algo que ya nadie estudia ni hace. Y, junto a ellos, tenemos *millennials* que están ingresando en el mercado laboral, incluso universitarios que están en los últimos años de carrera, y que están súper interesados en engancharse a proyectos de innovación. No es un tema de edad sino de energía, de ganas, de iniciativa y de querer moverse. Este es el perfil profesional que buscamos.

¿Cómo atraen a este tipo de profesionales?

Se trata de ofrecer opciones. NEORIS es una consultoría tecnológica relativamente pequeña y compite con las grandes, pero la guerra por el talento no la ganas siendo el más fuerte a nivel económico. Tienes que tener una dinámica distinta y la habilidad de encontrar el momento y la oportunidad. Para nosotros, la atracción del talento pasa por ofrecer opciones de crecimiento, de proyectos, de ubicaciones, de beneficios… No se trata de que todo el mundo tenga el mismo esquema, sino el que mejor le encaja.

Con 800 empleados en España y 4.000 a nivel global, ¿es fácil hacer una gestión personalizada?

Sí, pero la propuesta de valor al empleado no tiene sentido si no la trabajas todos los días a través de los líderes porque un profesional entra a la compañía porque le interesa el proyecto, por la retribución, porque está más cerca de su casa o porque tiene amigos que trabajan ahí, pero se va por su jefe. No sirve de nada todo este trabajo si no lo podemos traducir en que los líderes de la organización trabajen todos los días para que los profesionales de sus equipos encuentren opciones en la forma de trabajar, tengan libertad y flexibilidad.

¿Cómo definiría el estilo de liderazgo de NEORIS?

En desarrollo. Hoy, nuestro mayor desafío es que tenemos una elevada diversidad en la conducta de los líderes, es decir, no disponemos de una conducta estándar de *management* en la compañía. Entonces, tenemos líderes excelentes que tienen una baja rotación, con equipos totalmente comprometidos y motivados, y otros líderes que se rigen por un esquema de liderazgo más tradicional.

¿De qué manera están trabajando para lograr esta estandarización del *management*?

Si hoy en día pedimos a alguien que dibuje una empresa, nueve de cada diez personas pensaría en un organigrama, pero en realidad las compañías son el reflejo de las interacciones de las personas con el resto de miembros de la organización, es decir, cómo se conectan con otros o son buscados por otros en la organización. Por ello, hemos desarrollado una plataforma mediante la cual podemos identificar en tiempo real a las personas que tienen más interacciones en la compañía, a los influenciadores de la empresa, y hemos constatado que solo el 25 % de estos *influencers* son managers. Nuestro desafío es conocer quiénes son, entenderlos y saber cómo trabajan porque ellos son los que sostienen el cambio, los que lo aceleran o los que se resisten a él. En definitiva, son los profesionales capaces de mover la organi-

Hemos desarrollado una plataforma para identificar en tiempo real quiénes son los influenciadores de la compañía

zación hacia adelante. La idea es trabajar a través de estos influenciadores, que son los verdaderos líderes de la organización.

Y a partir de estos *influencers*, ¿desarrollar un estilo de liderazgo?

Tenemos que dejar de trabajar en modelos. Los departamentos de Recursos Humanos están muy acostumbrados a los procesos internos y lo único que consiguen es que la organización trabaje para esos procesos y nos olvidemos del para qué lo estamos haciendo. Romper este círculo pasa por entender cómo trabaja la gente. En la actualidad, todo el mundo resuelve problemas a diario y nuestra capacidad es entender cómo lo hacen y replicar ese aprendizaje.

¿Cree que al tener un perfil de Ingeniería tienen menos habilidades de liderazgo?

Hoy la tecnología se aprende, es un tema de creatividad y de actitud porque la competencia básica es resolver problemas, mientras que la tecnología es un idioma. Tradicionalmente, el aprendizaje en la organización se concebía como que la organización lo sabía todo y le marcaba al profesional el camino para aprender y crecer. Hoy en día nuestra gente sabe mucho más de lo que nosotros sabemos, desde todos los puntos de vista; hay nuevos perfiles en la organización, no solo por el tema tecnológico, sino por los roles que tienen en determinados procesos.

Si piensas en una célula ágil, tienes distintos perfiles, tienes un equipo de trabajo que se asemeja más a un equipo de voleibol, donde tienes un diseñador, un tester, una persona de arquitectura, desarrolladores, etc. y todos tienen un rol en la cancha, todos juegan en una determinada posición, pero rotan. Dependiendo del entregable que tienen, van cambiando y cada uno conoce las capacidades del otro y asumen posiciones de liderazgo diferentes en cada momento. Entonces, ¿quién es el que más sabe de lo que están haciendo? Ellos.

NEORIS Global Campus ofrece más de 200 objetos de aprendizaje que son microvídeos que desarrollan los propios profesionales

La clave es que compartan ese conocimiento, que nos enseñen cómo trabajan, cómo resuelven problemas y que lo repliquemos en toda la organización a nivel global.

Una gran parte de la plantilla trabaja en casa del cliente. ¿Cuál es la clave para que mantengan el orgullo de pertenencia a NEORIS?

La clave radica en que el equipo de Recursos Humanos esté menos en la oficina y se instale en casa del cliente porque ahí es donde están nuestro negocio y nuestra gente. Para ello tenemos un programa mediante el cual, al menos un día a la semana, los equipos tienen que salir y visitar clientes. Ello obliga a romper los silos y las figuras de especialistas de RRHH, tienen que saber de todo porque cuando van a visitar a nuestros colegas en cliente van a tener que solucionar dudas de beneficios, retribución, vacaciones, etc. El cambio de filosofía pasa por forzar el cambio de perfil, que sea más proactivo y esté más abierto a buscar a la gente y no estar esperando a que alguien le venga con un problema.

¿Cómo se trabaja la formación con una plantilla altamente cualificada y curiosa?

Estamos tratando de cambiar la cultura basada en que la gente pide y la compañía ofrece porque genera un índice de compromiso muy bajo, es decir, como profesional siempre te va a faltar algo y siempre llegará tarde. El desafío de las compañías como la nuestra es anticiparse pero, otra vez, la respuesta está en nuestros propios empleados. Hoy el conocimiento se genera ahí y en este sentido hemos desarrollado la plataforma NEORIS Global Campus donde, hoy en España, hay más de 200 objetos de aprendizaje que son microvídeos que desarrollan los propios profesionales de las actividades que hacen o de los conocimientos que quieren compartir. Nadie se va a convertir en un gran experto viendo un vídeo de un minuto u medio, pero ¿cómo aprendes hoy? Escuchando a una persona, viendo un vídeo, leyendo un libro o un artículo… *You googled.* Todos aprendemos de esta forma. La función de la empresa en términos de cómo motivar la curiosidad, el desarrollo de carrera y el aprendizaje constante es iniciar el interés por el conocimiento, iniciar este proceso y mostrar que hay oportunidades en otro lado y que son compartidas por la propia gente. Tenemos que romper con el modelo *top-down* y que sean los propios empleados los que compartan sus experiencias. Esto es mucho más *engaging* ■

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?
A ser paciente, a esperar activamente.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?
Los mejores líderes que he visto en la vida, y que me han aconsejado activa o pasivamente viéndolos, son personas que tienen capacidad, pragmatismo y foco en el trabajo.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?
Aprender a hablar chino

Tres adjetivos que le definan.
Soy deportista, tengo una vida saludable y cercano.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?
Miami no está nada mal y me gusta navegar. También me gusta ir a Utah a esquiar y hacer *trekking* y me gustaría esquiar en Baqueira Beret.

¿Cómo le gusta desconectar?
Haciendo deporte y con mi familia los fines de semana.

¿Quién cocina en su casa?
Juan, mi hijo, ha estudiado para ser *chef*.

¿Qué le hace reír?
Los amigos.

¿Cuál es su serie o película favorita?
Cualquier película de Quentin Tarantino

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?
¿Eso existe? Tener más tiempo, cuando siento que tengo tiempo me pongo contento.