



Alberto Martín

## **Carlos Olave,** director de Recursos Humanos de **LG Electronics**

Carlos Olave terminó su carrera en el año 1998 como diplomado en Estudios Avanzados, especialidad Organización de Empresas, por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED, y como licenciado en Derecho con Diplomatura de Letrado Asesor de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas Icade. En esa fecha comenzó a trabajar en Endesa como técnico de Recursos Humanos, donde colaboró durante cinco meses en la implementación de sistemas de este departamento en las empresas del grupo. Posteriormente, estuvo durante diez años al frente del área de Relaciones Laborales y de Compensación y Beneficios de España y Portugal de la compañía Arbora & Ausonia. Es aquí dónde creció profesionalmente y dónde desarrolló la primera parte de su carrera. En agosto de 2009 se incorpora a LG Electronics, con el cargo de director de Recursos Humanos.

# Buscamos gente innovadora, proactiva y con buenas actitudes profesionales

*La historia de LG Electronics siempre ha estado rodeada del deseo de crear una vida mejor y más feliz a sus usuarios. Por eso, desde que se fundó en 1958 con el nombre de GoldStar ha ocupado los primeros puestos en la era de la tecnología digital avanzada gracias a sus conocimientos tecnológicos. Desde sus inicios, la compañía ha dado a conocer muchos productos nuevos, ha aplicado nuevas tecnologías en forma de dispositivos móviles y digitales en el siglo XXI y continúa reforzando su estatus como empresa global incrementando la satisfacción del consumidor mediante productos innovadores y un servicio óptimo.*

**Se ha incorporado al cargo hace muy poco. ¿Con qué se ha encontrado y qué cambios se han hecho en este tiempo?**

Me he incorporado a la compañía hace escasamente tres meses y, en ese tiempo, se ha cambiado la estructura del departamento, que ahora cuenta con dos roles principales: *HR Partner* y *HR Expert*. El primero representa al socio de cada área de negocio, que se va a encargar de todos los temas relacionados con Recursos Humanos. La posición de este partner es generalista y su misión principal es contribuir a la consecución de los objetivos de su área. Por otra parte, está el *HR Expert*, un experto en el área funcional de Recursos Humanos, cuya misión principal es garantizar que las políticas de esta sección sean comunes en todos los departamentos y que, además, estén alineadas con las estrategias globales de LG. Cada miembro de Recursos Humanos tiene, como mínimo, uno de estos roles.

**¿Los objetivos son similares con esta modificación de estructura o han cambiado?**

Los objetivos de Recursos Humanos son los mismos que tiene la compañía, ya que los hacemos nuestros y, como departamento, contribuimos a que éstos se cumplan. El primero es que LG sea la compañía número uno en electrónica de consumo en España. Desde mi incorporación a la compañía, hemos firmado con el presidente tres estrategias principales: la primera está relacionada con la organización, ya que queremos crear una estructura de alto rendimiento, más horizontal y cuyo desempeño sea excelente. La segunda tiene que ver con la gestión del talento, que va desde que seleccionamos a la gente hasta cómo la motivamos. Y, por último, intentamos que el entorno de trabajo sea agradable, con el fin de que la gente se sienta orgullosa de pertenecer a la compañía y su percepción de nosotros sea excelente.

**¿Qué tipo de perfiles tienen cabida en esta empresa?**

Buscamos y tenemos tres características comunes: la primera radica en ser apasionados o tener pasión por ganar, contar con un perfil muy orientado al logro y a la consecución de objetivos. La segunda sería la proactividad, ya que queremos a gente con un espíritu muy positivo, de innovación y muy dinámico. Y lo último sería tener unas buenas habilidades profesionales, ser expertos en la materia.

Además de estos lazos comunes, también poseemos muchas diferencias. Y es que en LG trabaja-

mos con personas de quince nacionalidades diferentes, con antecedentes muy distintos y que provienen de sectores muy diferentes. Esta diversidad permite que la suma de todas ellas dé muy buenos resultados.

**¿Cuáles son los perfiles más demandados en todo este contexto económico actual?**

Aún en la situación económica actual, LG y su departamento de Recursos Humanos han contratado a gente este año, en concreto 37 personas con contrato indefinido, algo muy raro hoy en España. Dentro de esta tendencia, nuestra pretensión es reforzar el departamento de Marketing, ya que nos hemos enfocado en contratar a mucha gente en este segmento. También estamos haciendo lo propio en Ventas.

**¿Qué criterios priman a la hora de seleccionar personal y cuáles son sus peculiaridades en este terreno?**

Básicamente, lo que buscamos es a gente innovadora, proactiva y con buenas actitudes profesio-

nales. No nos fijamos tanto en los estudios académicos, sino en algo mucho más profundo, como son las características de la personalidad. Un tema que se valora mucho, y que creo es característico de LG, es que prácticamente todas las personas que se incorporan a la compañía, además de haber tenido la entrevista con Recursos Humanos y con el departamento en el que van a trabajar, tienen un encuentro con el presidente, que está muy interesado en conocer a todos los nuevos empleados. La verdad es que es una oportunidad excelente para los candidatos de familiarizarse de primera mano con la visión que él tiene del negocio.

**¿Cuál es la imagen de empleador que tiene LG?**

La imagen de empleador de LG para los candidatos que se quieren incorporar está muy ligada con la que pueden tener de la marca. Y es que, al final, marca y empresa van ligadas de una manera esencial. Si nuestra imagen de marca es muy fresca, cuenta con un diseño excelente y una tecnología puntera, se ve reflejada en la percepción que los candidatos pueden tener de la compañía. Estamos trabajando para convertirnos en los pró-

ximos años en una empresa preferida por los mejores talentos. Es una de las estrategias conjuntas de Recursos Humanos y Marketing.

**¿Cuántos currículums han recibido en el último año?**

Aproximadamente 12.000 currículums, una cifra muy buena. Además, aparte de responder a respuestas de anuncios que nosotros ponemos para demandar personal, muchos de ellos pertenecen a candidaturas espontáneas, sobre todo porque hemos conseguido crear una imagen de buen empleador. No en vano, recientemente hemos sido seleccionados por tercer año consecutivo como Top Employer, por lo que el reconocimiento es mayor.

**¿Qué factores complican el proceso de selección en un sector como el de LG?**

El sector de la electrónica de gran consumo es muy dinámico, pero sufre con la crisis. Aunque en este caso LG es una excepción. Sin ir más lejos, este último trimestre hemos batido un récord histórico de ventas con muy buenos resultados, por lo que no hemos notado nada negativo en cuanto al tema de selección. Al contrario, LG es una empresa muy atractiva para trabajar. En el último año hemos crecido 20 puntos por encima del mercado y en móviles nuestro aumento ha sido del 70%.

**¿Cuál es el índice de rotación de su plantilla?**

Nuestro índice de rotación en el último año ha sido del 5,8%. Consideramos que es un dato bastante bueno y muy saludable.

## Desde Recursos Humanos contribuimos a que los objetivos de LG se cumplan

**¿Qué orientación siguen las políticas de integración en la empresa?**

Aparte de las clásicas estrategias de formación en capacidades, liderazgo y formación funcional, yo destacaría que tenemos una peculiaridad muy atractiva para la gente: el desarrollo profesional en temas de formación y capacitación. Y es que contamos con un *learning center* en París, donde nuestros empleados van a formarse en competencias específicas, y otro en Corea, también dedicado a la formación.

Un tema que hemos potenciado en este último año es el de nuestra red de formadores internos. Creemos que el aprendizaje mutuo es clave para el desarrollo de la compañía, por lo que queremos que cada vez más gente comparta conocimientos: los propios empleados se convierten en expertos en determinados temas y hacen de formadores de sus propios compañeros.

**¿Cómo fomentan el desarrollo de carrera y cómo gestionan el desarrollo del talento?**

El desarrollo del talento es algo que se revisa cada año con el director de cada departamento. Realizamos un plan de carrera y buscamos potenciales

sucesores para puestos clave dentro de la empresa. Además, destacaría nuestro programa de movilidad, que permite a la gente poder disfrutar de una experiencia internacional, ya sea permanente o temporal en el extranjero. Por ejemplo, podemos invitar a un trabajador a irse seis meses a Brasil a realizar un proyecto de marketing, un reto bastante interesante para él.

También contamos con otro programa con mucho éxito y único dentro del sector, el Plan Avanza, que se lanzó hace dos años. Está orientado a personal con un alto potencial y cuya media es de cinco años de antigüedad en la empresa, ya que pretende desarrollar sus habilidades de liderazgo y su capacidad profesional. El plan comenzó con diez personas y sus resultados han sido excelentes, sobre todo porque, después de estos dos años, el 100% de esta gente sigue con nosotros y ha sido promocionada a puestos de mayor responsabilidad. Además, las evaluaciones que han recibido son de las más altas de la compañía.

### ¿Qué tipo de actividades externalizan fuera de la empresa?

Nosotros externalizamos dos tipos de funciones: las administrativas, más rutinarias, que permiten a nuestros empleados dedicarse a otro tipo de tareas de mayor valor añadido para dar un mejor servicio; y otras más especializadas, como selección de personal, programas de formación para directivos, programas de *coaching*, etc.

### ¿Qué le piden a sus proveedores?

Que no sea un proveedor al estilo clásico, ya que no queremos a aquéllos que vengan, nos presten un servicio y se vayan. Lo que pedimos a un proveedor es que sea nuestro socio, es decir, que entienda qué es lo que buscamos y por qué recurrimos a ellos; que comprenda la cultura y nuestra filosofía empresarial. Y, a partir de ahí, trabajar conjuntamente para realizar programas concretos en la empresa. Por supuesto, también queremos profesionalidad y un sentido de la ética muy alto.

### ¿Qué política de retribución aplican y en qué criterios se basan?

Para fijar la política de retribución contamos con dos indicadores principales, que miramos tanto interna como externamente. Es decir, miramos cómo está posicionado cada puesto en el mercado para luego fijar nuestra política de retribución. La estrategia es ser altamente competitivos en cuanto a compensación y

beneficios. Por tanto, primero miramos el exterior para ver cómo está el mercado y luego, internamente, al puesto de trabajo, su antigüedad y desempeño. Esto permite que una de las principales características de nuestra política de compensación y beneficios sea la equidad, ya que pagamos en función del desempeño.

### En cuanto a la conciliación de la vida laboral y personal ¿qué papel tienen estas medidas en su organización?

Para nosotros, la conciliación es un tema fundamental y estratégico, ya que nuestro objetivo es crear un entorno de trabajo agradable para incrementar el orgullo y la sensación de pertenencia de nuestra gente. Nuestro eje principal es que trabajamos por objetivos, por lo que medimos a la gente según su cumplimiento, no por el número de horas que permanece en la oficina. En cualquier caso, entendemos la conciliación desde un punto de vista global, es decir, que no concilia más el que

En el segundo tratamos de facilitar la colaboración de los empleados con la comunidad. Por ejemplo, ahora cuando se acercan las Navidades realizamos una subasta con todos los regalos que nos dan los proveedores, ya que, por política interna, no permitimos que los trabajadores se queden con esos obsequios. El dinero que se recauda lo donamos a una acción de voluntariado. En tercer lugar tenemos muy en cuenta la conciliación de la vida laboral con la personal, por lo que la RSC se encuentra dentro de nuestra estrategia de conciliación para los empleados.

### ¿Hasta qué punto es importante la gestión estratégica de la comunicación interna?

La comunicación interna para nosotros es clave, ya sea de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, sobre todo si hacemos referencia a la época en la que vivimos, donde se convierte en fundamental. Cada trimestre, el presidente realiza una acción de comunicación a todos los empleados, donde

## Nos ocupamos de convertirnos en la empresa preferida por los mejores talentos para trabajar

menos horas trabaja, sino el que lo hace desde una perspectiva integral.

Además de estas medidas que favorecen contar con una vida personal plena, también queremos que la gente tenga acceso a una vida profesional exitosa. Para nosotros, conciliar también es crear puestos de trabajo atractivos, empleos donde predomine el desarrollo profesional y donde se pueda participar en proyectos internacionales.

### ¿Hasta qué punto es medible la gestión de Recursos Humanos y su aportación a la cuenta de resultados de la empresa?

Totalmente. Para mí Recursos Humanos, al igual que otros departamentos de la compañía, es clave para la cuenta de resultados de LG, por lo que es fundamental que nuestras estrategias estén implantadas en la empresa. Estoy seguro de que si LG contara con otras personas, otros objetivos y otras políticas de Recursos Humanos, hoy habría obtenido unos resultados totalmente distintos. Esta afirmación pone de manifiesto que son las personas las que marcan la diferencia, por lo que éstas y las estrategias de nuestro departamento han sido esenciales para alcanzar los datos que tenemos.

### ¿Cómo contemplan la Responsabilidad Social Corporativa en su organización?

Nosotros vemos la Responsabilidad Social Corporativa desde tres ámbitos. El primero es el entorno; el segundo, la comunidad en la que estamos implantados; y el tercero, los empleados.

En el primer punto contamos con varias políticas que se resumen en "*Life is good when it's green*".

explica cómo está el negocio y cuáles son los resultados, con el fin de que toda la gente pueda estar informada.

Además, todas las campañas que lanzamos de los nuevos productos o las estrategias de marketing también las hacemos públicas entre nuestros empleados, por lo que aumenta el orgullo de pertenencia y su relación con la marca.

### ¿Cómo se plasma en su compañía esta comunicación interna? ¿Qué herramientas utilizan?

La comunicación trimestral del presidente que comentaba anteriormente se realiza por *e-mail*. Además, contamos con un boletín que se cuelga en la intranet con el título "Entérate", donde los empleados se pueden informar de todas las novedades en cuanto a cambios organizativos, nuevos lanzamientos o sobre todo lo que ocurre en la empresa. Otro elemento clave para mí es la comunicación individual, más informal, por lo que todas las reuniones que sean individuales o del director de un departamento con su equipo son momentos que hay que aprovechar para comunicar.

### Finalmente ¿con qué mecanismos y estrategias cuentan para atraer el talento?

La estrategia, básicamente, pasa por ser una empresa de éxito, como es hoy LG, un dato por el que la gente se siente atraída. Luego, una vez dentro, hay que desarrollar su potencial al máximo, de manera que hay que darles todo tipo de oportunidades para que crezcan con nosotros, tanto en el ámbito profesional como en el personal ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

al detalle

### LG en cifras

- LG Electronics consiguió los mayores beneficios de su historia en el tercer trimestre de 2009.
- Sus ventas fueron de 8.034 millones de euros.
- Alcanzó en el mismo periodo unos beneficios operativos de 491,3 millones de euros.
- La compañía invierte en investigación y desarrollo cada año un total de 1.000 millones de euros, aproximadamente un 5% de su facturación global.
- LG cuenta con una plantilla de 327 personas en sus oficinas de España.
- Reciben aproximadamente 12.000 currículums anuales, tanto en respuesta a anuncios de la empresa como candidaturas espontáneas.

