

Nuevos modelos de trabajo basados en flexibilidad y agilidad

La evolución que las compañías deben realizar para adaptarse a la transformación que provoca el uso intensivo de las nuevas tecnologías y los cambios que lleva experimentando el mercado desde hace ya tiempo ha tenido como una de sus consecuencias el cambio de los modelos de trabajo en el seno de las organizaciones. Las nuevas formas de relación y de trabajo por proyectos, fruto en muchos casos de la aplicación de metodologías basadas en la filosofía *agile*, están suponiendo una revolución que está empoderando a los empleados y eliminando las antiguas estructuras jerárquicas. En este Desayuno con Talento patrocinado por Workday, directivos de RRHH de Sabis, CELSA Group, Applus+ Laboratories, Catalana Occidente y CaixaBank nos aportan su punto de vista al respecto de esta transformación.



Dolo Pérez
adjunta a dirección de
Custommedia

Mónica Gálvez
directora de Contenidos de
Custommedia

David Gómez
Senior Account de
Workday

Ángel Quesada
director de Organización de
CaixaBank



Los cambios afectan a todos por igual, como se demostró en esta mesa redonda en la que estaban representados diversos sectores de actividad. Así, **Inma Suárez, Organization & Human Resources director de Sabis**, explicó que, como filial tecnológica del Banco Sabadell, se están adaptando continuamente a las necesidades de su principal cliente, que es el banco. “Y viviendo también el momento que vive la entidad en todos los ámbitos, desde una mayor orientación al cliente y resultados a una reducción de oficinas físicas y un aumento del negocio online”, enumeró. “Esto implica una constante evolución en nuestros modelos de organización, en la forma en la que nos relacionamos entre nosotros y con el banco. Llevamos dos años evolucionando nuestro modelo, pero aún no hemos llegado a ser una organización

basada en filosofía *agile*, aunque evidentemente queremos ser lo más ágiles que sea posible”, subrayó Suárez, que reconoció que: “Sí que estamos trabajando en cómo encajamos nuestra estructura con la del banco, siendo fieles a las exigencias que nos marca el regulador, el Banco de España, ya que desde hace poco implica que dentro del banco deba haber una célula de control de la actividad tecnológica. Eso ha implicado que debamos repensar nuestra función y el servicio que damos y nuestras estructuras y formas de trabajo. Además, en muchos proyectos trabajamos de la mano de otras áreas de la entidad, como Marketing, por lo que los modelos de trabajo son complejos”, afirmó.

En su opinión, con la plantilla que tiene ahora mismo la entidad, 850 personas, tienen claro que hay

cosas de *agile* que no pueden aplicar como si fuesen una pequeña *startup*. “Implica un cambio cultural para el que tendríamos que comenzar una revolución interna para eliminar nuestro principal foco de trabajo, que es la función, que es vertical aunque trabajemos también con equipos transversales. Tenemos recorrido”, confesaba esta directiva de Sabis.

Un caso diferente, ya que han abrazado las metodologías basadas en *agile* con entusiasmo es **CaixaBank**. **Angel Quesada, su director de Organización**, comentó que: “Hoy no hay una visión de convertir toda la organización en *agile*, pero trabajamos en función de esta filosofía y vamos decidiendo en función de los resultados obtenidos”. Quesada recordó que la entidad es “pionera en la asunción de nuevas herramientas tecnológicas y modelos de relación con el cliente en los que las TI son un facilitador”, por lo que tenían muy clara la necesidad de seguir evolucionando y se apalarcaron “en el concepto del *customer*



Alberto Elvira,
director de RRHH de
Applus+ Laboratories

Inma Suárez,
Organization & Human
Resources director de
Sabis

José Ignacio Alonso,
head of Talent de
CELSA Group

Sergio Caroll,
director de Desarrollo
Profesional de
Catalana Occidente



Mejorar la experiencia del cliente es en muchos casos el motor que ayuda a poner en marcha la transformación de los modelos de trabajo

journey y de la mano de diversas áreas, pero sobre todo con negocio”, han montado equipos multidisciplinares que piensan en global. “Ha sido nuestro motor de cambio, mejorar la experiencia del cliente en todos los canales con los que nos contacta y eso implicaba cambios internos para dar mejor respuesta. Y nos hemos dado cuenta que esta transformación tiene otros beneficios, como la mejora de la eficiencia, y también en las formas de trabajo. Todos los equipos se han empoderado y tomado decisiones por consenso, reduciendo tiempos que de otra manera hubiesen sido más largos o viendo rápidamente por dónde no debíamos ir”, explicó. La consecuencia también ha sido una mayor motivación de los equipos, y que todas las áreas hayan cambiado sus políticas de base para poder conseguir esta transformación y este nuevo modelo de trabajo se ha ido contagiando y cada vez hay más gente implicada en equipos de trabajo. “Incluso ha calado tanto este nuevo modelo que cuando se acaba alguno de los pro-

Sergio Caroll,
Catalana Occidente

“Es necesario que los profesionales tengan capacidad de aprendizaje continuo, algo que va de la mano con la curiosidad, y necesidad de movilidad, adaptación y agilidad”.



Inma Suárez,
Sabis

“Las exigencias del Banco de España, como regulador, nos impulsan continuamente a mejorar nuestro servicio, además de nuestras estructuras y formas de trabajo”.



Angel Quesada,
CaixaBank

“Hay que tener una estructura más líquida para aceptar nuevos cambios sobre qué hacer cada día y con quién hacerlo”.



yectos los empleados implicados te piden uno nuevo”, reconoció Quesada.

Agilidad como palanca de cambio

Otra empresa que trabaja basándose en la agilidad es **Applus+ Laboratories**. **Alberto Elvira, director de RRHH** de esta división de Applus+, explicó cómo la propia trayectoria de la compañía les ha llevado a ser ágiles para seguir creciendo. Applus+ es una de las empresas líderes mundiales en el sector de la inspección, los ensayos y la certificación. Su actividad es muy diversa y gran parte del crecimiento de la compañía se ha vivido en los últimos 20 años. Actualmente, cotiza en Bolsa y cuenta con más de 22.800

empleados en 70 países. En concreto, Applus+ Laboratories dispone de 1.050 trabajadores en plantilla de perfiles multidisciplinares, y Alberto Elvira destaca que: “En los últimos dos años hemos comprado nueve empresas, por lo que tenemos que ser ágiles” en el análisis e integración de las mismas.

Por su parte, **José Ignacio Alonso, head of talent de CELSA Group**, comentó que en su organización están en pleno cambio y aplicando metodologías ágiles como fórmula de éxito. “Venimos de estructuras muy descentralizadas y estamos en fase de rediseño de nuestro sistema de calidad y para ello hemos creado un equipo multipaís y transversal para lograrlo, englobando a gente muy diversa para enriquecer el desarrollo del negocio”. En este sentido, destacó que CELSA, como grupo multinacional con presencia en numerosos países, trabaja con el reto de que Corporativo se avance siempre a “las necesidades de cada negocio local, que son muy diversos y con rasgos muy diferentes”.

En **Catalana Occidente**, como gran compañía que ha crecido sobre todo mediante la compra de otras organizaciones del sector, mantienen unos modelos de trabajo bastante tradicionales, aunque poco a

poco están apostando por una transformación que llegue a todos los perfiles de la empresa. **Sergio Caroll, su director de Desarrollo Profesional**, comentó que además de utilizar la formación como palanca de cambio, están poniendo en marcha proyectos basados en *agile*, como “una plataforma de diseño de productos” y destacó que han apostado por “la metodología de la eficiencia, trabajando de forma colaborativa”, aunque aún es algo incipiente.

Impacto en employer branding

Otro punto tratado en el Desayuno con Talento fue cómo estos nuevos modelos de trabajo pueden influir en la capacidad de la empresa de atraer y fidelizar talento. Todos coincidieron que hay determinados perfiles, sobre todo los más jóvenes y tecnológicos, que a la hora de escoger una u otra empresa para trabajar se decantan por aquella en la que pueden hacerlo por proyectos y con autonomía.

Así, Alberto Elvira, de Applus, comentó que: “Nosotros nos encontramos con diferentes casuísticas que influyen en el desarrollo de la transformación. Una es la generacional y la otra la de tipo de actividad. Por ejemplo, nosotros tenemos un laboratorio de IT en el

David Gómez,
Workday

“Sin tecnología unificada, no integrada, no se podrá dar el cambio cultural que esta transformación de los modelos de trabajo necesita para perdurar y ser eficaz”.



Alberto Elvira, Applus Laboratories

“Se ha convertido en un requisito que los equipos tenga necesidad de intraemprender, que también es una forma de crecer profesionalmente”.



José Ignacio Alonso, CELSA Group

“Los nuevos modelos de trabajo nos están ayudando a buscar candidatos desde el mismo proceso de selección, que también está cambiando”.



que la mayoría de los profesionales son *ethical hackers*, un perfil atípico dentro del colectivo de ingenieros, y dados nuestros clientes y nuestro trabajo, que en muchos casos es completamente confidencial, debemos ejercer un control sobre la actividad bastante estricto, al que a veces este tipo de profesionales no están habituados”.

En este punto, Ángel Quesada, de CaixaBank, coincidió en que: “Es cierto que hay rasgos de la actividad de cada empresa que pueden hacer que el cambio de modelo de trabajo sea muy complicado, pero también que si quieres captar talento se vuelve muy difícil si no has evolucionado y trabajas con metodologías más ágiles. Es algo que muchos candidatos preguntan en las entrevistas de selección, ya que para ellos la flexibilidad y el desarrollo profesional son las dos variables que les hacen escoger una u otra empresa para trabajar”. Y José Ignacio Alonso, de CELSA Group, explicó cómo los nuevos modelos de trabajo les están ayudando a buscar candidatos desde el mismo proceso de selección. “Estamos implantando un sistema que nos ayude a realizar mejores procesos de selección porque necesitamos gente que sea capaz de aprender y evolucionar, y eso tam-

bién implica que nuestro modelo de competencias esté muy definido y sea conocido por los managers”.

Intraemprendería

La intraemprendería es algo que los nuevos modelos de trabajo fomentan como fórmula de desarrollo de los empleados, pero también de encontrar nuevos nichos y oportunidades de negocio. En algunos casos, es una manera de ayudar a los profesionales implicados en los proyectos a pensar de forma disruptiva. Por ejemplo, en Applus+, Alberto Elvira, explicó que, para motivar a ciertos perfiles, dan libertad “para que los profesionales puedan proponer y desarrollar proyectos, mientras el *business case* sea sólido. Se ha convertido en un requisito que nuestros equipos tengan esa necesidad de intraemprender, que también es una forma de crecer profesionalmente para ellos. Es un *win win*. De hecho, la pasión por progresar es parte de la cultura corporativa de la compañía”.

En este sentido, Sergio Caroll, de Catalana Occidente, reconoció que: “En un mundo en el que no sabemos hoy qué profesiones habrá mañana, es necesario que los profesionales tengan capacidad de

aprendizaje continuo, algo que va de la mano con la curiosidad, y necesidad de movilidad, adaptación y agilidad”, que son los rasgos típicos de los emprendedores.

El papel de RRHH

En cuanto al papel de las áreas de RRHH en este cambio de modelo, David Gómez, Senior Account de Workday, intervino para poner sobre la mesa que: “Uno de los problemas es que este nuevo modelo de trabajo es muy satisfactorio en cuanto a desarrollo profesional, pero surgen problemáticas en cuanto los básicos, como la compensación, las vacaciones... porque se queda un poco en el aire quién es el responsable de estas decisiones al no haber un manager que tenga esa función en los equipos”. Para él, hay una asignatura pendiente en Recursos Humanos, ya que “siguen funcionando por silos, Selección, Desarrollo, Compensación y beneficios... pero esta nueva forma de trabajar no entiende de silos, y en ella el empleado quiere que su ciclo de vida en la organización sea natural, no departamental”. En este sentido, hizo hincapié en que “si no hay una base tecnológica que permita que esto ocurra sin crear ineficiencias, o incrementos de coste, al final estas iniciativas o proyectos de cambio se paran porque el negocio no encuentra el retorno de la inversión. Nosotros creemos que sin tecnología unificada, no integrada, no se podrá dar el cambio cultural que esta transformación de los modelos de trabajo necesita para perdurar y ser eficaz”.

En respuesta, los directivos presentes en la mesa redonda reconocieron sus palabras y coincidieron en que sus departamentos aún mantienen estructuras muy tradicionales. Así, Sergio Caroll, de Catalana Occidente, comentó que: “Somos bastante tradicionales, con un departamento de Recursos Humanos corporativo con sus áreas que está replicado en cada compañía. Hay políticas comunes y compartidas, pero cada una es independiente”. Y Quesada, de CaixaBank, reconoció que: “Tenemos también una estructura tradicional, basada en los BP, pero el cambio que estamos implementando en los modelos de trabajo nos está obligando a cambiar también nuestra estructura de base. También a usar *analytics* en RRHH como fórmula para descubrir oportunidades y crear nuevos proyectos que a medio plazo puedan reconvertir la función de RH y romper también los silos”. Por su parte, Inma Suárez, de Sabis, explicó que se basan en la figura de los HRBP, que están más cerca del negocio, pero “la siguiente derivada será un coach para la gestión de equipos propiamente dicha y mantener la cultura de la compañía”. En su opinión, este coach debe ser “una persona de RH que se puede reciclar en metodología ágil, como los scrum master o agile coach, para ser quien transmita cultura, medie en conflictos, ser enlace sobre las necesidades de los equipos... Creo que es muy interesante para quienes trabajamos en RRHH, porque aporta más calidad de servicio, es más especializado, y por lo que aporta en metodología de gestión de personas para ayudar al trabajo en equipo”. Ante esto, Elvira, de Applus Laboratories, rebatió que, para poder aportar valor, “esa persona también tiene que saber de negocio, no puede estar desconectada, porque entonces no sirve para realizar su función. Eso pasaba antes de la crisis y poco a poco se ha ido solventando y RH se ha puesto a la par con el negocio” ■

