



Nuria Camí cuenta con amplia experiencia en el ámbito de los RRHH, destacando su trabajo en la innovación e impulsión de cambios culturales. Es, desde 2006, la directora de Recursos Humanos y Servicios Generales de Panasonic España y Portugal. Previamente, fue la responsable de Recursos Humanos de Ermenegildo Zegna y de CasaTarradellas y ocupó diversos cargos de responsabilidad en el área de Recursos Humanos de Sony España. Es licenciada en Dirección y Administración de Empresas, y en Ciencias Empresariales por la Universidad Politécnica de Cataluña, a través de su centro adscrito EAE (Escuela de Administración de Empresas) de Barcelona.

Nuria Camí,
directora de Recursos Humanos
y Servicios Generales de **Panasonic**
España y Portugal

Ya no esperamos los cambios, los buscamos

Desde la fundación de Panasonic en 1918, su actividad ha seguido la filosofía de contribuir, a través del negocio, a mejorar la vida de las personas alrededor del mundo y a promover el progreso de la sociedad. Ahora, con la vista puesta en 2018, año en que se celebrará el 100 aniversario de la fundación de la compañía, se han propuesto convertirse en una Green Innovation Company, que integre la contribución medioambiental al crecimiento del negocio. Panasonic está presente en nuestro país desde 1975, con una filial que emplea a 150 personas y factura 200 millones de euros.

Llegó a la dirección de Recursos Humanos de Panasonic en 2006. ¿Qué destacaría de la evolución de su departamento en estos años?

Cuando llegué a la compañía, el departamento de Recursos Humanos era mucho más numeroso, pero las circunstancias nos han llevado a trabajar de otra manera, que no tiene por qué ser peor. Contamos con distintas formas de colaboración adaptadas a las necesidades reales de la empresa y de los propios trabajadores. Por ejemplo, uno de los miembros de mi equipo es una madre de familia numerosa, que colabora como *freelance*, lo que le permite organizarse como mejor le convenga respondiendo al volumen de trabajo de cada momento. A mí me parece fantástico modernizar las sistemáticas de trabajo: donde antes teníamos estructuras rígidas, hoy tenemos posibilidades mucho más flexibles.

Tiene experiencia anterior en cargos de responsabilidad en Recursos Humanos en este mismo sector, pero también en otros. ¿Cuáles cree que son las particularidades de la gestión de personas en electrónica de consumo?

Las bases de la gestión de los Recursos Humanos son compartidas, pero sí creo que cada sector puede tener una casuística concreta. Del sector de la electrónica de consumo destacaría la rapidez con la que se mueve el mercado, creo que junto con informática y nuevas tecnologías conformamos los entornos más dinámicos, y esto impregna a toda la organización. Nuestros productos en el mercado se mueven a una velocidad de vértigo y requieren una agilidad parecida por parte de toda la estructura de soporte que está detrás de la venta final. Lo considero más una oportunidad que una amenaza, porque representa un reto constante.

¿Qué sitio ocupa la dirección de RRHH dentro de la dirección general de la empresa en España?

Una de las cosas que más valoro de mi puesto es que la importancia del departamento dentro de las decisiones organizativas es muy elevada. Tradicionalmente los departamentos de Recursos Humanos se consideraban como una área de soporte, de administración, pero cada vez, y con acierto, son más las direcciones generales que visualizan este

departamento como una área estratégica. Siempre se dice que las personas son lo más importante de la empresa y nosotros lo creemos e intentamos llevarlo a la práctica.

Desde la filial en España se coordina también toda la actividad de Panasonic en Portugal. ¿Qué sinergias, en materia de Recursos Humanos, se generan entre ambos países?

El proyecto en Portugal es muy nuevo. De momento contamos con un equipo pequeño, pero efectivamente las estrategias de Recursos Humanos son las mismas que en España. Consideramos que la invasión territorial no funciona, por eso hemos buscado una figura clave en ese país que sea capaz de hacer funcionar la filial de Portugal de forma totalmente autónoma. De momento tutorizamos el proyecto

podemos tener al candidato mareado durante horas con la finalidad de no equivocarnos. No errar en la selección es tan importante para el candidato como para la empresa. Me gusta que los trabajadores estén a gusto en Panasonic, y esto define toda la actividad de Recursos Humanos, desde la selección, el desarrollo y la formación hasta la compensación y los servicios generales. De hecho, en el tiempo que llevo aquí puedo contar con los dedos de una mano los empleados que se han marchado voluntariamente. Incluso tenemos una apuesta firme por posiciones *seniors*. No tiene ningún sentido que haya aumentado la esperanza de vida, pero hayamos reducido la esperanza de vida laboral en algunas organizaciones.

Y una vez dentro de la empresa ¿cómo fomentan el desarrollo de carrera?

Tenemos varios programas interesantes en marcha para la gente que tiene ganas de crecer dentro de Panasonic. A nivel europeo, tenemos el *European Marketing Programme*. Recientemente nuestra compañía ha reforzado el posicionamiento más como una empresa comercial, que no fabril, y este programa permite desarrollar los potenciales en esta área. Durante dos años pasan por los departamentos de Marketing de distintos países de Europa aprendien-

No éramos un país exportador de directivos y ahora hay españoles que ocupan posiciones muy destacadas

desde aquí y le damos todo el soporte necesario, pero el objetivo es que funcione independientemente, reportando a la Dirección española.

Culturalmente somos muy parecidos y, por eso, podemos aplicar las mismas políticas de personas, pero la estrategia de Recursos Humanos, como todas las áreas, se asienta sobre unas bases marcadas a nivel europeo y a nivel mundial, con la libertad suficiente para que cada país las adapte a las especificaciones locales.

¿Qué perfiles son los más habituales en su empresa? ¿Qué priorizan en la selección?

Para nosotros la diversidad es riqueza. En casi todas las áreas de RRHH intento buscar la máxima objetividad a la hora de tomar una decisión. En selección, en función de la vacante se determina cuáles son las necesidades, habitualmente son perfiles bastante cualificados y con un buen nivel de idiomas. Buscamos la fórmula que nos permita obtener un resultado lo más fidedigno posible,

do y desarrollando las competencias específicas para dirigir estas funciones.

¿Qué papel juega la promoción interna?

Estos programas son nuestra forma de desarrollar a los futuros directivos. En España tenemos varios ejemplos de profesionales que están triunfando a nivel europeo, como son Josep Betorz, director financiero para Europa, o Enric Vilamitjana, responsable del área de negocio de Aire Acondicionado para Europa. En esto hemos avanzado mucho, puesto que España no era tradicionalmente un país exportador de directivos, y ahora ocupan posiciones muy destacadas, algunas de ellas sólo ocupadas por japoneses hasta el momento.

Y a nivel horizontal ¿qué programas de formación continua ofrecen a sus empleados?

En un primer bloque, ofrecemos la formación estándar necesaria a todos los empleados que lo requieran, a nivel de idiomas (inglés, francés, y última-

mente japonés y catalán ...) y de herramientas informáticas, incluida la eficiencia en el uso de las redes sociales y el correo electrónico. En un segundo bloque, ofrecemos formación enfocada al desarrollo directivo, con programas de *management*, *coaching* y gestión eficaz de proyectos y recursos, que hemos empezado por los mandos y que estamos trasladando a los demás niveles.

Y, finalmente, un tercer bloque de formación en el que procuro ser innovadora, centrada en el propio empleado, y en su desarrollo no sólo profesional sino también personal. Un ejemplo fue el programa "*Life is a comedy*", basado en técnicas teatrales y PNL para mejorar el impacto e influencia personal a través del desarrollo de la propia imagen, y que diseñamos y lanzamos en colaboración con Albert Espinosa. En otra ocasión implementamos un programa de ajedrez, con la ayuda de EDAMI, la escuela de Miguel Illescas, con el fin de aprovechar el potencial que esta disciplina ofrece para el desarrollo de un número importante de competencias, tales como estrategia, gestión del éxito y el fracaso y gestión del estrés. Este año estamos implantando un programa de salud integral, que incluye la gestión emocional, la alimentación saludable, la actividad física, y el conocimiento del cuerpo y el corazón. En esta ocasión contamos con la presencia de Emilio Duró, que inauguró el programa con una sesión sobre positivismo y motivación. En este contexto, diseñamos una actividad de *team building* absolutamente original e innovadora para los equipos de Ventas y Marketing, que consistió en renovar, amueblar y redeclar un Centro Residencial de Educación Intensiva para niños en desventaja social. Y como recompensa a los empleados que voluntariamente participaron, se les invitó a nadar en una granja de atunes rojos gigantes en la costa de Tarragona. La mayor parte de la formación es en horario laboral y de carácter voluntario para los empleados.

¿Y cómo valora la respuesta de los empleados ante los programas voluntarios?

Especialmente en este tercer bloque, suele ser bastante positiva, y esto se refleja en la alta participa-

ción. Pienso que valoran que utilicemos nuevos métodos de aprendizaje, buscando la motivación, la cooperación y oportunidades de aportar valor añadido a la organización. Una experiencia a destacar en este sentido fue el programa CLIC –Cultiva Locas Ideas Creativas– con el que buscamos estimular la creatividad y la innovación de los empleados. Nos inspiró la famosa frase de Luis Bassat "La gran idea: tan difícil encontrarla como fácil despreciarla", y él mismo impartió la sesión inaugural del programa. Concretamente lo vinculamos a innovar en RSE, y el proyecto ganador fue una iniciativa que pusimos en práctica: el Bosque Panasonic.

¿En qué consiste El Bosque Panasonic? ¿En qué se basan sus demás políticas de RSE?

Alquilamos un terreno en el Delta del Llobregat y organizamos una jornada en la que empleados y familiares plantaron árboles autóctonos. Aunque la siembra es la parte más exigente, lo seguimos manteniendo con una aportación económica.

Las políticas de RSE en Panasonic se fundamentan a nivel global en dos pilares, que son la educación y el medioambiente. De ahí surge uno de

En 2018 se cumplen 100 años de la fundación de Panasonic, y para ello han proyectado el Green Plan 2018. ¿Qué objetivos se proponen y cuál es el peso de Recursos Humanos para conseguirlos?

Recursos Humanos no es el área que impulsa este proyecto, pero todas las áreas de la compañía están involucradas. El objetivo es conseguir ser la empresa más ecológica del sector, siguiendo con la esencia de nuestro fundador, Konosuke Matsushita, del respeto por la naturaleza y el servicio a la sociedad. Hemos escogido este año por la conmemoración del aniversario, pero esta filosofía es una constante en nuestro trabajo.

Compartiremos este objetivo con nuestros distintos grupos de interés, y lógicamente los empleados son uno de ellos. Hemos iniciado una serie de acciones internas para comunicarlo, pero también para aplicarlo. Por ejemplo, nos planteamos el objetivo de utilizar 0 papel en la oficina.

¿De qué herramientas de comunicación interna disponen?

Intentamos estar tecnológicamente lo más avanzados posibles, y para ello tenemos una intranet muy

El cambio ha calado en la cultura de la compañía, está en el ADN de Panasonic, pero también en el de los empleados

nuestros proyectos más exitosos en este sentido, *Kids School*, mediante el cual los empleados, en horas de trabajo, contribuyen a la implementación de un programa educativo sobre concienciación medioambiental en los colegios de sus propios hijos.

Hasta la fecha ¿cuántas escuelas han participado en Kids School?

El programa está pensando para niños de 7 a 11 años, hasta el momento han participado más de 5.000 y nuestro objetivo es llegar a los 10.000. Es un programa que se implementa a nivel mundial, porque estamos convencidos de la importancia de formar a las nuevas generaciones en el respeto por el medioambiente. La iniciativa procede de Japón y el material docente está tan bien trabajado que nos han desbordado las peticiones. De hecho, hemos llegado a acuerdos con distintas instituciones públicas para integrar ese material en el curso académico.

potente. Tenemos un canal a nivel europeo, que es un *hub* de información corporativa con un directorio de contactos internos. Y a nivel Iberia, disponemos de una intranet propia en la que los contenidos de Recursos Humanos son cerca del 75% del total. En cualquier caso, para el desarrollo de estas herramientas es clave el asesoramiento del departamento de Comunicación.

En definitiva ¿cuál es el mensaje que intentan transmitir mediante estas herramientas?

Somos una compañía que está en constante cambio y por esto pensamos que es necesario compartir la máxima información con los empleados. Esto ha permitido que calara en la cultura organizativa la cultura del cambio: es un concepto que no sólo no genera rechazo, sino que además se incentiva, con un estilo de *management* poco jerárquico que admite el error cuando se da en busca de la innovación. Está en el ADN de la compañía y también en el de los empleados: nosotros somos el cambio ■



al detalle

Panasonic en cifras

- La media de edad en la compañía es de 40,4 años y la media de permanencia en la empresa es de 10,6 años.
- Actualmente, un 32% de la plantilla está formado por mujeres.
- En total, en la plantilla de Panasonic trabajan conjuntamente cinco nacionalidades.