



Tomás Pereda,
director de Recursos Humanos de
Hertz España

La trayectoria profesional de Tomás Pereda (Madrid, 1957), licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, siempre ha estado ligada a empresas multinacionales de diversos mercados. Comenzó como asesor laboral en el sector farmacéutico para, años más tarde, llegar a Laboratorios Serono como director de Recursos Humanos de la compañía. Más adelante se incorporó a Ikea y, de nuevo, volvió al sector farmacéutico de la mano de la empresa Dupont. De ahí se unió a Leche Pascual y después a Iberdrola, hasta que finalmente en octubre de 2005 ocupó su actual cargo en Hertz España.

Adrián Vázquez

Lo que buscamos es gente que se atreva a tomar sus propias decisiones

Hertz es una de las principales compañías del mundo en alquiler de coches, motos, furgonetas y maquinaria, con más de 35.000 empleados. Justo cuando Tomás Pereda se incorporó a la empresa, ésta se hallaba inmersa en un proceso que finalizó con la venta de la firma por parte de Ford a las organizaciones de capital riesgo estadounidense Clayton Dubilier & Rice, Carlyle Group y Merrill Lynch Global Private Equity. Fue el detonante del inicio de una profunda transformación de la compañía, arrancando por la redefinición de su visión, misión y valores, como punto de partida para la formulación de su nueva arquitectura estratégica. Todo ello, en palabras de Pereda, "con el fin de encontrar las oportunidades para ser la empresa más orientada en el cliente y con la estructura de costes más eficiente del mercado, sin olvidar nuestro objetivo de estar entre las empresas más deseadas para trabajar".

¿Qué papel ha desempeñado el departamento de Recursos Humanos en el cambio de la compañía?

En primer lugar, he de aclarar que en Hertz pretendemos gestionar a las personas a partir de una estrategia común, con lo cual la función de RR HH se gestiona desde tres planos integrados: uno global, otro europeo, y otro que se nutre y se adapta de y en cada país. Podríamos decir que trabajamos desde una perspectiva "glocal". La mayor parte de las iniciativas y nuevos proyectos en materia de recursos humanos se gestionan y aplican de manera compartida y coordinada en todo el mundo. Nos basamos en decisiones que se adoptan de manera conjunta y, lo que es más importante muchas veces, en tiempo real. Esto nos permite ser más ágiles y que los proyectos tengan una dimensión claramente global.

Dicho esto, el departamento de RR HH de Hertz ha desempeñado un papel clave en el proceso de transformación de la compañía y hemos participado activamente en el diseño de cómo queremos ser. Claramente estamos rotando de una cultura basada en la gestión y control de nuestra complejidad interna a otra más basada en el desarrollo del liderazgo por una mayor necesidad de orientarnos a las personas. Cada vez somos menos y debemos minimizar al máximo los niveles de control y supervisión que no añaden valor y cuestan mucho dinero, con lo cual necesitamos líderes que consigan crear en su gente el sentido de responsabilidad para hacer lo que en cada momento debemos conseguir. No podemos olvidar que cada mañana 6.000 millones de potenciales clientes pueden encontrar en los buscadores de internet un alquiler de coche en cualquier lugar del mundo y al mejor precio. Todo negocio puede "comoditizarse" si no se cuenta con atributos tangibles e intangibles que te diferencien de tus competidores a través de lograr que tus clientes te prefieran y no sólo por precio. Y en eso tiene mucho que ver la calidad de las personas de tu equipo, que personifican los atributos de tu marca, y son los que en definitiva consiguen que tu servicio se valore más allá del precio.

¿Ha afectado en algo esa transformación al área?

Nos hemos estructurado en función del proceso de cambio. Contamos con dos áreas de trabajo, una más enfocada a la gestión de procesos de reorganización interna, en su dimensión de relaciones laborales, y otra desde la que se gestionan en para-

lelo los procesos de gestión del talento, para lo cual contamos con una unidad de gestión global muy potente que está desarrollando e implantando las estrategias y herramientas ligadas a los procesos de gestión del talento. Desde hace un año aproximadamente hemos incorporado el modelo organi-

Queremos profesionales a los que les guste lo que hacen y que vean su trabajo como una oportunidad para mejorar laboral y personalmente

zativo de Centros de Excelencia o "Expertise", y Recursos Humanos en este momento trabaja desde esta filosofía de gestión: cada profesional contribuye desde aquello en lo que es un experto o representa su mayor fortaleza, en todos los proyectos globales, integrándose en equipos de proyecto. En paralelo, cada país cuenta con un responsable de RR HH, que como *business partner* trabaja en una doble dirección: por un lado, adapta las implantaciones globales a las realidades locales y, por otro, representa las necesidades de cada país frente a las estrategias globales de RR HH.

La ventaja de este sistema es que, con independencia de dónde vivamos o trabajemos, los responsables de esta área somos agentes del cambio de los modelos de gestión que estamos aplicando en todo el mundo, intentando lograr una cultura común en gestión de personas, de manera que la experiencia para cualquier empleado de Hertz sea parecida con independencia del lugar donde viva.

¿Puede mencionar alguno de los programas que estén aplicando para conseguir lo que comenta?

Una de las palancas en las que trabajamos en el proceso de transformación de Hertz es la implantación de la metodología en mejora continua "Lean", a través de la cual todos los días y en todo el mundo miles de empleados se dedican a analizar y poner en marcha directamente miles de pequeñas iniciativas de mejora de nuestros procesos, en términos de coste y calidad, que en definitiva es lo que transforma profundamente una compañía. No se trata de que decidan los de arriba, sino que esperamos que la gente que realiza la actividad del día a día identifique qué es lo que se puede hacer mejor y lo ponga en marcha.

Por otro lado, estamos trabajando intensamente en todos los procesos que permiten gestionar el talento con eficacia. Para ello, contamos con un equipo global con el que actualmente estamos trabajando en el diseño e implantación de políticas y herramientas orientadas a potenciar y retener el talento interno e incorporar el talento que necesitamos. Para ello contamos con un modelo de las competencias de liderazgo ligadas a nuestra estrategia de negocio y a la cultura que necesitamos, con herramientas de evaluación de potencial, así como de rendimiento, derivándose de todo ello un planteamiento de desarrollo profesional consistente con toda la arquitectura anterior. Contamos ya con reglas de juego mucho más claras a partir de las cuales podemos gestionar mejor las expectativas mutuas, tanto respecto a los logros a conseguir como en los comportamientos derivados de las competencias que buscamos y exigimos de nuestros profesionales. Todo esto garantiza la homogeneidad y la objetividad de los procesos y, al final,

los individuos se convierten en agentes activos en el cambio de la cultura.

Paralelamente, hemos reducido considerablemente los niveles de supervisión y el número de mandos, lo cual ha provocado necesariamente un cambio de estilo de liderazgo, pasando de la gerencia por procedimientos al liderazgo de personas, logrando una compañía mucho más abierta, en donde la gente tiene más poder para tomar sus propias decisiones. Lo que buscamos es gente que influya, que inspire confianza y que se atreva a asumir mayores riesgos que en el pasado.

¿Qué otras cualidades debe tener un futuro empleado de Hertz?

Primero hay que entender el tipo de actividad que realiza y el entorno competitivo en el que se mueve. Trabajar en una compañía que presta un servicio los 365 días del año y con horarios muy extensos no es fácil. Si no sientes el servicio al cliente como un impulso positivo es complicado trabajar en Hertz. Si un vuelo se retrasa y no tienes claro que no puedes dejar tirado a un cliente con una reserva, aunque sea la una de la mañana, posiblemente Hertz no sea tu compañía.

Por otra parte es un negocio muy complejo y sistémico con muchas variables que afectan al mismo tiempo, con lo cual la capacidad de análisis y toma de decisión son muy importantes. Y por último el comportamiento de nuestro mercado cambia cada minuto y la competencia es muy intensa, con lo cual el sentido de urgencia, la flexibilidad y adaptabilidad son capacidades muy necesarias. Además, te tiene que gustar lo que haces y ver tu trabajo como una oportunidad para ser un mejor profesional y una mejor persona. De hecho, siempre que

entrevista

tengo la oportunidad transmito a la gente de mi compañía que mi aspiración es que todo el que trabaje y permanezca en Hertz lo haga porque lo ha decidido libremente, no porque no tenga otra alternativa. Solamente puedes ser un buen profesional si te gusta tu trabajo.

¿Cómo realizan la selección de ese tipo de perfiles?

Utilizamos todos los canales: internet, empresas de selección, compañías de *headhunting*, incluso ahora estamos explorando las oportunidades que ofrecen las redes sociales, Facebook o LinkedIn. Y, de vez en cuando, también ponemos en marcha campañas dirigidas a captar profesionales de colectivos opacos que ofrecen grandes oportunidades de encontrar buenos profesionales. Precisamente, la última campaña la dirigimos a mujeres mayores de 50 años que no tuvieran experiencia, porque pensamos que es un colectivo que todavía puede aportar mucho al mundo laboral. Sin embargo, la respuesta que obtuvimos fue escasa y en cierta manera frustrante, lo que me hace pensar que algo en la sociedad está fallando para que no hayamos sido capaces de conectar y despertar el interés laboral en un colectivo que aún tiene mucho que decir laboralmente.

En este sentido, ¿qué ofrece Hertz a los nuevos empleados?

En primer lugar, somos una compañía sólida y con unas bases que nos permiten proyectarnos a corto, medio y largo plazo. Sin embargo, nuestra verdadera proposición de valor es ofrecer las condiciones óptimas de desarrollo profesional para que toda persona que quiera aprovecharlas pueda crecer y complicarse la vida hasta donde sea capaz y quiera, e incluso con amplias opciones internacionales. Ése es el único compromiso que podemos asumir. Ir más allá en un entorno tan incierto e inestable laboralmente puede ser un acto de frivolidad o inconsciencia.

Ponemos las condiciones objetivas y la responsabilidad pertenece al individuo para aprovecharlas o dejarlas pasar de largo. Aparte de todo esto, aquí siem-

pre intentamos que la gente se lo pase bien y que se encuentren a gusto con su trabajo. Estamos convencidos de que la fuerte orientación a los resultados necesita una fuerte orientación a las personas.

¿Cree que esta propuesta de valor reduce de alguna forma la rotación de la plantilla?

Estoy convencido de ello. Como ejemplo diré que tenemos una rotación inferior a la que nos gustaría a partir del segundo o tercer año. Si es cierto que debemos mejorar la que se produce en los dos primeros años de incorporación en puestos de cara al público en mostradores y que está entorno al 18%, lo cual tampoco es excesivo en este sector.

No obstante, la rotación que verdaderamente me preocupa es la que proviene de expectativas poco realistas. Hemos tenido alguna experiencia de incorporación de gente joven con dos o tres años de experiencia que aspira a trabajar en el corazón del negocio. Sin embargo, se abruma con la responsabilidad que le otorgamos y en alguna ocasión ha tirado la toalla.

¿Qué papel tienen las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en una empresa como la suya?

Contamos con un plan de igualdad que garantiza el máximo respeto en todas aquellas circunstancias previstas en las normas, y las superan en muchos casos. Sin embargo, y en el terreno conceptual

nos de incertidumbre creemos que los dos pilares sobre los que puedes recobrar el compromiso son la gestión de expectativas mutuas y la mejora de la empleabilidad de tus profesionales, logrando que la fuente de estabilidad y certidumbre nazca de dentro de cada profesional.

La otra línea importante de actuación es la aplicación de herramientas que garanticen objetividad: esto es, una equidad en los procesos de promoción, contratación e incluso de despido. Como soy de los que creo que el valor de la gestión debe probarse en las situaciones de conflicto o difíciles, por ejemplo, una de las decisiones que tomé nada más entrar en esta compañía es que no se despediría a nadie a partir del miércoles por la tarde. Ese modelo en el que se echa a la gente el viernes por la tarde cuando ya se ha ido todo el mundo me parece indigno. Representa que lo que estás haciendo es vergonzante y no lo puede ver nadie, porque no te atreves a que esa persona que ha estado en la compañía pueda ni siquiera decir adiós a sus compañeros.

Debemos garantizar que cuando una persona sale de una organización ha tenido antes todas las oportunidades para que, en el ejercicio de su libertad, haya podido superar la situación. Por tanto, hay que dar oportunidades para que la gente rectifique.

Si tienes todo un sistema objetivo en el que los candidatos que vienen de fuera saben lo que queremos de ellos a través de las competencias que

Nuestra verdadera proposición de valor es que todo aquél que quiera crecer en su trabajo encuentre en Hertz las mejores oportunidades

creo que la parte cosmética de estas políticas están creando cierta confusión en las nuevas generaciones. Si bien hay que tener en cuenta que la escasez de profesionales en los mercados de empleo ha obligado a incorporar la conciliación, lo cierto es que el mundo de la empresa privada en fuerte competencia reclama valores de esfuerzo, dedicación, orgullo por el trabajo bien hecho, etc. No se puede plantear la idea de conciliación como un enfrentamiento entre la vida o el trabajo. Al final todo está integrado y de lo que se trata es que cada persona encuentre su sensación de equilibrio. Por eso preferimos planteamientos de flexibilidad, individualización y reciprocidad. Estamos abiertos y somos receptivos a las necesidades individuales, pero caso a caso y siempre diferente.

Con todas estas premisas ¿cuáles son los principales retos que tiene hoy en día el departamento?

Principalmente, definir ese concepto de lo que la gente puede esperar de nosotros y lo que nosotros podemos esperar de ellos. Y hacerlo real. En entor-

tenemos definidas; si está establecido el recorrido de éxito para trabajar en la compañía a través de los sistemas de evaluación del rendimiento; y si tienes definido qué tienes que hacer para ser promocionado y qué tienen aquellas personas que tienen éxito, ya tienes muy claro el camino.

La objetividad tiene que ser como un sistema democrático: deber haber transparencia, calidad y reglas del juego claras para que cada uno pueda tomar las decisiones adecuadas. Es la única manera en la que puedes comprometer a la gente. Y Recursos Humanos debe estar ahí para poder gestionarlo.

Por eso, ahora mismo nos encontramos inmersos en desarrollar esto en todo el mundo. Queremos establecer unas reglas de juego para todos, ordenar la empresa desde el punto de vista de que cada persona, en el uso de su responsabilidad, tome sus propias decisiones, las cuales le pueden llevar a crecer con nosotros ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

Hertz, en cifras

- Hertz es la principal multinacional en alquiler de coches, motos, furgonetas y maquinaria del mundo y hoy en día emplea a más de 35.000 personas.
- Creada en Estados Unidos en 1918, actualmente posee una red de 8.000 oficinas en más de 150 países de todo el mundo.
- Cada año la organización gestiona aproximadamente 30 millones de alquileres, 80.000 cada día, o lo que es lo mismo, un alquiler cada segundo.
- La compañía está estructurada en seis filiales: Hertz Rent A Car, Hertz Equipment Rental Corporation, Hertz Local Edition, Hertz Car Sales, Hertz Truck and Van y Hertz Leasing.